



SOMMAIRE

L'ESSENTIEL 2

CONSEIL D'ADMINISTRATION 6

COMITÉ EXÉCUTIF 8

MESSAGE DE FRÉDÉRIC OUDÉA 10

FAIRE AVANCER L'ÉCONOMIE, CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT 14

INNOVER ET ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT EN CONTINU 26

INVENTER UNE ENTREPRISE TOUJOURS PLUS OUVERTE ET RESPONSABLE 38



UN NOUVEAU MONDE EST EN TRAIN DE NAÎTRE. C'EST UN DÉFI POUR TOUTES LES ENTREPRISES.

Comment se mettre en état d'agilité permanente?

Prendre la vague de la révolution digitale?

Susciter de nouvelles interactions avec ses clients?

Inventer de nouveaux services, de nouveaux partenariats, de nouvelles voies de création de valeur?

Et dans le même temps, aller jusqu'au bout de sa responsabilité d'entreprise?

Parce que tous ces défis s'écrivent au futur, nous vous proposons, plutôt qu'un rapport d'activité tourné vers l'année écoulée, un document tourné vers l'avenir. Chez Société Générale, nous sommes convaincus que l'esprit d'entreprendre est un puissant levier pour se réinventer. Nous avons voulu donner la parole sur ce thème à des entrepreneurs, des clients, des partenaires, des collaborateurs. Chacun dans son domaine fait progresser son entreprise, l'économie, la société. Tous racontent dans ces pages leur vision de l'entrepreneuriat dans un monde en transformation.

NOUS PARTAGEONS
UNE COMMUNAUTÉ DE VALEURS.
NOUS VOUS PROPOSONS DE LA PARTAGER ENSEMBLE.
BONNE LECTURE!

3 SOCIETE GENERALE 2016-201

UNE BANQUE AU SERVICE DE SES CLIENTS ET DE L'ÉCONOMIE _

UNE BANQUE, SOLIDE ET DIVERSIFIÉE _

NOTRE AMBITION

ÊTRE LA BANQUE RELATIONNELLE DE RÉFÉRENCE SUR SES MARCHÉS, PROCHE DE SES CLIENTS, CHOISIE POUR LA QUALITÉ ET L'ENGAGEMENT DE SES ÉQUIPES

NOS VALEURS

ESPRIT D'ÉQUIPE INNOVATION RESPONSABILITÉ ENGAGEMENT



millions de clients particuliers, professionnels, entreprises & institutions financières(2)



TWITTER AWARDS

DE BRONZE CATÉGORIE SERVICE CLIENTS l^{re} banque et seule marque française récompensée



Crédit du Nord

 N° 2 DE LA SATISFACTION CLIENT

Marché des particuliers, professionnels et entreprise



BANQUE DE L'ANNÉE 2016 République tchèque

MEILLEURE BANQUE DE DÉTAIL MEILLEURE BANQUE 2016 Côte d'Ivoire



ÉLU SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE 2017 France & Espagne

SOCIETE GENERALE

MEILLEURE BANQUE D'INVESTISSEMENT EN FRANCE

Euromoney 2016 et Global Finance 2016

\[
 \cdot \cd

(1) Arrondi. Effectif fin de période hors personnel intérimaire. (2) Hors clients des compagnies d'assurance du Groupe.



DU GROUPE

EQUITY TIER 1

MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

La force de trois enseignes complémentaires Société Générale, Crédit du Nord, Boursorama

BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

Des positions solides et reconnues sur ses différents marchés

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

Des solutions intégrées et sur mesure au cœur des flux économiques entre émetteurs et investisseurs

Notation long terme de Société Générale au 7 mars 2017 FITCH RATINGS. STANDARD & POOR'S ET R&I A (HIGH) DBRS A2 MOODY'S

XX (3, 5) XX (3,

UNE BANQUE INNOVANTE ET DIGITALE _

90%

avec nos clients
en France se font
via le digital



BOURSORAMA BANQUE

Souscription 100% en ligne avec 30% d'augmentation du nombre de clients sur 1 an

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 3° ENTREPRISE & 1ère BANQUE

pour sa maturité digitale - Trophées eCAC 40 2016 - Les Échos

UN ESPRIT D'INNOVATION DANS TOUS NOS MÉTIERS ET GÉOGRAPHIES

Lab Innovation Afrique au Sénégal

Le Plateau dédié aux startups, situé aux Dunes, le nouveau technopôle du Groupe en France

Partenariats avec des lieux emblématiques de la French Tech (Liberté Living Lab, Le Tank et SenseCube)

Partenariat avec Fintech Innovation Lab au Royaume-Uni

Programme d'accélération Catalyst en Inde



Le mobile est devenu le

1 er

point d'entrée des clients avec Société Générale en France

1 ère

banque européenne à intégrer Facebook Messenger dans son Appli



1,5 Md€

investis dans le digital et l'informatique en Banque de détail en France d'ici à 2020

00000

SG BUSINESS & COMMUNITIES

Réseau social interne

61 000 collaborateurs inscrits Près de 3 000 communautés Plus de 216 000 contenus

UNE BANQUE RESPONSABLE ET ENGAGÉE _



EMPLOYEUR RESPONSABLE

16 283

recrutements en CDI en 2016

26,2 heures de formation par collaborateur

59%

de femmes dans le Groupe

Société Générale classée

14e dans le top 50-Monde
des entreprises
favorisant le plus
l'égalité homme-femme
au travail
(Rapport Equileap 2016)

23%

des collaborateurs du Groupe ont moins de 30 ans

26%

ont plus de 45 ans

la moyenne d'âge est de **37.7 ans**

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE A CONFORTÉ SON POSITIONNEMENT EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

dans le premier quartile sur 132 banques participant à l'évaluation extrafinancière RobecoSam, sur un périmètre mondial en 2016.

Société Générale figure dans les principaux indices de développement durable:

DJSI (World et Europe), FTSE4Good (Global et Europe),
Euronext Vigeo (Europe, Eurozone et France),
ESI Excellence (Europe) d'Ethibel,
quatre des indices STOXX ESG Leader et MSCI Low
Carbon Leaders Index



ENGAGEMENTS CLIMAT

Arrêt des nouveaux financements de projets liés aux activités charbon partout dans le monde*

10 Md€

de financements dédiés au secteur des énergies renouvelables d'ici à 2020

Réduction de **20%** de l'empreinte carbone du Groupe à horizon 2020



ENGAGEMENTS SOLIDAIRES

Fondation
Société Générale :
plus de 10 ans
d'engagement

867

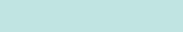
projets associatifs soutenus

dans 29 pays

pour plus de **21,2 M€**

plus de **10 M€** versés en 2016 au titre du mécénat solidaire

*Cette décision prend effet au 1er janvier 2017.



"IL EST PRIMORDIAL **QUE LE GROUPE VEILLE AU QUOTIDIEN À** EXERCER SON MÉTIER DE BANQUIER AVEC ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ."

LORENZO BINI SMAGHI

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



n 2016. le Conseil d'administration de Société Générale s'est impliqué de manière croissante dans les sujets de maîtrise des risques et de contrôle interne, en développant notamment les relations avec les régulateurs du secteur bancaire en Europe et aux États-Unis. Cette implication confirme le rôle essentiel du Conseil, ultime responsable des risques pris par la Banque, dans la bonne marche du Groupe. Une évaluation confiée en 2016 à un cabinet externe a souligné la qualité des travaux du Conseil, et a été étendue au rôle individuel de chaque administrateur.

Par ailleurs, suite au départ de deux de ses membres, le Conseil a réfléchi à l'évolution et à l'équilibre de sa composition, et renforcera en 2017 ses expertises financière et digitale à l'occasion des nominations qui seront proposées à l'Assemblée Générale du 23 mai 2017, tout en conservant son caractère paritaire et international.

Avec mes collègues du Conseil, nous avons continué de porter une attention particulière aux sujets de Culture et Conduite. Il est primordial que le Groupe veille au quotidien à exercer son métier de banquier avec éthique et responsabilité, pour préserver la confiance de ses clients et la réputation de l'entreprise sur le long terme.

Fort de ses fondations solides, Société Générale va préparer en 2017, sous l'égide du Conseil d'administration, une nouvelle étape de son développement et de sa transformation au service de ses clients et dans le respect de l'ensemble de ses parties prenantes.

CONSEIL D'ADMINISTRATION _



Le Conseil d'administration

stratégiques du Groupe et veille

Sa composition vise à un équilibre

la compétence, l'indépendance, dans le respect de la parité,

l'internationalisation du Groupe.

EST ASSISTÉ PAR 4 COMITÉS:

le Comité des rémunérations;

et du gouvernement d'entreprise.

le Comité des nominations

1027N=1210N

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

le Comité d'audit et de contrôle interne;

entre l'expérience de ses membres,

approuve les orientations

à leur mise en œuvre.

de la diversité et de

♦ le Comité des risques ;

Président du Conseil d'administration Administrateur

LORENZO BINI

SMAGHI



FRÉDÉRIC OUDÉA



ROBERT CASTAIGNE

- de sociétés
- Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des nominations et d'entrenrise



BARBARA **DALIBARD**

- Directrice générale de SITA Group



KYRA HAZOU

- Administrateur
- indépendant Membre du Comité d'audit et de contrôle
- Membre du Comité des risques



JEAN-BERNARD LÉVY

- général d'FDF
- indépendant Président du Comité
- Membre du Comité des nominations et
- du gouvernement ANA-MARIA



LLOPIS RIVAS

indépendant des nominations et gouvernemen



- général fondateur de Global Ideas4all Administrateur
- Membre du Comité d'entreprise



GÉRARD **MESTRALLET**

- d'administration d'Engie Administrateur
- indépendant des nominations et du
- gouvernement d'entreprise Membre du Comité des rémunérations



JUAN MARIA NIN GENOVA

- de sociétés Administrateur
- indépendant Membre du Comité
- Membre du Comité des rémunérations



NATHALIE RACHOU

- Administrateur de sociétés
- Administrateur indénendant
- Présidente du Comité
- Membre du Comité d'audit et de contrôle



ALEXANDRA SCHAAPVELD

- de sociétés
- indépendant
- Présidente du Comité d'audit et de
- contrôle interne Membre du Comité



FRANCE HOUSSAYE

- par les salariés Animatrice de la prescription et
- des partenariats à l'agence de Rouen Membre du Comité des rémunérations



BÉATRICE LEPAGNOL

- par les salariés
- Chargé d'activités sociales à l'agence d'Agen

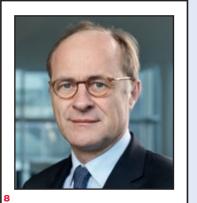


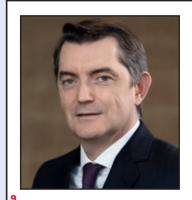
- Président du Comité

COMITÉ EXÉCUTIF_

LE COMITÉ EXÉCUTIF, SOUS L'AUTORITÉ
DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, DÉFINIT LA STRATÉGIE
GLOBALE DE L'ENTREPRISE ET SUPERVISE
SON EXÉCUTION. COMPOSÉ DE 13 MEMBRES,
IL REPRÉSENTE LES DIFFÉRENTS PÔLES D'ACTIVITÉS
ET LES DIFFÉRENTES FONCTIONS.









