RAPPORT INTÉGRÉ 2018-2019

C'EST VOUS L'AVENIR

SOCIETE GENERALE

INVESTIR POUR L'AVENIR

Éditorial 02
Un leader européen des services financiers 04
Une banque internationale aux racines européennes 06
Entretien avec Frédéric Oudéa 08
Notre vision de long terme 10
De grandes transformations qui façonnent le secteur 12
Un modèle équilibré au service de nos parties prenantes 16
Une performance globale et intégrée 18
Une stratégie de croissance rentable et durable 20
La Responsabilité sociale d'entreprise au cœur du plan stratégique 22
L'innovation, catalyseur de la transformation 24

CO-CONSTRUIRE L'AVENIR

NOS PARTIES PRENANTES

Donner à nos clients les moyens de construire l'avenir 28
Faire de nos collaborateurs les acteurs de leur réussite 30
Nourrir le dialogue avec nos parties prenantes 32

NOTRE GOUVERNANCE

Un Conseil d'administration expert et engagé 34
Une Direction générale mobilisée pour nos clients 36
Une gouvernance guidée par un devoir d'exemplarité 38
Un dispositif de gestion des risques efficace et responsable 40
Des risques identifiés et maîtrisés 42

INVENTER L'AVENIR

NOTRE PERFORMANCE

Des avancées importantes 46
La Banque de détail en France : poursuite de la transformation 48
La Banque de détail et Services Financiers Internationaux : une dynamique soutenue de croissance rentable 50
La Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs : un repositionnement sur nos zones de force 52

NOS IMPACTS POSITIFS

Agir en faveur du climat de manière responsable 54
Faire confiance à ceux qui entreprennent 56
Soutenir un développement harmonieux des territoires 58
Participer au développement durable de l'Afrique 60
Accompagner les jeunes vers leur avenir 62
Construire un avenir plus solidaire 64

DONNER À CHACUN LES MOYENS DE FAIRE AVANCER LE MONDE

Lorenzo Bini Smaghi,
Président du Conseil d'administration

« Nous sommes guidés par notre vision de long terme : accompagner nos clients dans les transformations positives du monde. »

Dans un environnement macroéconomique complexe et un secteur bancaire européen qui poursuit sa transformation, nous restons déterminés à mettre en œuvre le plan stratégique, financier et extra-financier défini en 2017. Nous sommes pour cela guidés par notre vision de long terme : accompagner nos clients dans les transformations positives du monde, et par nos valeurs : esprit d'équipe, innovation, responsabilité et engagement. C'est sur ce socle que repose notre rôle de banquier, au service d'une croissance responsable et durable, animés par la volonté d'avoir un impact positif pour l'ensemble de nos parties prenantes.
Le Conseil d'administration travaille en étroite collaboration avec la Direction générale pour inscrire cette vision dans le pilotage des activités. En 2018, ses travaux se sont concentrés sur trois sujets. Tout d'abord, l'exécution du plan stratégique *Transform to grow :* des avancées ont été réalisées sur différents axes prioritaires, combinant initiatives de croissance, transformation des métiers et recentrage du Groupe. Tout en gardant le cap fixé, le contexte plus difficile qu'anticipé nous a conduits à adapter certains des objectifs.

L'année 2018 a également été marquée par le règlement des litiges : nous avons conclu plusieurs accords avec les autorités américaines et françaises dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Enfin, nous poursuivons l'ancrage d'une culture de responsabilité dans la façon dont nous conduisons

« Il nous faut rester lucides et agiles pour continuer à anticiper les tendances et nous adapter en permanence. »

nos activités afin de nous conformer aux meilleurs standards d'éthique et de conformité. C'est notamment le sens du déploiement de notre programme interne Culture & Conduite, qui s'est poursuivi en 2018, mais également du renforcement du dispositif de la fonction Conformité. La culture de responsabilité, au cœur de nos priorités stratégiques, se traduit en parallèle par l'intégration des enjeux de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans l'ensemble de nos métiers. Contribution à la prospérité économique, développement des territoires – et en particulier du continent africain –, inclusion des jeunes et financement de la transition énergétique : ces enjeux sont autant d'engagements vis-à-vis de nos parties prenantes, que nous concrétisons grâce à l'engagement de nos collaborateurs. En témoignent ainsi nos réalisations marquantes, par exemple dans le domaine de la lutte contre le changement climatique, avec l'atteinte à hauteur de 69 % de nos objectifs à horizon 2020 en faveur de la transition énergétique, ou du développement de l'Afrique, avec le lancement en novembre 2018 de l'initiative *Grow with Africa,* qui a vocation à contribuer au développement durable du continent en partenariat avec les acteurs locaux.

En 2019, nous allons poursuivre notre cap de long terme et procéder aux ajustements stratégiques et opérationnels là où c'est nécessaire. Il nous faut rester lucides et agiles pour continuer à anticiper les tendances et nous adapter en permanence face aux nouvelles incertitudes. Les incertitudes politiques – liées au Brexit et aux élections européennes notamment – aussi bien que les risques économiques – ralentissement de la croissance, calendrier et conditions de la remontée des taux – nous incitent à être très vigilants et disciplinés dans la gestion de nos risques et de nos ressources. Nous continuerons à capitaliser sur nos forces et nos leviers de performance : maintenir nos clients au cœur de nos priorités, rester concentrés sur l'innovation, la recherche d'efficacité, le renforcement de nos contrôles sans jamais oublier le sens de notre responsabilité et notre rôle de tiers de confiance. Nous bâtissons l'avenir, ensemble, avec tous nos collaborateurs, avec et pour nos clients, dans le dialogue approfondi avec nos actionnaires, aux côtés de nos fournisseurs et de toutes nos parties prenantes, animés par la volonté d'être le banquier partenaire de tous ceux qui veulent construire le monde de demain. Nous remercions toutes nos parties prenantes pour leur confiance : c'est leur soutien qui nourrit chaque jour notre envie de progresser et nous pousse à avancer vers l'avenir avec optimisme et détermination.

Frédéric Oudéa,
Directeur général

UN LEADER EUROPÉEN DES SERVICES FINANCIERS

Au premier plan des groupes européens de services financiers, nous affirmons notre rôle de banquier : donner à tous nos clients les moyens d'avoir un impact positif sur l'avenir.

UN GROUPE SOLIDE ET RÉSILIENT

25 205 M€
Revenus du Groupe, soit + 0,6 % *vs* 2017

389 Md€
Crédits clientèle

9,7 %
ROTE du Groupe

3 864 M€
Résultat net comptable part du Groupe, soit + 37,7 % *vs* 2017

399 Md€
Dépôts clientèle

10,9 %
Ratio CET 1 non phasé

Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. S'appuyant sur un modèle diversifié et intégré, le Groupe allie solidité financière, dynamique d'innovation et stratégie de croissance durable afin d'être le partenaire de confiance de ses clients, engagé dans les transformations positives du monde.

TROIS MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES

LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE,
avec les enseignes Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama, qui offrent des gammes complètes de services financiers grâce à un dispositif omnicanal à la pointe de l'innovation digitale.

- N° 3 DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE
- N° 1 DE LA BANQUE EN LIGNE EN FRANCE

LA BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL, L'ASSURANCE ET LES SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES,
avec des réseaux présents en Europe, en Russie et en Afrique et des métiers spécialisés leaders dans leurs marchés.

- EUROPE CENTRALE ET DE L'EST : BRD, n° 1 des réseaux bancaires privés en Roumanie ; KB, n° 3 de la banque de détail en République tchèque
- RUSSIE : Rosbank, n° 2 des groupes bancaires à capitaux étrangers
- AFRIQUE : parmi les trois banques internationales les plus présentes en Afrique ; nommée « Meilleure banque en Afrique 2018 » par Euromoney
- SERVICES FINANCIERS : parmi les leaders mondiaux en gestion de flottes automobiles et en activités de financement de biens d'équipement

LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS,
avec ses expertises reconnues, positions internationales clés et solutions intégrées.