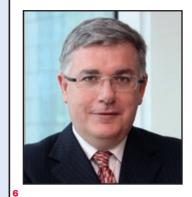


















Composition du Comité exécutif en date du 16 janvier 2017

1. FRÉDÉRIC OUDÉA Directeur général

2. SÉVERIN CABANNES Directeur général délégué

3.
BERNARDO
SANCHEZ INCERA
Directeur général délégué

4.
DIDIER VALET
Directeur général délégué

GILLES BRIATTA
Secrétaire général
et Responsable de
la Conformité du Groupe

6. LAURENT GOUTARD Directeur de la Banque de détail Société Générale en France

7.
CAROLINE GUILLAUMIN
Directrice de
la Communication du Groupe

DIDIER HAUGUEL
Co-Directeur de la Banque
de détail et Services Financiers
Internationaux

9.
PHILIPPE HEIM
Directeur financier
du Groupe

10. ÉDOUARD-MALO HENRY Directeur des Ressources Humaines du Groupe

11.
DIONY LEBOT
Directrice des Risques
du Groupe

12.
FRANÇOISE
MERCADAL-DELASALLES
Directrice des Ressources
et de l'Innovation du Groupe

13.
JEAN-LUC PARER
Co-Directeur de la Banque
de détail et Services Financiers
Internationaux



FRÉDÉRIC OUDÉA DIRECTEUR GÉNÉRAL

12

nvironnement économique, réglementation, attentes des clients... tout est en mouvement. Comment analysez-vous dans ce contexte les enjeux du groupe Société Générale?

Frédéric Oudéa_ Au cours des années passées, nous avons affronté et su gérer une succession de crises, puis nous avons ajusté nos pratiques et notre modèle bancaire au nouveau cadre réglementaire mis en place par nos régulateurs. Dans le même temps, même quand notre environnement économique était peu porteur comme en France, nous avons su préserver notre dynamique commerciale, développer notre clientèle et gagner des parts de marché, comme en attestent nos bonnes performances dans tous nos métiers en 2016.

Nous sommes aujourd'hui en ordre de marche pour poursuivre notre stratégie de croissance en nous différenciant. Nous entrons dans une nouvelle phase de différenciation. Nous voulons faire la différence avec les autres banques européennes pour être une référence dans nos métiers, au sein d'un monde qui aura plus que jamais besoin d'acteurs bancaires solides, quel que soit le contexte politique et institutionnel. Nous voulons faire la différence par notre capacité à avoir plus d'impact auprès de nos clients, à innover plus vite et mieux que les autres, à exercer avec la plus grande responsabilité notre mission au service de nos clients et des pays dans lesquels nous sommes présents. Pour accélérer cette dynamique, nous allons nous doter en 2017 d'une organisation simplifiée, plus agile, centrée sur les besoins de nos clients. Toute entreprise, pour qu'elle vive, pour qu'elle soit

attractive pour ses clients et motivante pour ses

collaborateurs, a besoin de croître, de se transformer, d'aller de l'avant. C'est ce que nous faisons. Et pour construire la différence au quotidien, nous pouvons nous appuyer sur la culture entrepreneuriale qui est dans notre ADN.

Comment faites-vous vivre au quotidien cet état d'esprit entrepreneurial?

En ayant d'abord et avant tout une obsession en tête: le client. Je n'oublie jamais que nous sommes une entreprise de services. Faire progresser la qualité de nos services – et la satisfaction que nos clients en retirent – est notre fil conducteur. Si toute l'entreprise raisonne d'une même manière tournée vers le client, alors vous faites bouger les lignes, vous créez un mouvement qui ne s'arrête pas aux contraintes d'organisation mais qui les dépasse.

C'est en partant
des besoins des clients
que l'on crée de nouveaux
services pour eux
et de nouveaux business
models pour la banque.

Dans cette approche, comment abordez-vous l'innovation?

D'abord en posant en principe que l'innovation est vitale dans notre démarche de transformation tournée vers nos clients. Les placer au centre implique de nous demander par réflexe comment innover pour mieux les servir. Mais pour que l'innovation se traduise effectivement et rapidement en nouveaux services, en nouvelles solutions pour nos clients, elle doit être proche des métiers, proche des collaborateurs, en prise directe avec nos activités. Elle doit venir de tous dans l'entreprise. C'est pourquoi nous sommes en train de développer de nouvelles façons de travailler ensemble. Non seulement dans les lieux dédiés à l'innovation comme notre nouveau site Les Dunes à l'est de Paris, qui préfigure le travail en mode totalement collaboratif de demain. Mais aussi en mettant de l'agilité dans nos modes de fonctionnement, en décloisonnant, en développant le travail en petites équipes transversales et réactives qui fabriquent de l'intelligence collective au bénéfice de nos clients.

> Nous sommes dans la même démarche de proximité et d'ouverture avec nos partenaires innovants. En Afrique, par exemple, nous avons tissé de multiples liens avec des startups locales. Nous développons avec elles des projets qui peuvent être à la fois très simples dans leur principe et porteurs d'avancées significatives pour nos clients. Nous lançons notamment, dans six pays africains, une banque alternative s'appuyant sur le téléphone mobile : sans Internet et sans compte bancaire, les utilisateurs pourront effectuer des paiements et déposer ou retirer de l'argent, à travers un réseau de partenaires commerçants que nous allons recruter et former en nous appuyant sur notre fort ancrage local. Là encore, c'est en partant des besoins des clients que l'on crée de nouveaux services pour eux et de nouveaux business models pour la banque.

En France – où 40% des Français sont multibancarisés – Boursorama, précurseur et leader de la banque en ligne, a partagé avec l'ensemble des réseaux sa solution d'agrégation de comptes développée avec l'acquisition de Fiducéo. Dans un autre domaine, quand nous souhaitons introduire en bourse notre filiale ALD, spécialisée dans la gestion de flottes de véhicules, nous lui donnons les moyens d'accélérer sa dynamique de développement et d'innovation dans les futurs services de mobilité, ce qui créera de la valeur pour ses clients, pour l'entreprise et pour le Groupe. Tout cela relève d'une même dynamique entrepreneuriale.

Comment concilier cette nécessaire agilité avec les contraintes et les responsabilités d'une banque?

La réponse est d'abord dans la culture. Que nos collaborateurs soient dans une agence en Russie, en République tchèque ou en France, dans une activité de marché à Singapour ou New York, nous partageons tous un certain nombre de valeurs qui forgent l'unité et la cohérence de l'entreprise. Ces valeurs, nous les déclinons en comportements individuels, en pratiques quotidiennes, à travers ce que nous appelons notre leadership model. Autrement dit, notre mode de management est orienté vers un objectif: valoriser. encourager et promouvoir chez nos collaborateurs - politique de ressources humaines à l'appui - les attitudes qui illustrent concrètement nos valeurs d'esprit d'équipe, d'innovation, de responsabilité et d'engagement. Cette dimension comportementale est au moins aussi essentielle, pour bien faire notre métier, que toutes les procédures et règles de conformité que nous renforçons en réponse aux exigences légitimes de nos régulateurs.

Ensuite, notre devoir de grande banque est de nous demander comment entreprendre avec responsabilité, vis-à-vis non seulement des exigences de conformité qui s'appliquent à nos métiers, mais plus généralement au regard de l'économie, de l'environnement, de la société dont nous sommes des acteurs majeurs. Nous y répondons par exemple en décidant, pour lutter contre le changement climatique, de cesser de financer tout nouveau projet de centrale à charbon et de doubler nos financements d'énergies renouvelables d'ici à 2020. Notre fort engagement citoyen – à l'échelle du Groupe comme des collaborateurs – relève de la même démarche responsable, partagée par tous.

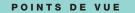
Notre devoir de grande banque est de nous demander comment entreprendre avec responsabilité.

Au fond, l'état d'esprit entrepreneur est-il en lui-même un facteur de différenciation?

J'en suis profondément convaincu. Société Générale a été créée pour financer le développement des entreprises. Il me semble essentiel de cultiver l'esprit pionnier que nous partageons depuis toujours avec nos clients entrepreneurs. C'est un état d'esprit qui nous pousse aujourd'hui à aller plus vite et plus loin dans notre dynamique de différenciation. C'est d'autant plus important que nous vivons dans un monde où la tolérance à la non-conformité est devenue nulle, et où le risque est que chacun, par crainte de la sanction, hésite à sortir de sa zone de confort et à prendre des initiatives. Il y a donc un enjeu stratégique à préserver une dynamique entrepreneuriale et responsable où nous prenons des risques maîtrisés pour nos clients, et où nous donnons envie à des talents de devenir banquiers et de participer au jeu collectif de l'entreprise.









DIDIER VALET

Directeur général délégué de Société Générale



XAVIER NIEL

Vice-président et fondateur du groupe Iliad



TOBIAS MARTINEZ

Directeur général de Cellnex Telecom





"ÊTRE **ENTREPRENEURS COMMENOS** CLIENTS"_

> **DIDIER VALET** DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

ous êtes au contact permanent des entreprises. Comment analysez-vous les moteurs de leur développement dans la période actuelle?

Dans la stratégie des entreprises, en particulier des grands groupes, la logique expansionniste qui prévalait avant la crise de 2008 a cédé la place à une approche davantage multipolaire: l'objectif pour elles est moins de croître en taille que de s'ancrer localement, sur chacun de leurs marchés. Pour nous qui sommes leur partenaire,

cela implique de combiner une approche de proximité, pleinement adaptée à leur empreinte géographique, et un accompagnement global dans leurs opérations de flux, leurs choix d'investissement et leur financement. Nous avons lancé par exemple une initiative pour accompagner les entreprises chinoises qui veulent se développer en Afrique, où Société Générale est très implantée.

Notre modèle de banque diversifiée est bien adapté à ce nouveau paradigme, car nous devons être capables d'accompagner nos clients à tous les moments clés de leur activité: leur permettre d'accéder à des financements. de se développer à l'international, de couvrir leurs risques... Pour autant, c'est bien au jour le jour que nous devons démontrer notre capacité à mettre les bonnes compétences et les bonnes équipes en face des besoins de nos clients.

Nous sommes des assembleurs d'expertises en réponse à des problématiques souvent complexes.

Tout va plus vite dans le monde des entreprises. Quand on est une grande banque, comment garde-t-on le tempo?

Tout l'enjeu est de se transformer aussi vite que ses clients. Le digital et la dématérialisation des procédures nous y aident, en simplifiant tout un ensemble de tâches. Mais ce qu'il faut surtout simplifier en s'appuyant sur le digital, c'est la façon dont la banque se mobilise pour ses clients, de sorte que l'interface entre les deux soit toujours plus réactive, plus précise. Ce qui fait la différence, c'est bien sûr l'expertise et la dimension de conseil, mais c'est aussi la capacité à mettre toutes nos équipes en ligne avec nos clients, et finalement, à être entrepreneurs comme eux. Dans nos métiers de banque de financement et d'investissement, par exemple, nous sommes des assembleurs d'expertises en réponse à des problématiques souvent complexes. En amont des projets, les équipes de recherche de la banque développent l'aspect immatériel de nos offres – ce qui est en soi un élément de création de valeur. L'efficacité de la solution vient ensuite de la capacité à articuler de manière intelligente et rapide les briques qui la composent.



DE NOUVEAUX FINANCEMENTS

IMPACT FINANCE) EN 2016

Cette capacité à agréger rapidement une diversité d'expertises est un élément clé de différenciation?

En effet. Prenez l'exemple de notre offre Société Générale Entrepreneurs, dédiée aux PME et aux entreprises de taille intermédiaire en France. Plus qu'une offre, c'est un dispositif intégré que nous avons déployé en partant du chef d'entreprise. Nous avons balayé toute la liste de ses besoins, à la fois dans la gestion quotidienne de son entreprise, dans ses projets de

19

développement et à titre personnel pour la gestion de son patrimoine. Et nous avons regroupé les compétences correspondantes dans un même lieu, en faisant travailler ensemble nos équipes de banque de détail, de banque de financement et d'investissement, et de banque privée. Nos clients entrepreneurs, dans leur région, bénéficient ainsi de nos réseaux de proximité et de nos réseaux d'expertise, avec la même facilité d'accès qu'un client grand compte à Paris. Cette multi-expertise est clé pour les accompagner dans toutes les dimensions de leur activité. L'implication personnelle du banquier dans son rôle de conseil, en particulier lorsqu'il s'agit d'accompagner un client dans une opération stratégique pour son entreprise, est donc centrale, mais elle ne va pas sans tout le travail d'équipe qui nourrit le conseil et permet de mobiliser des expertises variées.