- ACTIVITÉS DE MARCHÉ : leader sur les produits dérivés actions, produits structurés et solutions d'investissements *cross-asset*
- FINANCEMENT ET CONSEIL : position de leader en financements structurés
- GESTION D'ACTIFS : Lyxor, n° 3 en fonds négociés en Bourse (ETF) en Europe
- GLOBAL TRANSACTION BANKING : position de leader en commerce international, *cash management* et trésorerie
- MARCHÉS DE CAPITAUX : n° 2 des émissions obligataires *corporate* en euro, n° 3 des émissions obligataires en euro

UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE RECONNUE

NOTATIONS FINANCIÈRES[1]

- DBRS A (high)
- Fitch Ratings A+
- Moody's A1
- R&I A
- Standard & Poor's A

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- DJSI (*World* et Europe) - indice RobecoSAM
- FTSE4Good (*Global* et Europe)
- Euronext Vigeo (monde, Europe et eurozone)
- STOXX ESG *Leaders indexes*
- MSCI *Low Carbon Leaders Index (World and Europe)* et *Socially Responsible Index (World and Europe)*

Société Générale figure dans les principaux indices de développement durable.

ENGAGÉ POUR DES IMPACTS POSITIFS

100 Md€
mobilisés pour financer la transition énergétique sur la période 2016-2020[2]

11,9 Md€
de production *Sustainable Positive Impact Finance*

7,1 Md€
de nouveaux financements ont fait l'objet d'une revue environnementale et sociale approfondie [4]

14 M€
de lignes de microcrédit mises à disposition en partenariat avec l'ADIE en France et en Outre-Mer

2e
des classements Dealogic sur les énergies renouvelables pour la région EMEA[3]

11,8 Md€
d'investissements *Sustainable & Positive Investments*

+ 60 %
d'encours de crédits aux PME africaines d'ici à 2023

21 Institutions
de microfinance clientes des filiales africaines, pour un montant de 81,4 M€ *(vs* 71,3 M€ en 2017)

NOS VALEURS

ESPRIT D'ÉQUIPE

Dans notre monde en mutation, nos clients veulent une banque qui soit un partenaire responsable, de confiance et agile. En équipe, nous répondons à leurs besoins grâce à un esprit de service nourri de la diversité des expertises et des connaissances de chacun. Nous voulons devenir la banque relationnelle de référence et travailler avec nos clients comme nous voulons travailler entre nous : écoute, co-construction, transparence, valorisation des contributions, solidarité dans les succès comme dans les difficultés.

INNOVATION

Nous voulons améliorer sans cesse l'expérience de nos clients en agissant ensemble pour adapter nos solutions, nos pratiques et nos relations aux usages de demain, en tirant notamment profit des innovations technologiques. Fidèles à notre esprit entrepreneurial, nous transformons nos modes de travail en cultivant le partage, l'expérimentation et le raisonnement en rupture. Nous apprenons de nos succès comme de nos échecs.

RESPONSABILITÉ

En tant que banquiers, nous contribuons au développement économique, social et environnemental durable des territoires dans lesquels nous travaillons. Nous voulons aider nos clients à réaliser leurs projets tout en étant attentifs aux risques dans toutes leurs composantes. Notre responsabilité et notre éthique consistent à répondre aux besoins de nos clients avec rapidité, en préservant l'intérêt long terme de l'ensemble des parties prenantes dans le respect discipliné des règles de nos métiers. Notre responsabilité s'exprime aussi à travers le courage d'assumer nos actes et nos décisions et d'exprimer avec transparence nos opinions. C'est enfin attacher autant d'importance à la façon d'atteindre les résultats qu'aux résultats eux-mêmes.

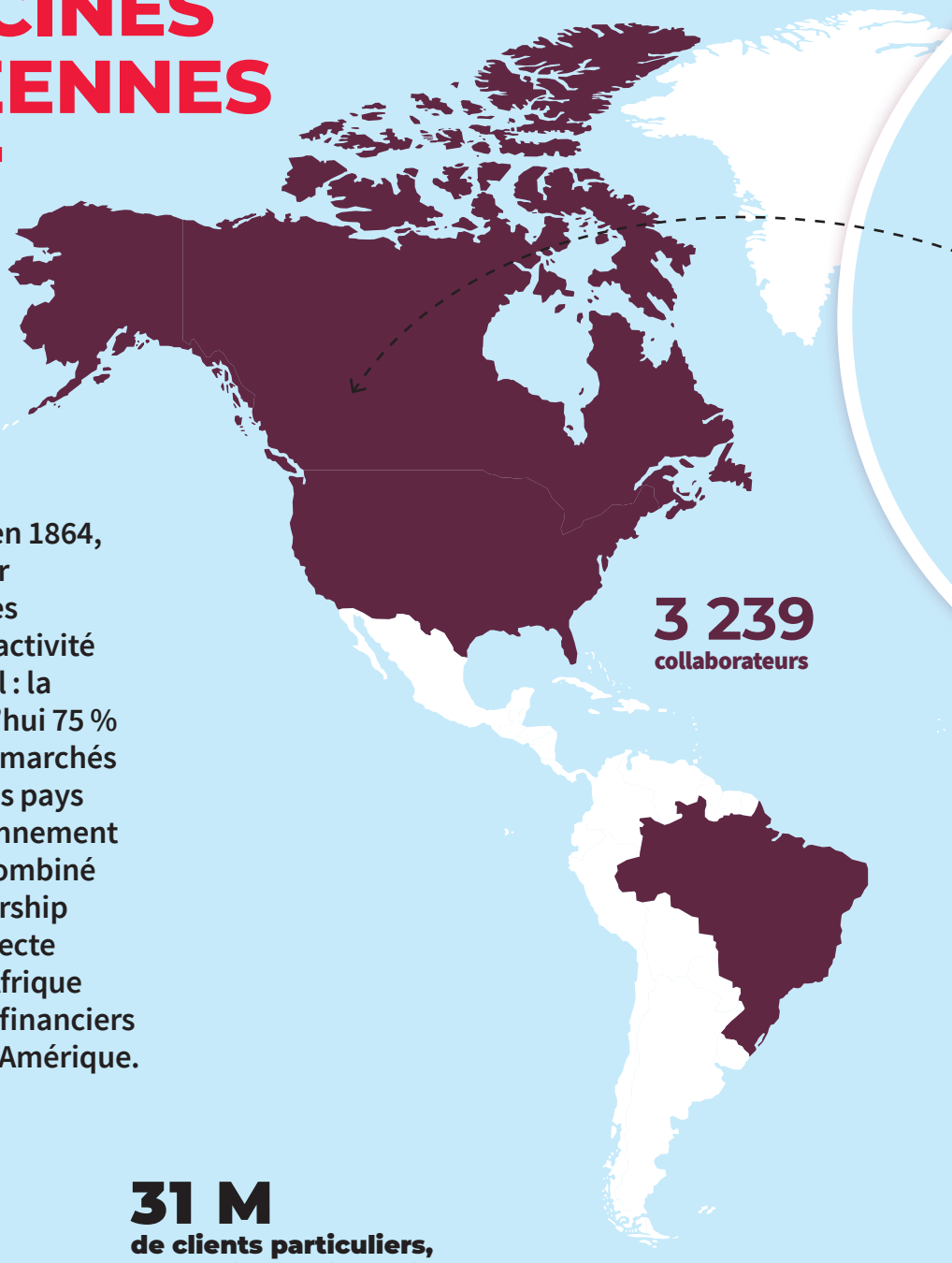
ENGAGEMENT

Notre engagement se nourrit de la satisfaction durable de nos clients et de la fierté que nous avons de nos métiers et de notre Groupe. Ensemble, nous cherchons quotidiennement à faire la différence pour contribuer à la réussite de nos clients comme à celle de nos projets. Nous favorisons l'implication et l'accomplissement professionnel de tous. Nous entretenons en externe et en interne des relations de confiance et de respect mutuel.

(1) Données sous-jacentes au 31/12/2018.
(2) Dont 69 % réalisés en 2018.
(3) Europe, Moyen-Orient et Afrique.
(4) Europe, Moyen-Orient et Afrique, dont 3,4 Md€ dans le périmètre des Principes de l'Équateur.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre I
> www.societegenerale.com/connaitre-notre-entreprise/identite

UNE BANQUE INTERNATIONALE AUX RACINES EUROPÉENNES

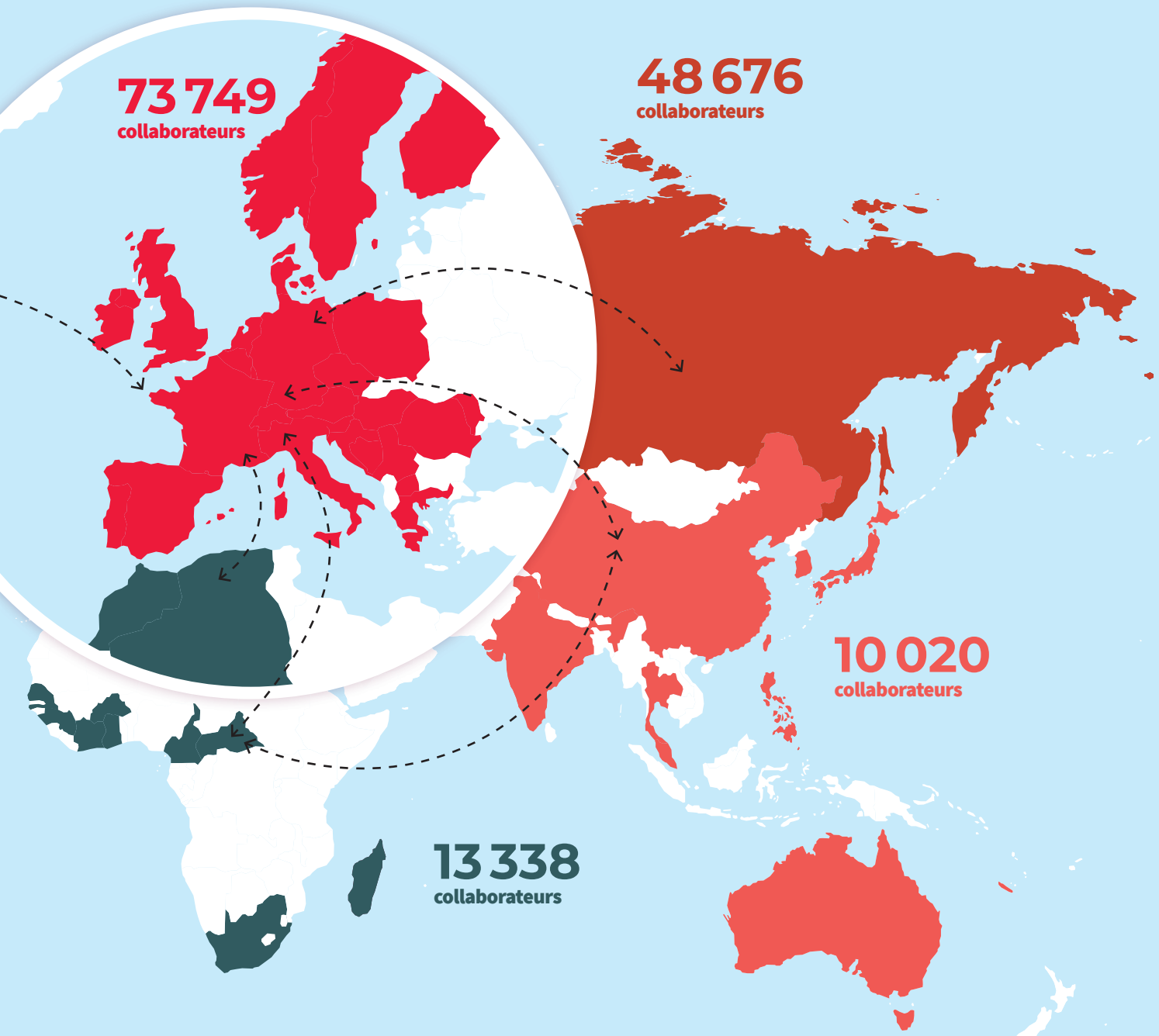


Depuis notre création, en 1864, nous nous appuyons sur nos racines européennes pour développer notre activité sur le plan international : la banque réalise aujourd'hui 75 % de son activité dans les marchés matures et 25 % dans les pays émergents. Son positionnement géographique unique combiné à ses positions de leadership en font un *hub* qui connecte l'Europe, la Russie et l'Afrique avec les grands centres financiers mondiaux en Asie et en Amérique.

149 000
collaborateurs (1)

31 M
de clients particuliers, entreprises et investisseurs institutionnels (2)

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



142
nationalités

67
pays

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre I
> www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise

« NOUS VOULONS CONSTRUIRE UN LEADER EUROPÉEN AU SERVICE DE NOS CLIENTS ET DES TRANSFORMATIONS POSITIVES »

Frédéric Oudéa,
Directeur général

Quel bilan tirez-vous de la première année de votre plan stratégique ?
L'année 2018 aura été intense, riche en réalisations pour notre Groupe, et finalement exigeante et contrastée dans ses résultats. Dans un environnement complexe, nous avons lancé l'exécution de notre plan stratégique *Transform to grow* et avancé sur les différents fronts avec détermination : nos initiatives de croissance, le recentrage de nos activités, l'ancrage d'une culture de responsabilité, nos actions d'optimisation et la transformation en profondeur de nos métiers, pour être notamment à la pointe du digital, commencent déjà à porter leurs fruits. Nous avons mis derrière nous les incertitudes liées aux litiges du passé et sommes pleinement engagés dans des plans de remédiation rigoureux qui nous protégeront dans le futur. Nous avons avancé dans l'intégration des enjeux de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au cœur de nos activités avec notamment des réalisations significatives en matière d'accompagnement de la transition énergétique et du développement durable de l'Afrique. Je tiens d'ailleurs à saluer les contributions et l'engagement des équipes, qui nous ont permis d'avancer dans la bonne direction sur tous nos chantiers.

Sur le plan financier, les résultats sont contrastés. Comment l'expliquez-vous ?
Nos résultats traduisent la réalité des marchés et des environnements. Nos performances sont résilientes dans la Banque de détail en France : la dynamique commerciale a été bonne dans l'ensemble, la transformation ambitieuse des réseaux avance comme prévu. Mais le contexte de taux toujours très bas a continué de peser sur les revenus. Dans les activités de Banque de détail et Services Financiers Internationaux, nous enregistrons des résultats en forte hausse, qui confirment tout le potentiel de croissance rentable de nos implantations géographiques et de nos métiers spécialisés. Enfin, dans la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, les activités de Financement et Conseil se portent très bien ; à l'inverse, les performances des Activités de Marché sont plus décevantes, dans un environnement difficile pour tous les acteurs bancaires. L'évolution des Activités de Marché nous impose de réagir.

Comment voyez-vous l'évolution de l'environnement économique et du secteur bancaire européen ?
Il s'est produit un changement d'environnement complet depuis la mi-2018, confirmé par les tensions sur les marchés en fin d'année. De nombreux indicateurs annoncent une montée des risques et un ralentissement de la croissance en 2019 et surtout en 2020. Dans ces conditions, moins favorables pour l'ensemble du secteur bancaire européen comme pour nous, nous anticipons un ralentissement durable sur certaines Activités de Marché et la persistance de taux bas plus longtemps que prévu. À cela s'ajoutent le durcissement réglementaire, des exigences en capital renforcées et des perspectives politiques incertaines en zone euro.