Les économies seront de plus en plus tirées par la «croissance verte». Quel est l'apport d'une banque comme Société Générale dans ce domaine?

Nous sommes pleinement impliqués dans le développement responsable des économies. Nous avons par exemple décidé de nous engager dans la lutte contre le changement climatique, et nous sommes aujourd'hui un acteur clé du financement des énergies

18

ÉCLAIRAGE

MAÎTRISER LES RISQUES DE MARCHÉ POUR SE CONCENTRER SUR SON ACTIVITÉ



PASCALE MOREAU

RESPONSABLE MONDIALE DE LA VENTE
CRÉDIT, TAUX ET CHANGE POUR
LES ENTREPRISES, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
CORPORATE & INVESTMENT BANKING.

« Dès le premier jour de la création de sa société, un entrepreneur est par nature confronté à la prise de risques. S'il saura parfaitement appréhender ceux directement liés à son activité – risques industriels ou opérationnels, par exemple – ce sera moins le cas pour d'autres, comme les risques de change ou de taux d'intérêt, qui nécessitent des compétences et un suivi particuliers. L'entreprise n'est pas toujours outillée pour les suivre et maîtriser tous les produits de couverture

Chez Société Générale, une équipe dédiée composée d'experts accompagne les entreprises dans ces problématiques, à travers un dialogue régulier avec le client car les risques évoluent, à la fois au cours de la vie de l'entreprise et du fait des marchés financiers. Aider les entreprises à maîtriser les risques de change et de taux, ou de matières premières, c'est permettre à l'économie réelle de se développer. »

Cette multi-expertise est clé pour accompagner nos clients dans toutes les dimensions de leur activité.

renouvelables. Ce choix stratégique se reflète directement dans les projets que nous accompagnons. Nous avons participé, en tant qu'arrangeurs, au financement des principaux parcs éoliens et photovoltaïques créés ces derniers mois en France, au Royaume-Uni et en Europe du Nord. Début 2017, nous avons aussi accompagné la France dans sa première émission souveraine d'obligations vertes, qui a rencontré un très grand succès auprès des investisseurs.

Nous croyons beaucoup à ce type de solutions, et nous voulons mettre notre expertise au service de leur développement. C'est dans cet esprit que nous sommes une des banques pionnières des initiatives de « Positive Impact Finance», afin de soutenir davantage d'activités produisant de manière vérifiable, indices à l'appui, un impact positif sur l'économie, l'environnement et la société. Aujourd'hui, nous avons réalisé avec succès deux émissions obligataires à Impact Positif pour un montant total de 1 milliard d'euros. Nous avons étoffé nos équipes de recherche et nos offres sur tous ces sujets d'investissement responsable. Et là encore, en amont des solutions et de l'ingénierie que nous mettons en œuvre, nous pouvons conseiller nos clients entreprises ou investisseurs dans leurs stratégies de financement ou d'investissement. C'est ainsi que nous nous engageons au service de nos clients et de l'économie!

POINTS DE VUE

XAVIER NIEL

VICE-PRÉSIDENT, FONDATEUR ET ACTIONNAIRE MAJORITAIRE DU GROUPE ILIAD, MAISON MÈRE DE FREE

7

Figure emblématique de l'entrepreneuriat, Xavier Niel, qui a révolutionné le marché des télécommunications en France, est aussi actionnaire majoritaire du groupe de presse français Le Monde. Après avoir ouvert en 2013 l'école 42, fondée sur une approche radicalement nouvelle de l'apprentissage informatique, il inaugure en 2017 la Station F, vaste campus destiné à accueillir un millier de startups au cœur de Paris.

"LA NOUVELLE ÉCONOMIE, C'EST LA VIEILLE ÉCONOMIE DE DEMAIN!"_

LLER CHERCHER DES TALENTS LÀ OÙ PERSONNE NE VA

Moi qui suis issu d'un milieu plutôt modeste, j'ai eu envie de créer une école informatique différente, gratuite et ouverte à ceux qui n'avaient pas le bac. L'école 42 compte aujourd'hui

3000 élèves en France et 1000 aux États-Unis. C'est un énorme succès! Son mode de sélection nous permet d'aller chercher des talents là où personne ne va! Nous comptons aller encore plus loin, en fournissant à ces jeunes des logements à prix abordable. Par ailleurs, avec Société Générale, nous garantissons des prêts étudiant d'un montant de 15000€. En sortant de l'école 42, ces jeunes peuvent trouver un job à 42000€ par an, alors que 40% d'entre eux n'ont même pas leur bac!

AMENER LES JEUNES VERS L'ENTREPRENEURIAT

Le meilleur moyen d'éviter le chômage est de créer sa propre entreprise. Sur ce point, la France est un pays fantastique puisqu'elle soutient fortement la création d'entreprise. Vous pouvez, par exemple, continuer à percevoir vos

Le mot "entrepreneur", utilisé dans le monde entier, est un mot français. Ça n'est pas un hasard! Je me lève chaque matin en éprouvant un vrai bonheur d'aller travailler et beaucoup de plaisir à entreprendre. Il y a beaucoup d'adrénaline dans tout ce que je fais...

allocations chômage alors que vous créez votre entreprise, et des financements spécifiques sont proposés aux startups par Bpifrance, la banque publique d'investissement. Il manquait néanmoins un levier pour amener les jeunes issus de milieux moins favorisés vers l'entrepreneuriat. Station F sera le lieu emblématique pour leur donner les moyens et l'envie de se lancer: nous avons acheté l'ancienne Halle Freyssinet, soit 3,5 hectares dans Paris, pour créer un « campus d'entrepreneurs » qui accueillera un millier de startups. Nous l'avons conçu comme un lieu moderne, branché, le plus grand campus de startups au monde, en nous associant à des partenaires comme HEC, Venteprivée.com, Facebook... Notre finalité n'est pas de dégager un profit mais d'amortir les coûts.

LA FRANCE, TERREAU D'ENTREPRENEURS

Le mot « entrepreneur », utilisé dans le monde entier, est un mot français. Ça n'est pas un hasard! En France, nous avons dans nos gènes cette capacité d'entreprendre, même après des années de faible dynamisme économique... Cela nous rend ouverts au renouvellement.

La nouvelle économie d'aujourd'hui, c'est la vieille économie de demain. Si vous ne renouvelez pas l'économie d'un pays, ce pays n'existera plus. Nos entreprises du CAC 40 – qui sont des entreprises anciennes – ont été un jour des startups, nées d'aventures entrepreneuriales géniales. Pour être à notre tour capables de créer des entreprises qui existeront encore dans un siècle, nous avons absolument besoin de ce terreau de créateurs.

LES ENTREPRISES ET LE VIRAGE DU DIGITAL

C'est très difficile pour les entreprises installées de prendre le virage du digital car leur mode de fonctionnement les empêche de « disrupter » leur activité. D'un point de vue purement capitalistique, cela me paraît sain d'avoir des entreprises qui naissent et d'autres qui disparaissent. Mais attention, je ne souhaite la disparition d'aucune entreprise du CAC 40! Dans le passé,

créer une entreprise nécessitait des investissements colossaux, avec bien souvent des fonds familiaux, d'où l'impossibilité pour de nouveaux entrants de se lancer. Aujourd'hui, les premières capitalisations boursières mondiales sont, pour la plupart, des sociétés technologiques créées par une ou deux personnes, avec peu ou aucun fonds propres au départ.

Quant à moi, je me lève chaque matin en éprouvant un vrai bonheur d'aller travailler et beaucoup de plaisir à entreprendre. Il y a beaucoup d'adrénaline dans tout ce que le fais...



TOBIAS MARTINEZ

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CELLNEX TELECOM

En quelques années, Cellnex Telecom, à l'origine une entreprise espagnole d'envergure régionale, s'est imposée comme premier opérateur d'infrastructures de télécommunications sans fil en Europe. Son Directeur général, Tobias Martinez, explique comment son programme d'expansion rapide a permis à l'entreprise de doubler ses revenus et de connecter aujourd'hui des millions de personnes dans cing pays.

"AGIR EN PIONNIERS DU CHANGEMENT" __

entrepreneuriat est synonyme de leadership, c'est la clé de la transformation d'une activité jeune en une activité pionnière à croissance rapide. Je ne peux m'imaginer monter une plateforme internationale sans un fort esprit d'entreprise. J'ai lancé ma première entreprise à l'âge de 22 ans et, une fois vendue, j'ai été le premier employé de la branche

d'infrastructures de télécommunications du groupe Abertis, fondée en 2000. Francisco Reynés, actuel président de Cellnex et PDG d'Abertis, et moi-même avons convaincu le conseil d'administration et les actionnaires d'Abertis de sortir le groupe de sa zone de confort en tant que leader mondial des infrastructures routières et d'étendre ses activités d'infrastructures télécoms à l'international en 2007, puis d'entrer en bourse pour fonder Cellnex Telecom en mai 2015.

Il est important de rester agile dans ce secteur à croissance rapide. Ces quatre dernières années, Cellnex a doublé ses revenus pour les porter à 707 millions d'euros et opère en Espagne, en Italie, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Albertis, principal actionnaire, continue de soutenir notre vision: développer l'économie numérique en créant et en maintenant un réseau européen leader en matière d'infrastructures de télécommunications sans fil. En anticipant l'orientation du marché, nous avons amélioré l'efficacité en réduisant les redondances créées par les déploiements de réseaux parallèles, dits

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Je ne peux m'imaginer monter une plateforme internationale sans un fort esprit d'entreprise.

« démantèlements ». Cette approche profite à nos clients et aux fournisseurs d'accès, en leur permettant de se concentrer sur leur propre valeur ajoutée, notamment les contenus et données livrés à leurs clients.

RAISONNER «LIGHT» FAVORISE L'AGILITÉ ET L'INNOVATION

Il est important de rester agile dans ce secteur à croissance rapide. Cellnex a donc instauré une organisation allégée et une hiérarchie de type matriciel. Grâce à ce type de management, notre activité en Italie, par exemple, atteint 240 millions d'euros de chiffre d'affaires alors que nous n'employons qu'une centaine de personnes dans le pays. Ce modèle d'entreprise est répliqué dans l'ensemble

de notre organisation, avec des ajustements selon les pays et les cultures. Il responsabilise nos salariés et améliore les processus de décision.

Cette approche a également permis à Cellnex de devenir un innovateur de premier rang dans l'industrie des infrastructures télécoms. Nous planifions et exécutons actuellement notre réponse aux nouvelles technologies de rupture telles que la 5G. Tout en assurant la connectivité sécurisée de milliards d'objets, nous ouvrons la voie au développement de la robotique, notamment dans le domaine des véhicules autonomes. La 5G et les technologies dites à évolution de long terme (LTE) nécessiteront une capacité d'infrastructure accrue et plus dense. L'innovation ouverte est un élément clé de notre approche pour répondre à ce besoin. Pour faire face à ce changement de paradigme qu'est la 5G, nous nous associons aux fournisseurs de l'industrie et au milieu universitaire pour rechercher des moyens radicalement nouveaux de développer et de déployer cette nouvelle technologie.

S'ENGAGER SUR LE LONG TERME

Nos partenaires extérieurs ont confiance en nous et comprennent notre modèle d'entreprise, ce qui nous permet de prendre les bonnes décisions dans la mise en œuvre de notre vision. En plus du soutien que nous avons reçu pour notre introduction en bourse en mai 2015. l'émission de près de 1,8 milliard d'euros d'obligations d'entreprise de 7 à 16 ans, réalisée sur une période de 20 mois, témoigne également de la confiance des marchés financiers dans notre approche et notre engagement à long terme sur ce marché. Cela nous offre une plus grande souplesse et la possibilité de saisir des opportunités de croissance. Nouer de solides relations avec des partenaires financiers tels que Société Générale nous a aidé à nous projeter dans l'avenir et à poursuivre notre expansion européenne. La réussite est impossible sans de bons

Notre modèle d'entreprise est unique: aucune autre entreprise d'infrastructures télécoms ne cherche à construire une véritable plateforme européenne. La structure de notre société, notre investissement dans l'innovation et notre politique de partenariats alimentent cette vision pionnière. L'esprit d'entreprise est le moteur qui nous a encouragés à rompre avec l'ancien marché et à transformer Cellnex. Nous sommes parvenus à saisir de nouvelles opportunités pour exécuter nos plans de croissance ambitieux.

1/3

DES ENTREPRISES EXPORTATRICES EN FRANCE SONT ACCOMPAGNÉES PAR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



LES FINANCEMENTS D'INFRASTRUCTURES PRENNENT LEUR ENVOL

LE GROUPE A ÉTÉ MANDATÉ
EN TANT QUE CONSEILLER FINANCIER
POUR ACCOMPAGNER LA RÉALISATION
DU PROJET DE RÉNOVATION DE L'AÉROPORT
DE LAGUARDIA À NEW YORK.
D'UN MONTANT DE 4 MILLIARDS
DE DOLLARS, C'EST LA PLUS IMPORTANTE
OPÉRATION DE FINANCEMENT
D'AÉROPORT ET LE PLUS GRAND
PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ JAMAIS
RÉALISÉ AUX ÉTATS-UNIS.

UNE OPÉRATION EMBLÉMATIQUE EN POLOGNE

Société Générale a accompagné la première émission internationale de 4 milliards d'euros d'obligations sécurisées en Pologne. La Banque a joué un rôle d'arrangeur, de coordinateur mondial et de banque de structuration pour le compte de PKO Bank Hipoteczny. Cette opération signe l'ouverture des marchés de capitaux polonais aux investisseurs.



PARTENAIRE DE LA CROISSANCE DES PME À L'INTERNATIONAL

En 2016, la Banque a contribué à ouvrir les portes du marché de l'Asie du Sud-Est à 16 PME et ETI innovantes dans le cadre de la « Mission Excellence Infrastructures ASEAN » menée avec Bpifrance et Business France.

Ce programme vise au renforcement de la présence internationale des PME de pointe de l'industrie française.

Les entreprises participantes bénéficient notamment de coaching et de conseils pour s'implanter sur les prometteurs marchés d'infrastructures de Singapour et de Malaisie.

Elles ont également accès à l'expertise des équipes de Société Générale à tous les stades de leur prospection commerciale.

En 2017, Société Générale et ses deux partenaires ont réitéré leur accompagnement auprès de 12 entreprises françaises innovantes à la conquête des marchés des Émirats arabes unis et d'Arabie Saoudite avec la « Mission Excellence française dans la Smart City ».



MEILLEURE BANQUE POUR LE FINANCEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL EN FRANCE, EN EUROPE DE L'OUEST ET DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS EN 2017.

Global Finance magazine

*Source étude CSA 2016

LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE VERTE



DES ENGAGEMENTS PÉRENNES POUR LE CLIMAT

Depuis plusieurs années, Société Générale se mobilise en faveur de la transition énergétique. Lors de la COP 21 en 2015, la Banque a pris de nouveaux engagements en faveur du climat afin d'aligner ses financements dans la trajectoire de l'Agence internationale de l'énergie, pour une limitation à 2 degrés du réchauffement climatique. À la veille de la COP 22 de 2016, le Groupe a franchi un nouveau cap en annonçant l'arrêt des nouveaux financements de projets liés aux activités charbon partout dans le monde*.

En parallèle, pionnier et leader dans le développement du programme Finance à Impact Positif** soutenu par les Nations Unies, visant à faciliter la transition vers une économie verte et solidaire, la Banque a lancé la première émission obligataire à impact positif pour un montant de 500 millions d'euros en 2015. Cette initiative réussie s'est renouvelée en 2016 avec une seconde émission du même montant.

*Cette décision prend effet au 1st janvier 2017.

*La *Finance à Impact Positif » est celle qui produit de manière vérifiable un impact positif sur l'un des trois piliers du développement durable — l'économie, la société ou l'environnement — tout en s'assurant que les impacts négatifs potentiels ont été identifiés et correctement gérés de manière efficace.

DE NOUVEAUX PROJETS D'ENVERGURE EN ASIE-PACIFIQUE

La solide expertise de Société Générale dans le financement d'opérations liées aux énergies renouvelables s'est à nouveau illustrée en 2016 avec le lancement de projets d'envergure. Parmi eux, la centrale hydroélectrique d'Hasang en Indonésie, ou encore le parc solaire de Royalla et le parc éolien d'Hornsdale (phase 2) en Australie.



UN ACCOMPAGNEMENT SOUTENU DES PROJETS ÉOLIENS EN EUROPE

Encouragée par le succès de ses investissements dans des projets majeurs d'infrastructures éoliennes, Société Générale persiste et signe en accentuant sa politique dans ce domaine. Elle participe activement aux opérations de financement permettant l'installation d'éoliennes offshore en Europe.

Nos choix écologiques nous permettent de faire face à la compétition internationale qui est pourtant virulente."

EMMANUEL DRUON

Président de Pocheco, PME accompagnée par Société Générale, ayant vocation à mettre en place une solution «écolonomique», économique et écologique

AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE RÉELLE

AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS AFRICAINS

Société Générale a souscrit en janvier 2017 au Fonds franco-africain, un fonds de capital investissement « transfrontalier » lancé par Bpifrance et AfricInvest qui cible en priorité les PME africaines et françaises à fort potentiel de croissance, ayant des projets de développement sur les deux continents.

En plus d'un soutien financier, ces PME bénéficieront d'un réel accompagnement qui leur permettra d'accéder à de nouveaux marchés ou de tisser des partenariats pertinents.





ENGAGÉE AUPRÈS DES PROFESSIONNELS, ARTISANS, COMMERÇANTS DE LA SPHÈRE RÉELLE

Société Générale s'est associée en France à Bulb in Town, plateforme de financement participatif, avec la volonté commune de favoriser l'émergence de nouveaux projets, d'accompagner l'innovation et l'économie locale. Des challenges pour soutenir des projets de don contre don, « près de chez soi », ont été lancés afin d'encourager et développer l'entrepreneuriat en région.

600000

CLIENTS PROFESSIONNELS SONT ACCOMPAGNÉS PAR LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

EXPERTISE ET PROXIMITÉ AU SERVICE DES ENTREPRISES

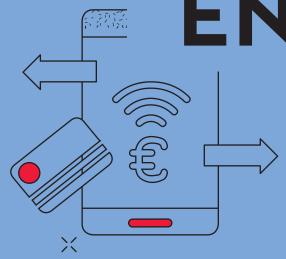
L'offre « Société Générale Entrepreneurs »
regroupe, pour les clients PME/ETI, les
expertises de la banque de détail, de la banque
privée, et de la banque de financement
et d'investissement.

« Nous avons voulu être au plus proche des chefs d'entreprise et de leurs besoins, en leur apportant de la réactivité, du professionnalisme, des solutions souples ainsi que des délais de décision courts », souligne Laurent Goutard, Directeur de la Banque de détail Société Générale en France. Partenaire privilégiée également des clients professionnels, Société Générale répond à l'évolution de leurs attentes en créant une centaine d'espaces PRO animés par des conseillers dédiés. En outre, 625 Espaces Libre-Service avec des horaires élargis seront installés à leur intention. Objectifs: leur apporter plus d'expertise, plus de proximité, plus d'autonomie.

1 Md€

DE CREDITS AUX PROFESSIONNELS, DONT PRÈS DE 40% CONSACRÉS À LA CRÉATION D'ENTREPRISES





POINTS DE VUE



BERNARDO SANCHEZ INCERA Directeur général délégué de Société Générale





Directrice générale du groupe Nasse Demeco



YVES EONNET

Co-fondateur de TagPay







SANCHEZ INCERA DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

u'est-ce que la révolution digitale change dans la relation entre la banque et ses clients?

Dans notre activité comme dans tous les autres pans de la société, les consommateurs attendent de la mobilité, du temps réel, de la sécurité, du conseil personnalisé... Le digital permet de mieux comprendre ces besoins et d'y répondre. Malgré les apparences, le digital « augmente » donc la relation avec nos clients, il nous

rapproche et intensifie la relation que nous avons avec eux. En 2016, avec plus de 900 millions de contacts. le digital est devenu le principal point d'entrée en relation de nos clients avec la banque. De nos agences aux réseaux sociaux, nous nous adaptons donc à leur liberté d'entrer en contact avec nous quand et comme ils le souhaitent, en personnalisant ce lien. Nous travaillons à réinventer et enrichir en permanence la relation de proximité avec nos clients, en alliant le meilleur du digital et de l'humain.

Pour des opérations simples du quotidien, nos clients nous demandent plus d'autonomie. Nous étendons notre gamme de services pour répondre à cette attente. Avec l'Appli notamment, vous pouvez désormais modifier directement et à tout moment le plafond de votre carte bancaire. Un système

d'alertes personnalisées vous permet d'être prévenu d'opérations ou d'événements à venir. Vous gérez en toute autonomie et de manière quasi immédiate. Grâce à l'agrégateur de comptes proposé par Société Générale et Crédit du Nord, vous avez désormais une vue d'ensemble sur tous vos comptes sur un seul écran. Et vous pouvez, de façon totalement dématérialisée et sécurisée, ouvrir un livret d'épargne ou contracter une assurance. Le digital rend la banque plus simple et plus efficace. Boursorama, banque 100 % en ligne, profite pleinement de cette évolution avec une conquête clients très dynamique en 2016: elle a franchi le seuil du million de clients début 2017, et l'objectif est de dépasser 2 millions d'ici à 2020.

Dans ce contexte, à quoi ressemblera l'agence de demain?

Nous sommes convaincus du rôle essentiel qu'elle conservera, mais nous la faisons évoluer en profondeur pour l'adapter, elle aussi, aux nouveaux comportements des clients. Chaque année nous rénovons 10 % de nos agences pour les faire évoluer au même rythme que les attentes de nos

D'ici à 2020, 550 agences supplémentaires seront équipées d'espaces libre-service avec des fonctionnalités personnalisées selon les clients pour qu'ils y fassent des opérations courantes, à leur guise, même quand l'agence est fermée. En parallèle, nous élevons le niveau d'expertise de nos collaborateurs: nos clients viennent moins nous voir en agence mais, lorsqu'ils le font, le plus souvent, c'est à un moment clé de leur vie – entrée dans la vie active, création d'une activité, projet immobilier... Ils attendent alors des conseils d'experts.

À l'heure où toutes les interactions courantes avec la banque passent par le digital, nous devons à la fois proposer la meilleure expérience client sur nos

applications mobiles, et transformer nos réseaux d'agences pour en faire des pôles d'expertise à la hauteur des attentes de conseil de nos clients. Nous allons investir, d'ici à 2020, 1,5 milliard d'euros dans le digital et l'informatique, et 150 millions d'euros en formation pour accompagner nos équipes dans la mutation de leurs

Cette relation individuelle avec les clients peut-elle être le point de départ de nouveaux services?

Tout à fait. Et le digital là aussi peut nous y aider. Grâce au data marketing

Le digital "augmente" la relation avec nos clients, il nous la relation que nous avons avec eux.

rapproche et intensifie

30

Un état d'esprit qui incite à explorer, à expérimenter, à nourrir en permanence notre esprit pionnier!

par exemple, nous avons les moyens d'une connaissance encore plus approfondie de nos clients pour les contacter avec des motifs pertinents et leur proposer des offres et services personnalisés au bon moment. En même temps que nous inventons pour eux de nouveaux services, nous devons leur garantir la base du service bancaire: la sécurité de leurs transactions. En la matière, nous leur avons proposé une innovation très différenciante cette année avec la carte à code crypto dynamique. C'est une première en France.