Quels sont les ajustements nécessaires pour la suite de l'exécution de votre plan stratégique ?
Nous confirmons notre stratégie de long terme. Mais il est nécessaire que nous adaptions l'exécution de notre plan stratégique et nos cibles financières à 2020 à l'aune des nouvelles perspectives économiques, financières et réglementaires. Tenant compte d'une moindre croissance de nos revenus et du poids des contraintes réglementaires, nous serons encore plus sélectifs dans notre allocation de capital : nous privilégierons les zones d'excellence du Groupe pour continuer d'améliorer notre rentabilité et notre niveau de capital sur lesquels nous sommes attendus. Dans les activités de Banque de détail en France et à l'international, nous allons globalement poursuivre nos feuilles de route, qui vont dans la bonne direction. Nous allons en revanche ajuster notre stratégie et notre dispositif de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, en particulier sur les Activités de Marché. Après une revue détaillée de nos activités, nous avons décidé de nous concentrer sur nos zones de force, où nous disposons d'avantages compétitifs durables et différenciants. Notre position de premier plan en Europe, la profondeur de notre portefeuille de clients *Corporate,* ainsi que nos franchises globales dans les dérivés actions et financements structurés nous permettent de nous positionner sur les solutions à haute valeur ajoutée, qui tirent parti de notre savoir-faire en ingénierie financière au cœur de notre ADN.

Ces évolutions devraient contribuer à réduire notre consommation de capital à hauteur de 10 milliards d'euros d'encours de risques pondérés et dégager 500 millions d'économies supplémentaires pour améliorer notre rentabilité structurelle. Nous mettrons en œuvre les ajustements envisagés dans le respect le plus strict de notre dialogue social et de notre accord sur l'emploi en France, qui ne prévoit aucun départ contraint. Ces mesures d'ajustement, exigeantes et difficiles, sont nécessaires pour générer une croissance rentable et durable en 2020 et au-delà, et aussi retrouver de la capacité d'investissement et de l'agilité face aux besoins des clients.

« En tant que banque responsable, nous tenons à jouer notre rôle et à contribuer à bâtir les impacts positifs du monde de demain. »

Quel est le cap stratégique de long terme pour Société Générale ?
Nous voulons construire un leader européen au service de nos clients et des transformations positives du monde. Notre nouvelle signature de marque « C'est vous l'avenir » reflète parfaitement le rôle que nous voulons jouer et notre ambition pour l'avenir. Société Générale est une banque de bâtisseurs, une banque de pionniers qui a développé au fil des années des « champions » dans les financements structurés, les dérivés actions, ou avec ALD et Boursorama, sans compter notre présence bâtie dans la durée en Afrique et en Russie par exemple. Nous développons un *business model* compétitif et différenciant de banque diversifiée pertinent pour nos clients entreprises et particuliers, à qui nous voulons apporter une réelle valeur ajoutée, à travers nos géographies et nos produits et services. Nous agissons en partenaire de confiance et en faisant fonctionner nos expertises en synergies. Ce modèle de banque diversifiée, que nous voulons plus compact, plus cohérent, plus facile à piloter, va continuer de se distinguer par son potentiel de croissance. Nous avons aussi l'ambition de continuer à être une banque innovante et disruptive, comme en témoigne la diffusion de notre esprit d'innovation au travers de la vingtaine de startups internes issues de notre programme *Internal Startup Call.* En tant que banque responsable, nous visons les plus hauts standards d'éthique et de conformité et intégrons pleinement les enjeux RSE à nos activités. Nous tenons à jouer notre rôle aux côtés de nos clients, et au service plus largement de nos économies et de nos sociétés, en donnant à tous les moyens d'avoir un impact positif sur l'avenir. Avec la nouvelle équipe de Direction générale et l'engagement de tous nos collaborateurs, nous sommes déterminés à capitaliser sur nos atouts pour poursuivre le travail de transformation entrepris et à apporter notre contribution à la construction du monde de demain en créant de la valeur pour nos parties prenantes.

NOTRE VISION DE LONG TERME

Être un partenaire de confiance de nos clients, engagé dans les transformations positives du monde : cette vision de long terme guide notre ambition au service d'une croissance rentable et durable.

Dans le prolongement de notre mission originelle de « favoriser le développement du commerce et de l'industrie », définie il y a plus de 150 ans, nous sommes pleinement engagés dans les transformations positives des économies et des sociétés. Nous restons fidèles à notre culture d'optimisme et de progrès, animés par le désir de mettre nos métiers et nos compétences au service des projets de nos clients.

Créer, innover, oser, entreprendre : cette dimension pionnière fait partie de notre ADN, c'est le fil rouge des solutions innovantes que nous développons pour répondre aux défis de tout ordre qui bouleversent notre monde.

Nous répondons présent pour créer des services adaptés aux nouveaux usages, contribuer au développement des territoires sur lesquels nous sommes implantés et lutter contre le réchauffement climatique.

Nous sommes aux côtés de nos clients qui créent et développent leur entreprise, deviennent propriétaires de leur logement, épargnent pour les études de leurs enfants, veulent soutenir les énergies renouvelables.

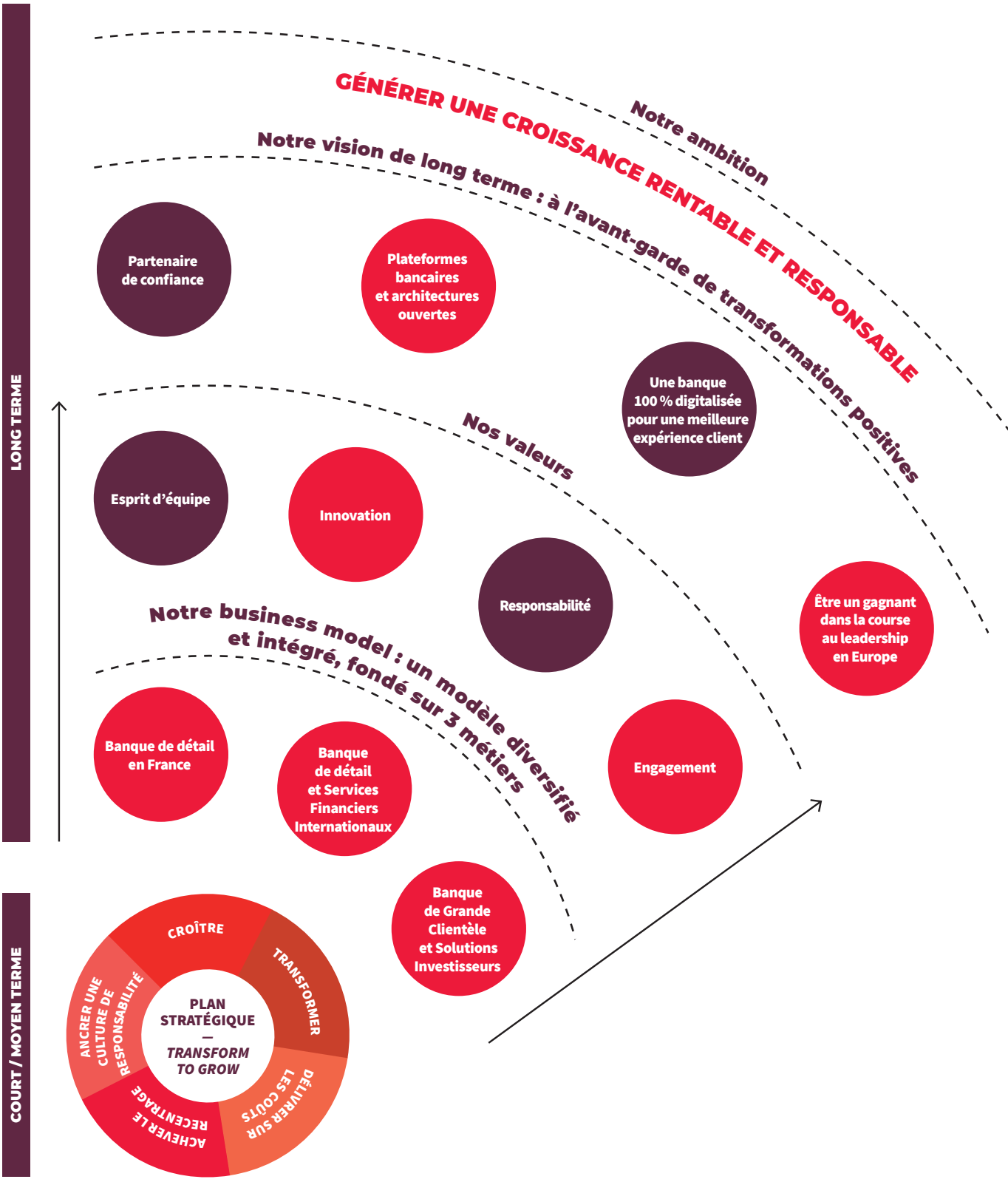
Ce rôle de banquier engagé dans toutes les transformations positives se décline dans les quatre piliers qui forment notre vision de long terme : être un partenaire de confiance, se doter de plateformes bancaires et d'architectures ouvertes pour être totalement connectés aux écosystèmes innovants, améliorer l'expérience de nos clients grâce à des processus 100 % digitaux et bâtir un leader du secteur bancaire européen.