Plus largement, en nous confiant leur argent, nos clients nous reconnaissent comme un tiers de confiance. Nous avons une relation particulière avec eux et sommes donc légitimes pour leur proposer un univers de services élargi à d'autres aspects de leur vie quotidienne ou de leur activité professionnelle, en nous associant éventuellement avec des partenaires. Nous réfléchissons aussi aux nouveaux services qui naîtront du passage de l'économie de la possession à l'économie de l'usage, par exemple dans le domaine automobile, où notre filiale spécialisée ALD devient un opérateur de solutions de mobilité sur un marché qui sera de plus en plus celui du partage. Autre exemple: en partenariat avec la startup Base 10, qui a développé une application de partage d'espaces de travail, nous avons ouvert

à tous - clients ou non - les agences Société Générale du Sud-Ouest de la France: si vous êtes en déplacement à Bordeaux ou Limoges, vous réservez en quelques clics votre espace de coworking et vous êtes comme chez

En somme, dans un monde où les comportements sociaux et sociétaux sont en profonde mutation, nous sommes nous-mêmes en train de repenser nos métiers et nos interactions avec nos clients. Ces évolutions s'observent également à l'international. En Afrique par exemple, le développement du mobile change radicalement notre façon de proposer l'accès au service bancaire.

Comment réinventer en continu l'univers bancaire de vos clients?

Le fil conducteur, c'est le collaboratif. Avec nos clients, d'abord, quand nous les associons aujourd'hui au design des nouvelles versions de nos applications mobiles, et quand nous créerons demain avec eux un écosystème de services à partir de leur situation personnelle. Au sein de la banque, ensuite, car innover au service de nos clients est un processus collectif. L'innovation est bien sûr une question de technologie, et nous avons chez nous de nombreux talents pour développer les services que souhaitent nos clients, mais l'enjeu est beaucoup plus large: il est de susciter un état d'esprit qui incite à explorer, à expérimenter, à nourrir en permanence notre esprit pionnier!



VIRGINIE BRUNEL DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE

Même dans un secteur réputé traditionnel, le digital peut renouveler en profondeur le service proposé aux clients et le modèle de développement de l'entreprise. Illustration avec Demeco, leader du déménagement en France, qui a lancé la plateforme online Emoovz, une place de marché ouverte à tous les acteurs du secteur.

"NOUS AVONS **REPENSE NOTRE** MÉTIER À PARTIR DU DIGITAL"_

> e digital est un nouveau monde. une nouvelle économie à créer. Pour les entreprises, le risque à terme, si elles ne prennent pas ce virage, est soit de disparaître, soit de devenir totalement dépendantes d'un pur acteur du Web.

C'est tout notre secteur qui est en train de changer d'époque avec le digital!

C'est pour ne pas courir ce risque que nous avons pris les devants chez Demeco. Longtemps, dans notre secteur, le déploiement du déménagement online n'a pas été considéré comme stratégique, la priorité restant la propriété des moyens de production, les hommes et l'exploitation en propre. Puis on a vu émerger des acteurs du Web qui, sans matériel ni équipe de déménagement, ont réussi à capter une part de marché non négligeable, en se concentrant sur le commercial et en sous-traitant l'exécution des contrats. En tant que leader de notre secteur, nous nous devions d'anticiper le bouleversement que le digital entraîne dans les relations avec nos clients, et de nous engager avant les autres dans cette transformation.

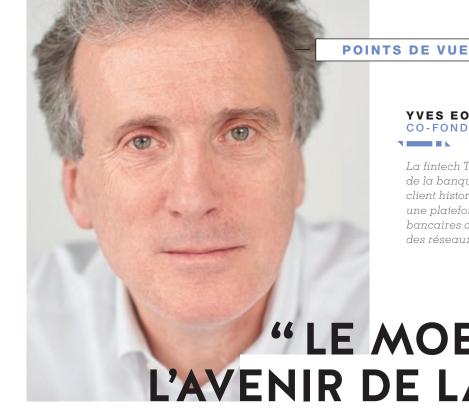
Nous avons commencé par regarder les pratiques d'autres secteurs comme l'hôtellerie et le monde du voyage, qui Nous avons repensé le métier en partant du client et en le mettant au centre du dispositif.

étaient déjà très avancés dans ce domaine. Nous avons embauché un jeune directeur digital qui venait du Web et qui nous a aidés à penser autrement. Il nous a convaincus d'aller vers l'option la plus en rupture par rapport aux pratiques habituelles du secteur: créer une place de marché. Ainsi est né le site Emoovz. Le client y trouve bien sûr nos offres, qui s'appuient sur la force de notre réseau, mais aussi celles de tous les acteurs à même de répondre à ses besoins. Il compare les prix en toute transparence, consulte les notes attribuées aux déménageurs et réserve directement en ligne. Le système permet aussi aux professionnels d'ajuster leurs prix à la journée.

En somme, nous avons repensé le métier en partant du client et en le mettant au centre du dispositif. Aujourd'hui encore, l'équipe qui gère Emoovz.com est très concentrée sur les retours utilisateurs pour améliorer en continu l'expérience client sur le site. Sur le même principe, nous réfléchissons au développement d'un service Web dédié

à la clientèle des entreprises et des institutions, qui représente près de la moitié de notre activité. Les outils du digital ouvrent également de nouvelles perspectives pour développer la productivité de notre secteur dans son ensemble: en couplant Emoovz avec les logiciels de planification conçus pour nos métiers – les ERP (Enterprise Resource Planning), on peut aider les professionnels à optimiser le remplissage de leurs camions en évitant notamment les retours à vide. C'est tout notre secteur qui est en train de changer d'époque avec le digital!





YVES EONNET
CO-FONDATEUR DE TAGPAY

La fintech TagPay a cru avant les autres à l'essor de la banque mobile en Afrique. Avec Société Générale, client historique et partenaire, elle a développé une plateforme ouverte et adaptable qui rend les services bancaires accessibles à des populations exclues des réseaux traditionnels.

"LE MOBILE EST L'AVENIR DE LA BANQUE EN AFRIQUE"_

près avoir travaillé dans le monde de la monétique, j'ai fondé TagPay il y a une dizaine d'années avec un associé qui venait du monde des télécoms. Nous avions l'intuition, bien avant la généralisation des smartphones, que le téléphone mobile serait une technologie de rupture susceptible de transformer le monde de la banque. En partant d'un angle très technologique qui consistait d'abord à répondre aux exigences essentielles de sécurité des transactions, nous avons développé progressivement un système complet de banque digitale mobile. Aujourd'hui, Tag-Pay emploie une vingtaine de salariés et propose à ses clients du secteur bancaire une plateforme virtuelle qui permet, via le cloud, d'offrir une large gamme de services, du transfert d'argent au paiement de proximité en passant par le règlement

Société Générale a été notre premier grand client, avant de devenir plus récemment notre partenaire en entrant au capital de TagPay. En faisant confiance parmi les premiers à notre technologie, Société Générale nous a apporté une crédibilité essentielle dans notre parcours de croissance. Une structure comme la nôtre, pour vivre et se développer, a besoin d'être chaperonnée par des acteurs établis qui ont la vision, le dynamisme et l'ouverture pour comprendre et adopter nos innovations. La rencontre avec Société Générale montrait que notre idée correspondait effectivement aux niveaux de performance

attendus par un grand groupe comme eux. Elle a été décisive pour nous.

L'AFRIQUE, LABORATOIRE GÉANT

Notre collaboration avec Société Générale est principalement liée à l'Afrique, qui est un laboratoire géant pour la banque digitale mobile. C'est là que l'aventure TagPay a décollé. L'immense majorité de la population du continent à un téléphone mobile,

En faisant confiance parmi les premiers à notre technologie, Société Générale nous a apporté une crédibilité essentielle dans notre parcours de croissance.

34

35

ÉCLAIRAGE

LA STARTUP QUI FACILITE LA VIE DES JEUNES

MARJOLAINE GRONDIN

et pas de compte en banque: sans passer par les technologies installées des pays déjà bancarisés, nous pouvions proposer une voie d'accès directe à la banque du futur, sur la base d'une technologie de dernière génération, en temps réel, simple à utiliser et totalement sécurisée. Société Générale, qui est très présente sur le continent, a parfaitement saisi ce changement fondamental. Nous l'avons accompagnée ainsi dans le déploiement des premiers services bancaires sur mobile proposés par sa filiale Manko au Sénégal, et aujourd'hui dans le lancement de YUP, qui marque une nouvelle étape dans sa stratégie de banque digitale panafricaine (lire page 37). Le mobile offre l'opportunité de pouvoir s'adresser à d'immenses populations exclues jusqu'à présent des réseaux bancaires traditionnels.

LA TECHNIQUE S'EFFACE AU PROFIT **DES SERVICES**

Dans le monde d'avant, où les systèmes sont lourds et complexes, ce sont les infrastructures et les processus qui dominent. Dans le monde ouvert du mobile, où les coûts et les délais de développement des systèmes ont été considérablement réduits, la technique s'efface au profit du cœur de métier de la banque, c'est-à-dire les services. L'outil que nous développons pour la banque et avec elle est totalement adaptable: sur la base de la même plateforme, ses équipes pourront imaginer demain des nouvelles fonctionnalités qui créeront de nouvelles sources de revenus et de nouveaux business models. Et dans cette architecture ouverte, il est essentiel de pouvoir s'interfacer avec des écosystèmes locaux, comme Société Générale est en train de le faire en s'alliant en Afrique avec des réseaux de commercants qui vont distribuer ses services de banque mobile. Au fond, ce n'est plus la banque qui s'adapte à la technologie, mais l'inverse, et les perspectives sont immenses!

APPORTS MUTUELS

Société Générale a eu l'ouverture d'esprit d'accepter une solution qui ne venait pas d'elle, avec tous les efforts que cela impliquait pour l'intégrer dans l'organisation très structurée et encadrée d'une grande banque. Ils ont accepté de faire tomber certains dogmes. De notre côté, ils nous ont aidés à progresser sur la sécurité en nous mettant au niveau de leurs enjeux dans ce domaine. Aujourd'hui, nous bénéficions tous de nos efforts mutuels pour nous comprendre et avancer en partageant le même objectif. Nous avons dépassé le plus difficile, la phase de conviction. Nous sommes dans la phase de déploiement, et nous savons désormais comment innover ensemble.

Jam est un chatbot, un petit robot intelligent avec leguel les jeunes discutent dans Messenger - l'application de messagerie de Facebook - pour découvrir des bons plans, au gré de leurs envies. Objectif: les accompagner dans tout ce qui va les rendre plus heureux.

Marjolaine Grondin, co-fondatrice de Jam, partage ce qui l'anime: «L'esprit d'entreprendre, pour moi, c'est privilégier la liberté, la créativité, l'envie de se dépasser et de créer quelque chose de nouveau. On parle souvent de l'entrepreneur, et moins de l'équipe qu'il y a derrière. Pourtant l'entrepreneur n'est pas l'expert mais bien le chef d'orchestre. Et un chef d'orchestre ne peut fonctionner qu'avec une équipe qui joue!». Après deux ans d'existence, le chatbot compte plus de 100 000 utilisateurs. L'objectif de Marjolaine et son équipe est d'aller le plus loin possible en termes de profondeur des sujets que Jam peut traiter, de nombre d'utilisateurs et de zones géographiques, pour en faire le meilleur produit quand on est entrepreneur, c'est de comprendre qu'on a un potentiel et de pouvoir répondre de façon agile. »

Société Générale s'est associée à Jam pour mieux comprendre les Millennials. Via ce chatbot, elle leur apporte des réponses et conseils sur des questions qui les concernent, telles que le financement de leurs études et leurs projets, les solutions de paiement adaptées à leurs besoins, la préparation d'un départ à l'étranger, etc.

TOUJOURS PLUS DE SÉCURITÉ

DES TRANSACTIONS SOUS HAUTE PROTECTION POUR LES CLIENTS DE KOMERČNÍ BANKA

Afin de garantir à ses clients une totale sécurité pour leurs opérations via Internet ou leur téléphone mobile, Komerční Banka, filiale tchèque de Société Générale, a initié un partenariat innovant avec IBM, avec à la clé une solution de sécurité Trusteer Rapport offerte à 100 000 de ses clients. Sa capacité de neutralisation des virus est telle que le nombre de connexions depuis des ordinateurs infectés a diminué depuis d'environ 95%.



UNE CARTE NOUVELLE GÉNÉRATION

Banque leader du e-commerce en France, Société Générale a pour priorité de renforcer toujours plus la sécurité des paiements en ligne tout en facilitant le quotidien de ses clients. Dernière innovation en date, une carte nouvelle génération dotée d'un cryptogramme visuel dynamique. Société Générale est la première banque en France et l'une des premières au niveau mondial à proposer cette carte révolutionnaire à ses clients particuliers. Ceux-ci en ont fait un succès puisqu'en à peine 3 mois, ils sont 50000 à l'avoir adoptée.



DES SOLUTIONS INNOVANTES. CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ

« Les cybercriminels évoluant tout le temps, on est obligés d'innover à la fois sur la protection et sur notre capacité de réaction. On investit dans des systèmes de réaction tels que le big data. On agrège un ensemble de données pour détecter si une connexion client est normale ou non. On analyse actuellement 60 millions d'événements par jour. Dans les années futures, on en étudiera peut-être 100 ou 180 millions. Notre dispositif humain ne va pas suffire, il faut qu'on investisse dans l'intelligence artificielle et donc dans le machine learning pour réagir encore plus vite et détecter de nouvelles fraudes. »

VINCENT BOUËTEL

Responsable de la sécurité SI pour la Banque de détail en France

Le blockchain représente beaucoup d'opportunités que nous sommes en train d'expérimenter, seuls ou au sein de consortiums mondiaux."

> FRANCOISE **MERCADAL-DELASALLES**

> > Directrice des Ressources et de l'Innovation du Groupe

LE DIGITAL SIMPLIFIE LA BANQUE



FACILITER LA VIE DE NOS CLIENTS

Anticipant les nouveaux usages numériques de ses clients, Société Générale leur propose depuis plusieurs années une offre de services à distance à forte valeur ajoutée. Son Appli, l'une des premières du secteur à avoir été lancée, bénéficie d'améliorations régulières. Parmi les nouveautés de 2016 figurent un service d'alertes personnalisées et un agrégateur de comptes très utile pour les 40% de Français multibancarisés.

Le digital est aujourd'hui devenu le principal point d'entrée des clients vers Société Générale.

Reconnue « première banque sur canal mobile »*, elle est aussi la seule marque française à avoir été primée sur Twitter pour sa réponse en moins de 30 minutes sur @SG_etvous.

LE BLOCKCHAIN INVENTE LE TRADING 100% DIGITAL

La Banque démontre une nouvelle fois sa capacité d'innovation via la mise en place, avec ses partenaires, d'une plateforme «Easy Trading Connect ».

Ce premier service blockchain du secteur garantit au trading de matières premières un très haut niveau de sécurité et des gains en termes de coût et de rapidité.

*Étude réalisée par Colombus Consulting sur un panel de 18 banques de détail.

La nouvelle version de notre site bancaire facilite la vie de nos clients en leur offrant une expérience digitale simple, sécurisée, rapide et complète, y compris en mobilité."

MARIE CHEVAL

Directeur général de Boursorama

L'ESSOR DES SOLUTIONS DE PAIEMENT RAPIDE ET SÉCURISE

Parmi les outils destinés à faciliter le quotidien des clients, le paiement rapide et sécurisé occupe une place grandissante. Filiale du Groupe en Pologne, Eurobank propose à ses clients une solution de paiement via leur smartphone. Même chose en France avec Paylib sans contact, un service d'une grande simplicité d'utilisation.



LA BANQUE ENCORE PLUS SIMPLE GRÂCE À LA DÉMATÉRIALISATION

Société Générale multiplie les initiatives pour garantir à ses clients un accès simplifié, fluide et permanent à leurs opérations bancaires grâce à la digitalisation. Que ce soit en Serbie avec le premier prêt à la consommation entièrement digital, en République tchèque avec une application disponible sur Apple Watch ou encore en Allemagne avec un service dédié à la mise à jour simplifiée de ses coordonnées bancaires sur ses sites de vente en ligne favoris, il est possible d'obtenir un crédit en quelques minutes à distance via un accès multicanal.

LA DYNAMIQUE AFRICAINE



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE BURKINA FASO AU PLUS PRÈS DE SES CLIENTS

En plus de son projet d'agence digitale incubé par le Lab, la Banque innove pour se rapprocher de ses clients sur tout le territoire burkinabé. En 2016, SGBF a déployé en province des distributeurs automatiques de billets solaires, principalement dans les zones sujettes à de fréquentes coupures d'électricité, permettant des retraits d'espèces 24h/24, ainsi que des agences mobiles proposant les mêmes services que des agences classiques grâce à des antennes satellites donnant un accès au système d'information de la Banque.

3,5 millions

DE PERSONNES, DONT 150 000 ENTREPRISES, SONT CLIENTES DE 1 000 AGENCES DU GROUPE SUR LE CONTINENT AFRICAIN.

YUP: DES SERVICES FINANCIERS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

En phase avec la dynamique africaine, avec ses faibles taux de bancarisation et la forte croissance de l'équipement mobile, Société Générale lance une solution de porte-monnaie électronique, YUP, qui proposera une gamme complète de services de type bancaire : retrait, dépôt et transfert d'argent, paiement de factures, achat de crédit téléphonique, etc. Combinant un accès via une application mobile avec un vaste réseau d'agents (boutiquiers, stationsservices) équipés d'un terminal de paiement sans contact, cette offre a été lancée début 2017 en Côte d'Ivoire et au Sénégal.



LAB INNOVATION, DÉJÀ 1 AN!

Ce « laboratoire d'idées », qui sert d'incubateur pour des initiatives innovantes imaginées par les équipes de nos filiales africaines ou par les startups locales, déploie aujourd'hui, entre autres, 3 projets issus d'un hackathon qui s'était déroulé il y a un an: une application mobile gestionnaire de file d'attente en agences au Ghana, une borne digitale pour précommander des opérations de caisse au Sénégal, et un système de prise en charge des clients avec des tablettes dans les agences au Burkina Faso.

66 Nous avons décidé de faire de l'Afrique l'un des poumons de notre croissance."

ALEXANDRE MAYMAT

Responsable de la région Afrique chez Société Générale













SÉVERIN CABANNES DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

vec le digital, la transformation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Quel sens lui donnez-vous?

La nécessité de transformation dépasse la question du digital. L'enjeu est d'évoluer en accord avec le monde qui nous entoure, en nous adaptant non seulement à son évolution technologique,

mais aussi aux nouvelles attentes de nos clients, nos collaborateurs actuels et futurs, et de la société dans son ensemble. Etre plus créatifs, mettre davantage d'agilité dans nos organisations, pour être dans le bon tempo et contribuer à une transformation harmonieuse du monde. Mettre davantage de sécurité dans nos processus, pour accéder à la demande légitime de nos parties prenantes. Et au-delà du respect des règles, agir pleinement en banquiers responsables, en prenant en compte dans chacune de nos décisions l'intérêt à long terme de l'ensemble de nos parties prenantes. La transformation dans laquelle nous sommes engagés est un défi qui renvoie à notre vocation profonde et réinterroge l'entreprise dans toutes ses dimensions.

année consécutive

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CERTIFIÉE POUR SA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES



Comment créer ce mouvement au sein de l'entreprise?

En renouvelant les modes de collaboration et d'interaction, sur deux principes directeurs, l'ouverture et la confiance, afin de libérer le potentiel créatif des membres de la communauté humaine formée par l'entreprise. Nous voulons des organisations plus horizontales, moins verticales, remettre au centre l'autonomie, la créativité, la conscience du monde extérieur, ouvrir tous nos capteurs. C'est, en particulier, le sens de notre démarche d'innovation ouverte, qui vise à étendre notre surface de contact et d'interaction avec le monde qui nous entoure. Nous investissons dans des fonds de capital-risque dédiés aux entreprises innovantes. Nous identifions les startups qui peuvent apporter de la valeur à nos projets et nos métiers et collaborons avec elles. Nous sommes partenaire de tiers-lieux innovants dédiés au partage et à l'expérimentation. Toutes ces initiatives multiplient nos relations avec l'écosystème mondial de l'innovation.

En parallèle, nous souhaitons favoriser en interne de nouvelles facons de développer les projets, en petites équipes pluridisciplinaires, avec une unité de temps et de lieu. Les expertises sont

réunies pour aborder dans toutes ses composantes la problématique du client, et pour la résoudre vite. C'est là que l'esprit d'entreprendre peut devenir une force d'entraînement pour notre Groupe. C'est dans cet esprit que nous avons créé notre nouveau technopôle des Dunes à l'est de Paris. C'est un lieu ouvert favorisant l'intelligence collective, dont l'architecture horizontale et organique reflète notre vision des conditions de l'innovation.

Comment favoriser en même temps une culture de la responsabilité?

D'abord, les nouvelles technologies vont permettre que des systèmes foisonnants et innovants soient en même

43

temps des systèmes sécurisés : grâce à l'intelligence artificielle, à l'automatisation, à l'industrialisation, les nouvelles infrastructures que nous sommes en train de construire garantiront la conformité, la transparence et la sécurité de nos opérations. Simultanément, et c'est un autre grand chantier structurant de notre transformation, nous renforçons nos valeurs. Car en même temps que nous favorisons l'autonomie et l'initiative par de nouvelles organisations, nous souhaitons garder de la cohérence. donner un sens commun, fixer un cap collectif, afin que tous agissent dans le même esprit et avec des comportements communs, marques culturelles de l'entreprise.

Une entreprise qui reconnaît et valorise l'engagement individuel et collectif, en permettant au potentiel créatif de chacun de s'exprimer!

42

QUAND L'INNOVATION DEVIENT LA NORME



JOHN SAFFRETT

DIRECTEUR DES RESSOURCE
D'ALD AUTOMOTIVE

Notre secteur d'activité, celui de la mobilité, est marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs de haut niveau: Google, Apple et Uber, ainsi que de toute une série de startups. Face à ce nouveau défi, nous avons décidé de revoir notre approche de l'innovation. Toutes nos innovations sont guidées par une philosophie commune: donner un maximum d'autonomie aux équipes locales. Nous sommes en effet convaincus que, dans chaque pays où nous sommes implantés, les équipes locales sont les mieux placées pour avoir la connaissance du terrain et des clients.

En voici un exemple concret : notre communauté interne de l'innovation a estimé que nous devrions nous intéresser aux agents conversationnels, ou «chatbots», ces programmes informatiques qui dialoguent avec les clients directement dans leurs espaces en ligne, sur Facebook ou WhatsApp.

Des membres de cette communauté en Inde, en Allemagne, en Pologne, en France et au Portugal ont développé ensemble un «chatbot». Ils l'ont testé, ont demandé aux autres membres de la communauté de le tester à leur tour, puis l'ont soumis au Comité Innovation pour avis. Cette innovation fut une heureuse surprise pour le Comité exécutif d'ALD!

C'est le travail de fond que nous avons engagé depuis plusieurs années, en trois temps : en redéfinissant d'abord nos valeurs communes, en refondant ensuite notre modèle de management, pour traduire ces valeurs en pratiques, et en déployant à partir de 2017 notre programme Culture et Conduite. Son ambition, au-delà du respect le plus

et Conduite. Son ambition, au-delà du respect le plus rigoureux des règles de conformité, est de renforcer nos exigences en matière d'éthique, et de faire en sorte que ces exigences soient comprises, partagées et appliquées par chacun.