Cet engagement au service de nos clients, de l'économie, de la société, est réaffirmé à travers notre nouvelle signature : « C'est vous l'avenir ». Plus qu'une intention, il s'agit d'une promesse exigeante qui rappelle l'utilité profonde de notre métier de banquier : construire l'avenir avec l'ensemble de nos parties prenantes.

EN SAVOIR PLUS

> Document de référence, chapitre I

> www.societegenerale.com/fr/plan-strategique-et-financier-2020-transform-to-grow


LONG TERME
COURT / MOYEN TERME
Notre ambition
GÉNÉRER UNE CROISSANCE RENTABLE ET RESPONSABLE
Notre vision de long terme : à l'avant-garde de transformations positives
Partenaire de confiance
Plateformes bancaires et architectures ouvertes
Une banque 100 % digitalisée pour une meilleure expérience client
Nos valeurs
Esprit d'équipe
Innovation
Responsabilité
Être un gagnant dans la course au leadership en Europe
Notre business model : un modèle diversifié et intégré, fondé sur 3 métiers
Banque de détail en France
Banque de détail et Services Financiers Internationaux
Engagement
Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs
PLAN STRATÉGIQUE — TRANSFORM TO GROW
CROÎTRE
TRANSFORMER
DÉLIVRER SUR LES COÛTS
ACHEVER LE RECENTRAGE
ANCRER UNE CULTURE DE RESPONSABILITÉ

DE GRANDES TRANSFORMATIONS QUI FAÇONNENT LE SECTEUR

Dans un marché bancaire particulièrement changeant, nous sommes en permanence à l'écoute des grandes évolutions du monde, afin de les anticiper et d'y apporter des réponses adaptées, et de contribuer ainsi à rendre ces transformations positives.

DE NOUVELLES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Tiers de confiance, la Banque joue un rôle majeur pour assurer la stabilité globale du système économique et financier.

Au niveau macroéconomique, elle assure la bonne circulation monétaire en collaboration avec les États et les banques centrales. Au niveau microéconomique, elle est indispensable au bon développement des projets de ses clients. Ces différentes responsabilités sont encadrées par un corpus réglementaire de plus en plus exigeant, applicable dans toutes les composantes des activités bancaires, à l'échelle nationale et à l'échelle transnationale. Réglementations prudentielles, règles de transparence et de publication, transparence fiscale, lutte contre le blanchiment et le terrorisme, lutte contre la corruption, protection des avoirs des clients et sécurisation de l'épargne : les textes qui encadrent le système bancaire sont nombreux, complexes et en évolution constante. S'y ajoutent depuis 2018 un ensemble de réglementations relatives aux données personnelles et aux avoirs, et également des exigences renforcées concernant le respect des droits humains sur les trois dimensions Ressources humaines, Métiers et Achats, le contrôle de la chaîne de valeur (devoir de vigilance), la lutte contre la corruption (loi Sapin II) ou le *reporting* extra-financier (Déclaration de performance extra-financière – DPEF).

LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

La révolution technologique est une révolution culturelle et industrielle. Elle touche l'ensemble des domaines de la vie des clients et des collaborateurs, ouvrant de nouveaux horizons pour les acteurs financiers.

Les clients attendent plus de proximité, de réactivité, de disponibilité, de flexibilité et de personnalisation. Ils souhaitent pouvoir co-construire des produits sur mesure et modulables, accéder à toute heure aux services de la banque depuis des canaux variés, disposer de conseils d'experts rapidement, pouvoir combiner des solutions et interagir à distance. La qualité relationnelle et l'expérience client sont plus que jamais des attentes fortes des différents publics. Dans le même temps, de nouveaux modes de travail se sont développés : télétravail, méthodes agiles et outils collaboratifs, formations à distance, conférences web… Pour soutenir l'expansion des volumes de données liée à ces mutations, les nouvelles technologies se font toujours plus performantes et les infrastructures informatiques toujours plus puissantes. La cybersécurité continue d'être un enjeu majeur : elle porte à la fois sur la robustesse des systèmes informatiques et sur les mesures de défense face aux cyberattaques, toujours plus nombreuses et plus sophistiquées.

20 Md$

Estimation de la taille du marché de la technologie Blockchain en 2024, vs 315,9 M$ en 2015 (1)

40 %

Augmentation de la productivité mondiale grâce à l'IA* d'ici à 2035 % (2)

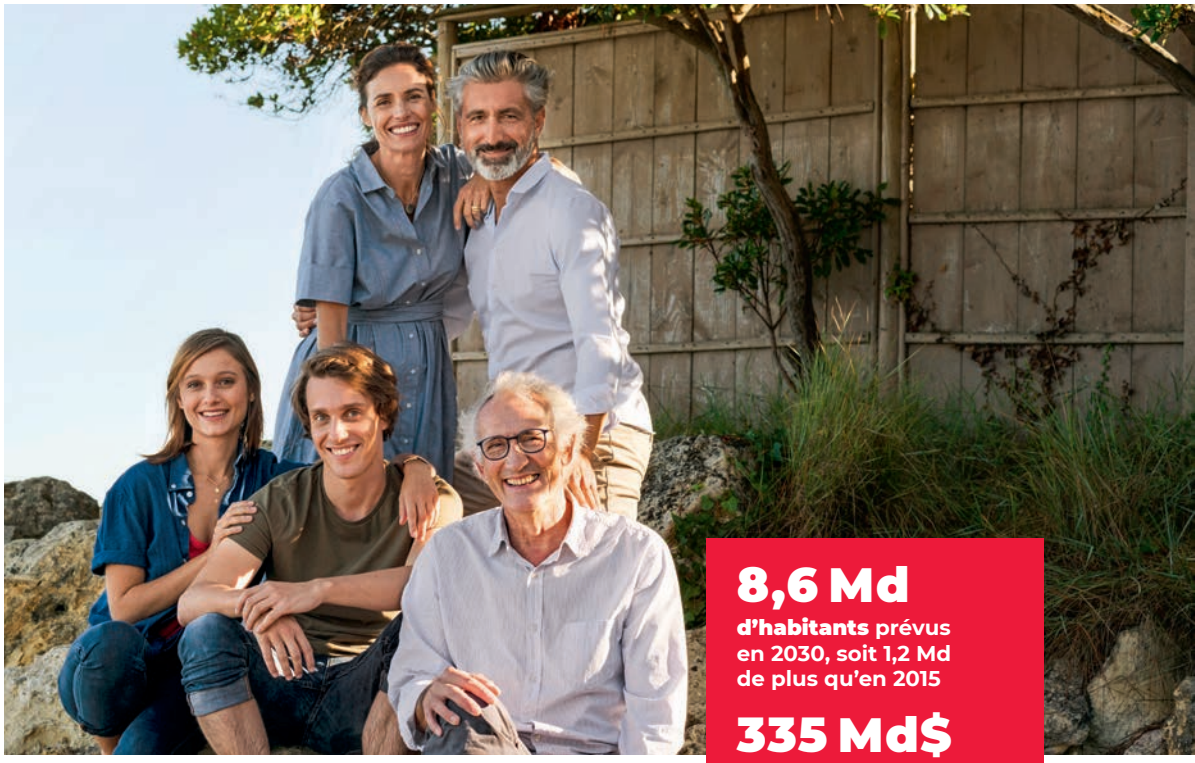
90 %

des données actuellement disponibles dans le monde ont été créées dans les deux dernières années (3)