Vous le voyez, nous donnons aujourd'hui un sens beaucoup plus global et intégré à la notion de responsabilité, qu'il s'agisse de la responsabilité individuelle et collective dans la maîtrise des risques associés à nos métiers, ou de notre responsabilité de grande banque et de grande entreprise vis-à-vis de l'ensemble de notre environnement. Cela se traduit tout autant par l'attention que nous portons à nos clients, à nos collaborateurs, dans nos engagements environnementaux en matière de financement, que par nos actions de mécénat culturel et solidaire, que porte notamment notre Fondation d'entreprise depuis dix ans. C'est un tout. Nous agissons en banque responsable face aux défis de son temps. Notre notation extra-financière, supérieure à la moyenne du secteur bancaire et figurant parmi le premier quartile des entreprises notées, confirme cet engagement.

N'y a-t-il pas aussi un enjeu de confiance et d'attractivité?

Il y a effectivement, après les crises que le système bancaire a traversées, un enjeu de réconciliation avec l'ensemble de nos parties prenantes. Toutes les transformations que je viens d'évoquer ont pour objectif commun de renforcer ce lien de confiance, cœur de notre modèle de banque relationnelle. De même, cette dynamique d'ouverture et de réaffirmation de notre identité positive vise à rendre l'entreprise aimable pour ses collaborateurs et pour tous ceux qui la rejoindront. Nous avons fait de l'engagement l'une de nos valeurs communes. Notre ambition est que pour nos salariés, épanouissements professionnel et personnel se rejoignent, dans une entreprise qui reconnaît et valorise l'engagement individuel et collectif, en permettant au potentiel créatif de chacun de s'exprimer!

POINTS DE VUE

ALIZÉE LOZAC'HMEUR

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE MAKESENSE

Communauté internationale d'innovateurs sociaux et de volontaires, MakeSense accélère l'impact des entrepreneurs sociaux en les connectant avec toutes les personnes qui peuvent les aider à relever leurs défis. Une expertise que l'association propose aussi aux entreprises pour les accompagner dans l'émergence de nouvelles organisations de travail.

SUSCITER
DES COMMUNAUTÉS
D'ENGAGEMENT"

a raison d'être de MakeSense, c'est de permettre à tout un chacun de s'engager pour répondre aux problèmes les plus urgents de la société comme l'éducation, la santé, l'environnement, l'alimentation... par l'innovation et l'entrepreneuriat. Nous sommes convaincus que chaque personne peut contribuer à résoudre des grandes thématiques d'aujourd'hui.

MakeSense propose à tous les citoyens qui le souhaitent d'aider des entrepreneurs sociaux à créer et faire grandir leur entreprise. Sur notre plateforme, chacun peut découvrir en ligne des innovations sociales, collaborer avec des personnes engagées, poster ses idées, s'engager dans le vie réelle... Nous avons constitué ainsi une communauté internationale de 30 000 contributeurs, qui est présente aujourd'hui dans près de 130 villes du monde. Le métier de MakeSense est de donner à tous ces groupes de volontaires les outils dont ils ont besoin pour agir localement et mobiliser autour d'eux.

Notre partenariat avec Société Générale

est un bon exemple des interactions multiples entre nos deux univers.

DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MONDE DE L'ENTREPRISE

Transformer la façon dont on s'engage et on collabore par la création de communautés ouvertes et horizontales: l'enjeu va au-delà de l'entrepreneuriat

Nous faisons émerger ensemble de nouveaux modes de collaboration. nous créons des espaces ouverts où l'on peut penser et agir différemment.

social et s'applique aussi au monde des entreprises. Nous collaborons avec elles pour les aider à créer des dynamiques de communautés et des dispositifs d'engagement au sein de leurs organisations. Nous faisons émerger ensemble de nouveaux modes de collaboration, nous créons des espaces ouverts où l'on peut penser et agir différemment, à travers des interactions nouvelles au sein de l'organisation. L'objectif est que tous les collaborateurs, à leur échelle, puissent avoir un impact sur un sujet stratégique de l'entreprise pour lequel ils ont un intérêt fort. Dès lors qu'il existe un espace où les gens peuvent s'exprimer, où on leur donne la possibilité d'agir sur leur environnement et de le changer, ils le font de façon positive. On crée ainsi de l'intelligence collective, et on rend les organisations plus performantes, innovantes et résilientes, car chacun est responsabilisé et outillé.

DISPOSITIF **D'ENGAGEMENT**

À partir de l'expérience de MakeSense, nous avons formalisé ce que nous appelons le dispositif d'engagement, c'est-à-dire les piliers sur lesquels doit s'appuyer une communauté pour qu'elle fonctionne : une identité et un sentiment d'appartenance qui permettent de recruter les bons membres; des outils de connexion et d'échange entre les membres (en ligne, mais aussi hors ligne), avec des lieux, des moments et des événements où se tissent ces interactions dans la vie réelle : une mission commune et des actions clairement identifiées pour y répondre; enfin, la valorisation, pour que les participants se sentent reconnus dans leur engagement, apprennent en permanence et donnent envie à leur tour à d'autres de s'engager.

Dans toute cette démarche, l'engagement est très lié à l'action, sinon il a peu de valeur. Il ne s'agit pas seulement de faire remonter des problématiques, mais de trouver des solutions: se demander quel est le premier petit pas que l'on peut faire pour impacter le sujet en question, et passer à l'action. Cela peut être un impact sur un projet ou une organisation tout entière quand il s'agit d'une entreprise, ou sur sa ville et sur le monde quand il s'agit de défis sociétaux et environnementaux.

INTERACTIONS MULTIPLES AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Notre partenariat avec Société Générale est un bon exemple des interactions multiples entre nos deux univers. Nous avons aidé l'entreprise à concevoir et mettre en œuvre l'animation de son espace dédié à l'innovation sur son nouveau site Les Dunes en France. Nous l'accompagnons dans sa démarche « d'intraprenariat », pour accélérer certains projets: par exemple, pour faire émerger de nouvelles offres de finance responsable à destination des jeunes, ou pour réfléchir avec les équipes des ressources humaines sur des modes d'organisation plus flexibles et horizontaux. Nous accueillons des groupes de travail - ce que nous appelons des learning expeditions - dans notre espace de coworking dédié à l'innovation sociale, pour que les collaborateurs rencontrent des gens d'horizons différents en venant chez nous. Nos propres équipes vont aussi aux Dunes pour des séminaires ou des réunions, et certains des entrepreneurs sociaux que nous accompagnons s'installent là-bas pendant plusieurs mois pour développer leurs projets. Nous sommes vraiment dans l'esprit d'entreprendre partagé, autour des mêmes valeurs d'engagement collectif.



CHARLES-ÉDOUARD VINCENT

FONDATEUR DE LULU DANS MA RUE ET D'EMMAÜS DÉFI

Entrepreneur social créatif, Charles-Édouard Vincent développe des solutions innovantes d'insertion par l'activité économique. Sa conviction : « Notre société ira mieux si on remet de l'humain dans notre quotidien ».

L'INNOVATION FAIT PROGRESSER LA SOLIDARITÉ"

> uand j'étais enfant, je ne comprenais pas pourquoi il v avait des sans-abris dans la rue. » La fibre de l'entrepreneuriat social couve depuis toujours chez Charles-Édouard Vincent. À 33 ans, il décide de s'y consacrer pleinement. Diplômé de Polytechnique, des Ponts et Chaussées et de l'université de Stanford en Californie, il a d'abord fait carrière dans le monde des nouvelles technologies, chez Netscape, puis chez l'éditeur de logiciels SAP.

Une rencontre avec Martin Hirsch, alors président de l'association solidaire Emmaüs France, le convainc de s'engager pour lutter contre l'exclusion sociale. En 2007, il crée Emmaüs Défi afin de « permettre à des personnes à la rue de se remettre debout grâce à l'emploi ». Avec l'appui de grandes entreprises, dont Société Générale via sa Fondation Solidarité, il développe une activité de bric-à-brac et réhabilite l'ancien marché Riquet à Paris, qui devient le plus grand magasin Emmaüs de la capitale française.

INNOVER POUR MIEUX INSÉRER

47

«La société a changé, les formes de précarité aussi, explique-t-il. Les dispositifs d'insertion habituels ne sont pas conçus pour tenir compte des immenses difficultés que rencontrent les plus grands exclus. » Pour les aider à reprendre peu à peu confiance en retrouvant des repères de travail à leur

Avec Lulu dans ma rue, on voulait ré-enchanter le secteur des services à la personne. Et ça marche!

NOUVEAUX LIEUX, NOUVELLES COLLABORATIONS

rythme, il invente chez Emmaüs Défi le dispositif « premières heures » : d'abord quatre heures de travail par semaine, puis huit, puis douze, jusqu'à arriver à un contrat d'insertion de 26 heures. Sur dix personnes intégrant le dispositif, huit arrivent au bout du parcours, généralement en quelques mois. Emmaüs Défi leur apporte un accompagnement personnalisé, qui conjugue insertion par le travail, logement, santé et accès aux nouvelles technologies. L'association emploie aujourd'hui près de 200 personnes, dont 150 anciens sans-abris et 50 salariés en insertion. La Fondation Société Générale l'accompagne à nouveau depuis 2015 dans son projet de développement « Emmaüs Défi 2017 ».

BELLES HISTOIRES AU QUOTIDIEN

«Emmaüs Défi offre un nouveau souffle aux grands exclus, mais il fallait aller plus loin. » En 2014, Charles-Édouard Vincent entreprend de nouveau et crée Lulu dans ma rue, un concept inédit de conciergeries de quartier. «Dans un monde où tout est à portée de clic, paradoxalement, nous ne savons pas vers qui nous tourner pour fixer une tringle à rideaux, aller chercher un colis ou faire des petits travaux. »

En proposant ces services de proximité. Lulu dans ma rue améliore la qualité de vie des citadins tout en créant de l'activité économique pour tous: personnes issues des dispositifs d'insertion, chômeurs de courte et de longue durée, salariés en quête d'un complément d'activité... Un premier kiosque, dans le quartier du Marais à Paris, rencontre un succès immédiat auprès des habitants, un deuxième dans le 17^e arrondissement suscite le même enthousiasme depuis début janvier, et quatre autres kiosques vont ouvrir dans les 14°, 15°, 18° et 20° arrondissements, sans oublier la Lulu mobile! « Avec Lulu dans ma rue, on voulait ré-enchanter le secteur des services à la personne. Et ca marche! Nous avons plein de belles histoires au quotidien, le lien entre les Lulus et les

habitants du quartier est très fort. » Lulu dans ma rue compte aujourd'hui 130 Lulus, qui ont déjà traité plus de 25 000 demandes de services dans tout Paris.

COLLABORATION MULTIFORME

« Société Générale nous aide et nous accompagne à la fois opérationnellement avec la création de nos kiosques, en installant notre système de paiement en ligne... et plus généralement via un soutien financier pour le développement de la structure, souligne Charles-Édouard Vincent. Je suis très heureux de cette collaboration multiforme. Nous écrivons ensemble une page de l'histoire de l'investissement solidaire et de l'entrepreneuriat social »

Société Générale nous aide et nous accompagne.

Nous écrivons ensemble une page de l'histoire de l'investissement solidaire et de l'entrepreneuriat social.

DYNAMIQUE D'INNOVATION EN EUROPE DE L'EST ET EN RUSSIE

Le Groupe encourage l'émergence de l'innovation à tous les niveaux, dans tous les pays où il est implanté. Cette année, Societe Generale Srbija (Serbie), Societe Generale Expressbank (Bulgarie), Rosbank (Russie) et Komerční Banka (République tchèque) ont mis au défi collaborateurs et participants externes (startuppers, développeurs, etc.) de trouver des solutions créatives pour soutenir l'avenir de la Banque et améliorer l'expérience client. En Roumanie, BRD a organisé le « BRD First Tech Challenge Romania », le plus grand concours national de robotique, sous son label « Mindcraft », dispositif d'innovation qui s'adresse aux étudiants passionnés par les nouvelles technologies, désireux de développer leurs propres produits.



CATALYST, L'ACCÉLÉRATEUR INDIEN

La Banque a initié en Inde
un programme de dix semaines, Catalyst,
proposé aux startups émergentes
ou matures. Elles travaillent sur
différents thèmes inspirés des enjeux
commerciaux bancaires tout en
bénéficiant des conseils,
de l'accompagnement et du parrainage
des experts de Société Générale.