7,7 Md

Nombre de smartphones actifs en 2018, qui dépasse les 7,4 Md d'habitants sur terre (4)

* Intelligence artificielle.
(1) Source : Transparency Market Research.
(2) Source : Accenture.
(3) Source : Planetoscope.
(4) Source : Planetoscope.



8,6 Md
d'habitants prévus en 2030, soit 1,2 Md de plus qu'en 2015

335 Md$
Taille de l'économie collaborative en 2025, *vs* 15 Md$ en 2016 (1)

2,5 Md$
Estimation du déficit annuel pour atteindre les Objectifs de Développement Durable, dont 1,3 Md$ pour l'Afrique

LES TRANSITIONS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Les grands équilibres démographiques sont en mutation rapide : l'Europe vieillissante amène à repenser le marché de l'épargne mais aussi ceux du logement et de la santé.

Dans le même temps, la population des pays émergents progresse et des migrations s'organisent vers les centres urbains : aujourd'hui, selon la Banque Mondiale, plus de 50 % de la population mondiale vit dans des zones urbaines et la quasi-totalité de la croissance à venir sera concentrée dans des villes de taille moyenne de pays émergents.

La co-construction entre les collectivités, les entreprises et les citoyens se développe avec l'ambition de bâtir des écosystèmes interdépendants à l'échelle des villes mais aussi des villages. La lutte contre le changement climatique et le financement de la transition énergétique sont devenus quant à eux des priorités mondiales et génèrent des besoins d'infrastructures nouvelles.

L'économie circulaire et de proximité se développe au fur et à mesure que de nouveaux usages apparaissent, créant de nouvelles attentes, dans le secteur de la mobilité par exemple.

En réponse à l'émergence de ces modes de consommation alternatifs apparaissent des produits de Finance à impact positif, destinés à soutenir le développement responsable : énergies vertes, solutions d'assainissement, d'agriculture durable…

(1) Source : DGCCRF.

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

Michala Marcussen,
Chef économiste
du Groupe

La croissance mondiale a nettement ralenti fin 2018, sous l'effet de plusieurs facteurs : tensions commerciales, incertitude du Brexit, relèvement des taux de la Fed, resserrement des anciennes politiques en Chine et ralentissement marqué du secteur automobile mondial. En prenant un virage accommodant, les principales banques centrales ont apaisé la volatilité des marchés et endigué le repli des actifs risqués, mais il semble que le pic de l'expansion actuelle soit passé. Côté positif, les économies émergentes ont globalement résisté à ces obstacles, grâce aux réformes structurelles déployées précédemment.

Un accord commercial sino-américain dissiperait en partie les incertitudes ; mais les entreprises mondiales devraient rester prudentes face au risque de futures tensions commerciales et de sanctions économiques. Le coût de l'incertitude est bien illustré par le Brexit : d'un trimestre à l'autre, les investissements des entreprises britanniques n'ont cessé de baisser en 2018. Malgré l'importance de la dette, pour l'heure, les responsables politiques des principales économies (États-Unis, Europe ou Chine) préfèrent donner la priorité à la relance à court terme. Néanmoins, la politique budgétaire américaine devrait se durcir avant 2020, car, avec le creusement de la dette fédérale, le Congrès sera sûrement peu disposé à d'autres allégements. La baisse des perspectives de croissance et la nécessité de contenir le coût du service d'une dette élevée comprimeront les principales courbes de taux souverains pendant plus longtemps, pénalisant les bénéfices des banques.

UNE ARCHITECTURE EUROPÉENNE TOUJOURS INCOMPLÈTE

En Europe, 2019 marque le 20e anniversaire de l'introduction de l'euro, avec de nombreux progrès à célébrer. Mais beaucoup reste encore à faire, notamment la finalisation de l'Union bancaire et de l'Union des marchés de capitaux. De plus, la fragmentation du secteur financier de la zone euro présente un triple risque. Le premier est l'absence de juridiction unique, obstacle important à la création de banques européennes vraiment intégrées et transfrontalières. Les coûts réglementaires sont ainsi élevés, alors que la concurrence américaine ne fait que s'accroître. Enfin, la fragmentation du secteur financier crée une lourde charge pour la Banque Centrale Européenne et il en résulte des taux négatifs pour nombre d'obligations souveraines des principaux États membres, ce qui réduit encore les marges d'intérêts nettes des banques.
Pour la Commission et le Parlement qui entreront en fonction courant 2019, l'avancée de l'intégration européenne est un défi clé. Celle-ci pourrait non seulement soutenir la croissance, mais aussi réduire les inégalités sociales, notamment avec le Marché unique numérique et l'Union de l'énergie, deux domaines dans lesquels la finance a un rôle capital à jouer.

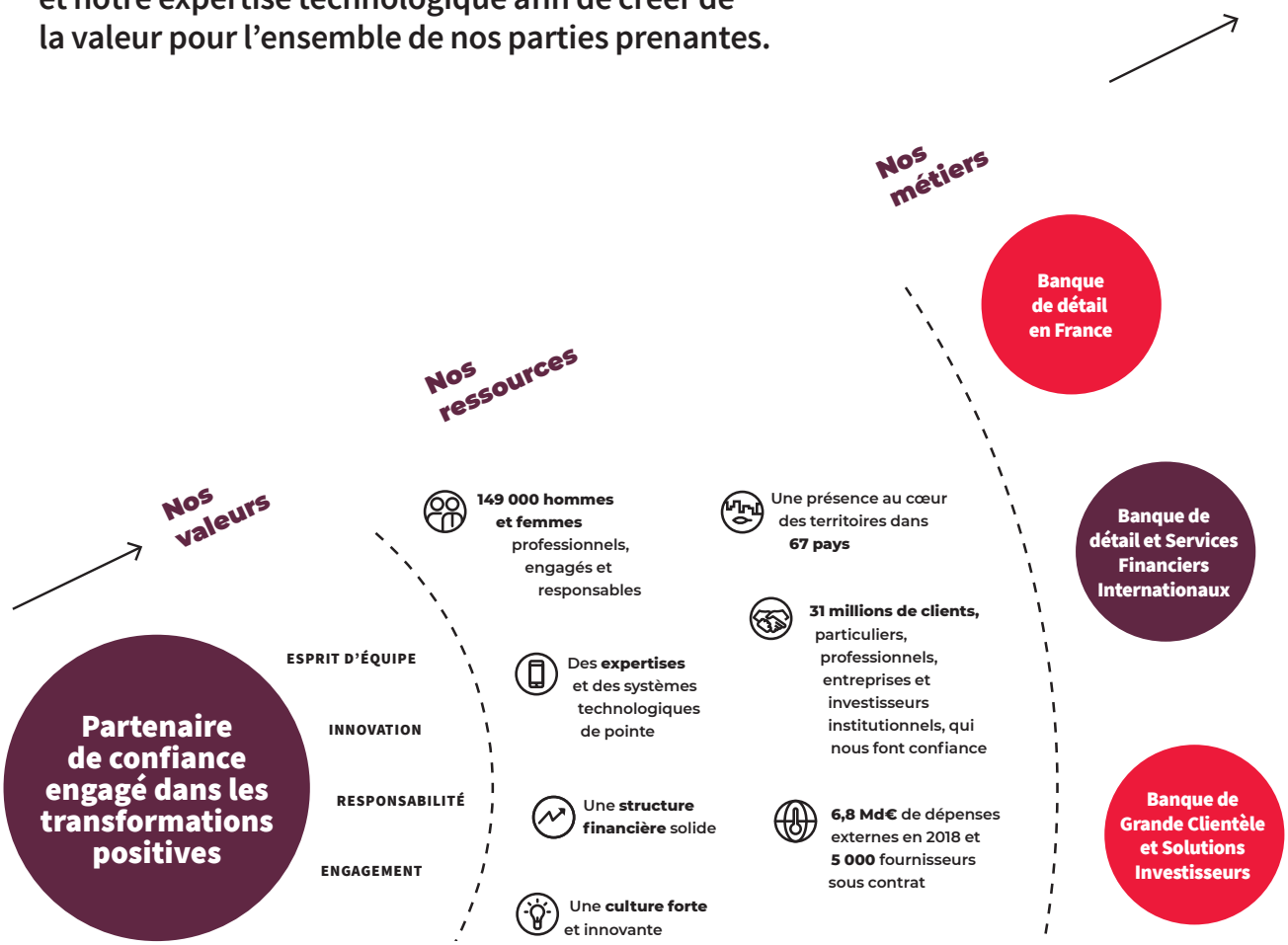
NOUVELLES TECHNOLOGIES, CHANGEMENT CLIMATIQUE ET AFRIQUE : DES DÉFIS ET DES OPPORTUNITÉS POUR L'EUROPE

Pour les nouvelles technologies, le Marché unique numérique va offrir des opportunités numériques aux individus et aux entreprises et renforcer la position de leader digital de l'Europe. Acteur clé de la transformation digitale, le secteur financier devrait améliorer l'éventail de ses propres expertises, tout en proposant de nouvelles solutions de financement, sources d'innovation et de croissance. Des réformes publiques pour l'apprentissage permanent et le financement des nouvelles technologies peuvent accentuer cette dynamique et garantir un partage équitable des bénéfices qui en seront tirés. Le changement climatique offre lui aussi des défis et des opportunités. L'Union de l'énergie couvre cinq domaines : la sécurité, l'intégration, l'efficacité, le climat et l'innovation. Là encore, la finance a un rôle important à jouer, en finançant les énergies renouvelables tout en favorisant l'abandon progressif des énergies fossiles : elle permettrait ainsi d'éviter le coût de chocs économiques et sociaux qui ne feraient que creuser les inégalités. Dans ce contexte, citons également le partenariat clé entre l'Europe et l'Afrique, avec une stratégie commune dotée d'un nouvel élan en 2017. Les liens entre ces deux continents s'étendent bien au-delà des partenaires étatiques. Beaucoup d'entreprises européennes considèrent l'Afrique comme un futur moteur de croissance, ce qui est positif dans le contexte du ralentissement de l'économie mondiale et pour le développement durable du continent africain.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre I
> www.societegenerale.com/s-informer-et-nous-suivre/etudes-economiques

UN MODÈLE ÉQUILIBRÉ AU SERVICE DE NOS PARTIES PRENANTES

Forts de plus de 150 ans d'expertise au service de nos clients et du développement de l'économie réelle, nous avons bâti notre modèle bancaire sur notre vision et nos valeurs. Nous nous appuyons sur nos ressources, nos trois métiers complémentaires et notre expertise technologique afin de créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.



Notre modèle de partage de valeur

Nos produits et services

OFFRIR DES SOLUTIONS ET DES SERVICES TECHNOLOGIQUES
1,66 million de véhicules gérés par ALD Automotive
+ 82 % de fonctionnalités digitales dans la Banque de détail en France

PROTÉGER NOS CLIENTS DANS LEUR VIE ET DANS LEURS ACTIVITÉS
23 millions de contrats d'assurance gérés
Leader mondial en produits dérivés actions

AIDER NOS CLIENTS À FINANCER LEURS PROJETS
389 Md€ d'encours de crédits à la clientèle

PROTÉGER ET GÉRER L'ÉPARGNE DE NOS CLIENTS
399 Md€ de dépôts
4 011 Md€ d'actifs en conservation
113 Md€ d'actifs gérés en Banque Privée
116 Md€ d'encours en Assurance vie épargne

SÉCURISER LES ÉCHANGES
15 millions de paiements par jour et **450 Md€** d'échanges par jour

Notre valeur ajoutée pour les clients

Faciliter la vie de nos clients

Conseiller

Mettre en relation

Engager notre bilan

Évaluer et gérer les risques

Protéger

Assister nos **clients** pour leur fournir le bon service au bon moment, au mieux de leurs intérêts, et assurer sécurité et protection à leurs avoirs et à leurs données

Inclure, développer et engager nos **collaborateurs**
Taux d'engagement : 66 % en 2018

Assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise, donner une information précise, complète et transparente pour **les investisseurs et les actionnaires**
Actif net tangible par action : + 13 % en 4 ans

Contribuer au développement économique et social de nos **pays d'implantation**
Charge d'impôts et taxes : 2,8 Md€ en 2018

Bâtir avec nos **fournisseurs** des **relations équilibrées** placées sous le signe de **la confiance, de l'équité et de la transparence,** labellisées « relations fournisseurs et achats responsables » depuis 2012

Respecter les **cultures et l'environnement**
Une responsabilité reconnue par les notations extra-financières du Groupe
100 Md€ pour la transition énergétique sur 2016-2020 (réalisé à 69 %)

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre I

UNE PERFORMANCE GLOBALE ET INTÉGRÉE

		NOS OBJECTIFS 2020
INVESTIR POUR L'AVENIR	**Croître**	Poursuivre la croissance des métiers (PNB en Md€)
	Ancrer une culture de responsabilité	S'inscrire durablement dans le **1er quartile** des classements extra-financiers (MSCI supérieur à BBB)
	Transformer	Automatiser **80 %** des 25 principaux processus de la Banque de détail en France
	Délivrer sur les coûts	ROTE du Groupe entre **9 et 10 %**
	Achever le recentrage	**80 à 90 points de base** d'impact sur le CET 1[1]
CO-CONSTRUIRE L'AVENIR	**Satisfaire et protéger nos clients**	Investir **650 M€** dans la sécurité informatique d'ici à 2020
	Être un employeur responsable	Atteindre **67 %** de taux d'engagement des collaborateurs au baromètre employeur
		Réduire l'inégalité hommes-femmes (notation minimum de **75 sur 100** à l'index égalité hommes-femmes)
	Intégrer la gestion des risques ESG dans notre éthique et gouvernance	Déployer le dispositif de gestion des risques E&S dans les **17** *Business Units* (100 %)
INVENTER L'AVENIR	**Disposer de réserves de fonds propres suffisantes (ratio de solvabilité CET 1 [1])**	**12 %**
	Assurer le rendement sur capitaux propres (RONE [2])	Banque de détail en France : **11,5 % - 12,5 %** Banque de détail et Services Financiers Internationaux : **17 - 18 %** Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs : **11,5 % - 12,5 %**
	Redistribuer la valeur à nos actionnaires	Taux de distribution de **50 %**, avec un dividende par action d'au minimum 2,20 €
	Être un acteur clé dans la lutte contre le changement climatique	Mobiliser **100 Md€** pour la transition énergétique
		Limiter la part du charbon dans le mix énergétique électrique financé à **19 %**
		25 % de réduction des émissions carbone par occupant
	Soutenir les innovations sociétales	Investir **2,5 Md€** pour financer le Grand Paris
	Contribuer au développement durable de l'Afrique[3]	Accroître de **20 %** les engagements liés aux financements structurés d'ici à 2021
		Doubler les encours auprès des Institutions de microfinance d'ici à 2022
		Donner accès à des services bancaires et non bancaires à **1 million** d'agriculteurs d'ici à 2023
		Accompagnement des PME (**+ 60 %** d'encours aux PME africaines d'ici à 2023)

(1) Ratio de solvabilité *Common Equity Tier One.* (2) *Return On Normative Equity :* détermine le rendement sur capitaux propres normatifs moyens alloués aux métiers du Groupe.
(3) Dans le cadre du programme *Grow with Africa.*

Afin de suivre la progression de notre plan de développement et de transformation, nous nous sommes fixé un ensemble d'indicateurs reflétant toutes les dimensions de notre performance, qu'elle soit financière, économique, environnementale ou sociétale.