LE LIBERTÉ LIVING LAB LIBÈRE L'INNOVATION

Liberté Living Lab réunit à Paris, sur 2000 m², startups, grandes entreprises, chercheurs, étudiants, artistes, médias, grand public, etc., qui collaborent ensemble pour inventer les innovations sociales de demain. Société Générale est le premier partenaire corporate de Liberté Living Lab et poursuit ainsi une aventure commencée en 2015 avec Player, incubateur d'innovation collective, dont le Groupe est un partenaire historique.



LES DUNES, NOUVEAU TECHNOPÔLE

Société Générale s'est inspirée des entreprises les plus innovantes du marché, comme les géants du Web et les startups, pour imaginer Les Dunes, 126 000 m² totalement connectés en termes d'outils, de services déployés et de modes de travail ouverts et collaboratifs. Basées dans l'est de Paris, Les Dunes mettent à la disposition du collaborateur une grande variété d'espaces de travail et d'expérimentation. Le collaborateur choisit son espace en fonction de ses besoins, aussi bien dans les différents quartiers du bâtiment que sur un autre site ou en télétravail.

Au cœur du technopôle se trouve un espace qui symbolise à lui seul l'esprit collaboratif: le Plateau (ci-dessous). Il héberge et accompagne des startups externes et internes tout en favorisant la création d'une communauté de ressources, d'expériences et de connaissances.



EMPLOYEUR RESPONSABLE ET INNOVANT

#MANAGER2020

Pour répondre aux nouveaux comportements des clients, mais aussi aux attentes des nouvelles générations de collaborateurs, Société Générale encourage l'innovation managériale vers plus de collaboration. Au sein de la Banque de détail, une approche originale et ludique – le hackaton #Manager2020 – a été initiée afin d'accompagner les managers dans ces changements et réinventer leurs pratiques managériales. Plus d'une centaine de participants issus d'une communauté active sur le réseau social interne se sont mobilisés dans un sprint de co-création de deux jours autour de quatre thèmes : le management positif, la qualité de vie au travail, les pratiques participatives et la simplification des modes de management. Les propositions retenues par le jury sont en cours d'expérimentation avant leur mise en œuvre effective.



EMPLOYEUR RESPONSABLE ET RÉSOLUMENT DIGITAL

En devenant membre fondateur de la Grande École du Numérique, Société Générale allie une implication sociétale reconnue en faveur de l'insertion professionnelle et un travail de longue haleine pour accompagner la transformation digitale. Avec ce label public de formations courtes et qualifiantes aux métiers du numérique, la Banque contribue au développement de compétences clés pour l'avenir. Depuis juin 2016, plus de 400 formations ont été labellisées. En parallèle, Société Générale équipe ses collaborateurs d'outils numériques de pointe et leur propose des formations interactives sous forme, entre autres, de MOOCs.

NOTRE CULTURE FAIT LA DIFFÉRENCE

C'est tout l'enjeu du programme Culture et Conduite. Notre capacité à agir, individuellement et collectivement, avec fierté dans le respect de nos valeurs et de nos règles de conduite fera la différence auprès de nos parties prenantes. La réalité de notre culture s'éprouve dans nos actions quotidiennes et concrètes.

lan Fisher

Directeur du programme Culture et Conduite

21^e

PARMI LES MEILLEURS EMPLOYEURS 2017

CLASSEMENT SUR 6 900 ENTREPRISES, AVEC UNE NOTE DE 4/5 ÉTABLIE À PARTIR DES AVIS ET COMMENTAIRES ANONYMES DES SALARIÉS DÉPOSÉS SUR LA PLATEFORME GLASSDOOR SUR UNE ANNÉE

MISSION HANDICAP: DIX ANS D'ENGAGEMENTS

Société Générale, au travers de sa Mission Handicap, a accéléré en 2016 son engagement pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap dans le monde. Sa signature de la charte internationale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) offre désormais au Groupe la possibilité de participer au partage de connaissances et de bonnes pratiques sur l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. En France, en 2016, Société Générale a été pour la 2º année grand partenaire du Salon Handicap, Emploi & Achats Responsables et a organisé dans ses locaux en novembre, des ateliers et des formations en lien avec la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes en situation de Handicap. Des initiatives similaires ont vu le jour en Europe de l'Est, en Afrique et en Asie. À fin 2016, elle employait 2365 salariés en situation de handicap dans le monde. En 2017, Mission Handicap fêtera dix ans d'actions.

ENGAGÉS POUR LA SOLIDARITÉ



LA FONDATION SOCIÉTÉ GÉNÉRALE FÊTE SES 10 ANS

Depuis sa création en 2006, la Fondation Société Générale pour la Solidarité multiplie les actions en faveur de l'insertion professionnelle. En 2015, elle a élargi son soutien à de nouveaux projets en faveur de l'insertion des jeunes par la pratique culturelle et sportive. La Fondation accompagne ainsi une centaine de projets par an en France et dans les pays où le Groupe est implanté.

Autant de dispositifs qui reposent en grande partie sur l'implication des collaborateurs, en phase notamment avec ses valeurs d'engagement et d'esprit d'équipe.

Ils sont d'ailleurs de plus en plus

nombreux à mettre leur énergie au service de programmes de mécénat de compétences, de journées Pro Bono et de levées de fonds au bénéfice d'associations partenaires.

En 2016, ils étaient près de 15 000 à participer activement à la politique de solidarité de Société Générale.

Je suis très fier de l'engagement des équipes Société Générale. Il y a une énergie énorme chez nos collaborateurs, c'est ce qui fait la beauté de notre entreprise."

FRÉDÉRIC OUDÉA

Directeur général Société Générale Président de la Fondation





FORTE MOBILISATION POUR L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE

Parmi les nombreuses actions entreprises par la Fondation Société Générale en 2016, citons le renouvellement de son soutien à l'association CARE France pour trois ans pour un projet d'activités génératrices de revenus et d'autonomisation de femmes au Maroc. Autre exemple, l'inauguration d'un stade multisport au Cameroun, destiné à un projet de resocialisation d'enfants. Enfin, Société Générale a renouvelé son soutien à Simplon.co, visant à former des jeunes au numérique.

L'ESPRIT D'ÉQUIPE SUR TOUS LES TERRAINS



#AUPLUSPRÈS DU HANDISPORT

Depuis 2003, Société Générale agit tout au long de l'année aux côtés de la Fédération Française Handisport pour soutenir la pratique handisport au niveau national comme local, de la pratique de loisir au plus haut niveau. Point d'orgue de cette collaboration, la Banque accompagne depuis 2004 chaque édition des Jeux paralympiques: à Rio en 2016, c'est #AuPlusPrès de l'Équipe de

France Paralympique que Société Générale s'est engagée.

En 2016, Société Générale a d'autre part renouvelé son partenariat avec Marie Bochet, multiple championne du monde de ski alpin handisport et quadruple médaillée d'or aux Jeux Paralympiques de Sotchi. Un soutien actif depuis 2010 qui vise à aider l'athlète à décrocher de nouveaux trophées, notamment lors des prochains Jeux de 2018 en Corée du Sud.

PARTENAIRE INDÉFECTIBLE DU RUGBY

Cela fait trente ans que Société Générale soutient le rugby, sur tous les terrains, du monde amateur au monde professionnel. Promotion de la pratique du ballon ovale, parrainage de la coupe du monde, partenariat avec la Ligue nationale de rugby...

Société Générale accompagne également plus de 23 comités régionaux, 400 clubs amateurs, des fédérations et des équipes locales dans le monde entier (Angleterre, Australie, Asie...), et depuis 2016 la Fédération indienne de rugby et en particulier les équipes de rugby à VII.

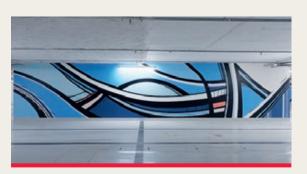
Dès 2001, le Groupe prend fait et cause pour le rugby à VII, devenu en 2016 une discipline olympique. Cette même année, Société Générale renouvelle son partenariat avec la Fédération française de rugby pour six ans.

Et pour renforcer la proximité entre les joueurs du XV de France et leurs supporters, la Banque a invité ces derniers à publier des tweets d'encouragement via #AuPlusPresduXV avant les matchs de la Tournée d'Automne.



ACCORD MAJEUR ENTRE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ET LA MUSIQUE CLASSIQUE

Depuis sa création en 1987, Mécénat Musical Société Générale a accompagné des centaines de jeunes musiciens, d'orchestres et de formations. Avec l'ambition de contribuer au rayonnement de la musique classique, dont les valeurs sont en résonance avec celles de Société Générale : investissement personnel et harmonie collective, écoute mutuelle et partage. Parmi ses multiples initiatives, le mécénat offre un appui à des acteurs du monde musical. En 2016, Mécénat Musical Société Générale a notamment soutenu ProQuartet, spécialisé dans les formations autour de la musique de chambre. Cette association accueille en résidence de nombreux ensembles, dont le Quatuor Van Kuijk et le Quatuor Arod, qui bénéficient également de son aide. Composés de jeunes musiciens de grand talent, ils ont tous deux été récompensés par des prix prestigieux.



CARTE BLANCHE AU STREET ART

Le Groupe a sollicité la créativité et le talent de huit street artists sélectionnés à l'issue d'un appel à projets: TAKT et SUEB du collectif 3HC, STOUL, Romain Froquet, le collectif OnOff, et le collectif RioFluo composé de TETAR, GoddoG et Monsieur XXX ont habillé de leurs fresques les parkings des Dunes.



PLAYING FOR PHILHARMONIE

DE PARIS

UNE INITIATIVE INÉDITE

Fruit d'une collaboration étroite entre l'orchestre Les Siècles et Société Générale, Playing for Philharmonie de Paris est un événement unique dans le monde de l'entreprise. Il réunit depuis 2013, sous la houlette du charismatique chef d'orchestre François-Xavier Roth, 300 musiciens amateurs de la Banque et ceux de l'orchestre Les Siècles. En 2015, une cinquantaine de choristes du Cameroun et du Maroc ont rejoint l'aventure. L'édition de novembre 2016 à la Philharmonie de Paris a rencontré un vif succès. Nouvelle étape en avril 2017 à Londres : une édition inédite de Playing for London rassemble des collaborateurs de France, du Royaume-Uni et du Maroc.

UNE COLLECTION VIVANTE ET OUVERTE



Depuis sa création en 1995, la Collection d'art contemporain de Société Générale s'est enrichie d'œuvres originales d'auteurs confirmés et de nouveaux créateurs. Les œuvres s'offrent aux regards des collaborateurs à La Défense et aux Dunes, tout en s'ouvrant de plus en plus au grand public.





MÉCÉNAT CULTUREL

SANS FRONTIÈRES

DIRECTION DE LA PUBLICATION - Caroline Guillaumin
DIRECTION DE LA RÉDACTION - Albane de Broucker
RÉDACTION EN CHEF - Matthew Johnson
RÉDACTION - Pierre Salanne, Élisabeth Benoualid
CRÉATION-RÉALISATION - Verbe/Everyday Content

CRÉDITS PHOTO - Photo ARABA, Williams Bonbon, CAREFrance, EyeWire - Inc., Fotolia,
Getty Images, Thomas Laisné, MD, André Mirat, Aurélien Mole - Œuvre de Romain Froquet, Jean-Sébastien Rochat,
Yann Stofer, Paul Stuart, Urbavox/Jean-Pierre Porcher, Xavier Arnau/Eurobank, El Malick Sy Diatta/Société Générale

IMPRESSION ET DIFFUSION - SG Publishing Services/Service Imprimés et Logistique

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 DÉCEMBRE 2016 : 1 009 641 917,50 € - 552 120 222 RCS PARIS

Sauf mention contraire, les chiffres publiés dans ce document sont établis au 31/12/2016.

www.societegenerale.com

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