NOTRE PERFORMANCE 2018		NOTRE PRINCIPALE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	
25,205 Md€			
RobecoSAM : 79 — Sustainalytics : 75 — MSCI : A			
50 % des processus automatisés			
9,7 %			
37 points de base sur le CET 1			
C'est un engagement pris en 2018		**16**	**Paix, justice et institutions efficaces**
66 %		**5 8**	**Égalité entre les sexes Travail décent et croissance économique**
85/100			
C'est un engagement pris en 2018	**Plan de vigilance déployé**	**16**	**Paix, justice et institutions efficaces**
10,9 %			
Banque de détail en France : 11 % Banque de détail et Services Financiers Internationaux : 18,1 % Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs : 7,8 %			
Bénéfice net par action 2018 : 4,24 € Dividende proposé stable à 2,20 €, avec option de paiement en actions			
69 % de la cible réalisé		**7**	**Énergie propre et d'un coût abordable**
100 % de la cible réalisé		**13**	**Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques**
75 % de la cible réalisé		**12**	**Consommation et production responsables**
C'est un engagement pris en 2018		**11**	**Villes et communautés durables**
C'est un engagement pris en 2018		**1**	**Pas de pauvreté**
21 IMF clientes pour un montant de 81,4 M€		**8**	**Travail décent et croissance économique**
C'est un engagement pris en 2018		**1**	**Pas de pauvreté**
C'est un engagement pris en 2018		**9**	**Industrie, innovation et infrastructure**

UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

Au terme de la première année d'exécution du plan stratégique *Transform to grow,* nous confirmons notre ambition de long terme : délivrer une croissance rentable et durable grâce à un Groupe bancaire robuste, diversifié, plus compact et résolument orienté vers ses clients.

En 2018, Société Générale a réalisé plusieurs avancées importantes dans la mise en œuvre de son plan stratégique : alors que le programme Culture & Conduite continue d'être déployé, la Banque a pu lever l'incertitude financière liée aux règlements des litiges. La transformation digitale se poursuit également avec succès, comme en témoigne le premier prix du eCAC 40 obtenu en 2018.

Le recentrage est également bien engagé : le Groupe poursuit l'ajustement de son périmètre sur des activités profitables et synergétiques, sur des marchés où il occupe des positions de leader. En 2018, ces efforts d'optimisation ont particulièrement porté sur l'Europe de l'Est et des acquisitions ont été réalisées selon des principes d'allocation sélective du capital.

Si les initiatives de croissance dans les activités de Banque de détail en France et à l'international, ainsi que dans les activités de Financement et Conseil, ont connu des avancées concrètes, le contexte économique, financier et réglementaire qui s'annonce moins favorable et la performance plus contrastée des Activités de Marché ont conduit la Banque à adapter l'exécution de son plan stratégique.

Pour continuer à répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe sera encore plus sélectif dans son allocation de capital en privilégiant ses zones de force. Il continuera à travailler sur son efficacité opérationnelle avec un plan additionnel de réduction des coûts et de réduction de la consommation en capital dans les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs.

Le Groupe poursuit l'ajustement de son périmètre sur des activités profitables et synergétiques, sur des marchés où il occupe des positions de leader.

5 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

ANCRER UNE CULTURE DE RESPONSABILITÉ

Mettre l'ensemble du Groupe au niveau des normes les plus exigeantes du secteur bancaire en matière de contrôle et de conformité ; achever le déploiement du programme Culture & Conduite, porté par le Directeur général sous la supervision du Conseil d'administration, à tous les niveaux de l'entreprise ; intégrer nos engagements de Responsabilité sociale d'entreprise dans les objectifs de développement de nos métiers.

OBJECTIF 2020

S'inscrire durablement dans le 1er quartile des classements extra-financiers

CROÎTRE

Poursuivre notre croissance rentable et durable en nous appuyant sur la satisfaction client, la qualité des services, la valeur ajoutée et l'innovation. Cette croissance sera générée par une série d'initiatives ambitieuses de développement commercial et soutenue par l'adaptation de notre dispositif à l'évolution des besoins de nos clientèles. Elle fera l'objet d'une stricte discipline en matière de gestion des risques et du capital.

TRANSFORMER

Accélérer la transformation digitale de l'ensemble des métiers et fonctions du Groupe. Accélérer la transformation du modèle relationnel, particulièrement dans la Banque de détail en France, afin d'améliorer l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la sécurité. Adapter la stratégie dans les Activités de Marché afin d'intégrer les évolutions structurelles réglementaires et économiques.

OBJECTIF 2020

Automatiser 80 % des 25 principaux processus de la Banque de détail en France

DÉLIVRER SUR LES COÛTS

Poursuivre une gestion rigoureuse et disciplinée de nos coûts grâce, notamment, à l'industrialisation des processus et au plan d'économies de 1,1 milliard d'euros à l'horizon 2020, tout en réalisant les investissements nécessaires à la croissance des métiers.
Par ailleurs, le Groupe a mis en place un plan de réduction de coûts additionnels de 500 millions d'euros sur la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs.

OBJECTIF 2020

ROTE [1] du Groupe entre 9 et 10 %

ACHEVER LE RECENTRAGE

Optimiser l'allocation de capital par la cession ou la fermeture des activités n'ayant pas la taille critique et/ou génératrices de synergies. Le programme est déjà bien engagé, avec un impact des cessions déjà annoncées de 40 points de base [2] sur le CET1. L'objectif est rehaussé de 50 à 60 points de base à 80 à 90 points de base.

OBJECTIF 2020

+ 80 à 90 points de base sur le ratio CET1 [3]

EN SAVOIR PLUS

> Document de référence, chapitre I
> www.societegenerale.com/fr/investisseurs/investor-day

(1) *Return On Tangible Equity.*
(2) Chiffre au 31 mars 2019.
(3) Ratio de solvabilité *Common Equity Tier One.*

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE AU CŒUR DU PLAN STRATÉGIQUE

Engagés dans les transformations positives, nous avons pleinement intégré notre Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) à la stratégie du Groupe. Notre ambition irrigue aujourd'hui l'ensemble de nos métiers, pour lesquels elle est à la fois un moteur d'innovation et un facteur de durabilité.

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR UNE LARGE CONSULTATION

À l'issue d'une consultation menée auprès de ses parties prenantes internes et externes, le Groupe a défini, depuis fin 2017, les six principaux axes de sa démarche RSE. Trois axes transversaux en forment le socle et donnent un cadre à son action : l'éthique et la gouvernance, les enjeux d'employeur responsable, la satisfaction et la protection des clients. Les trois autres constituent les moteurs des transformations positives que le Groupe veut soutenir : la lutte contre le changement climatique, les innovations sociétales et le développement durable du continent africain.

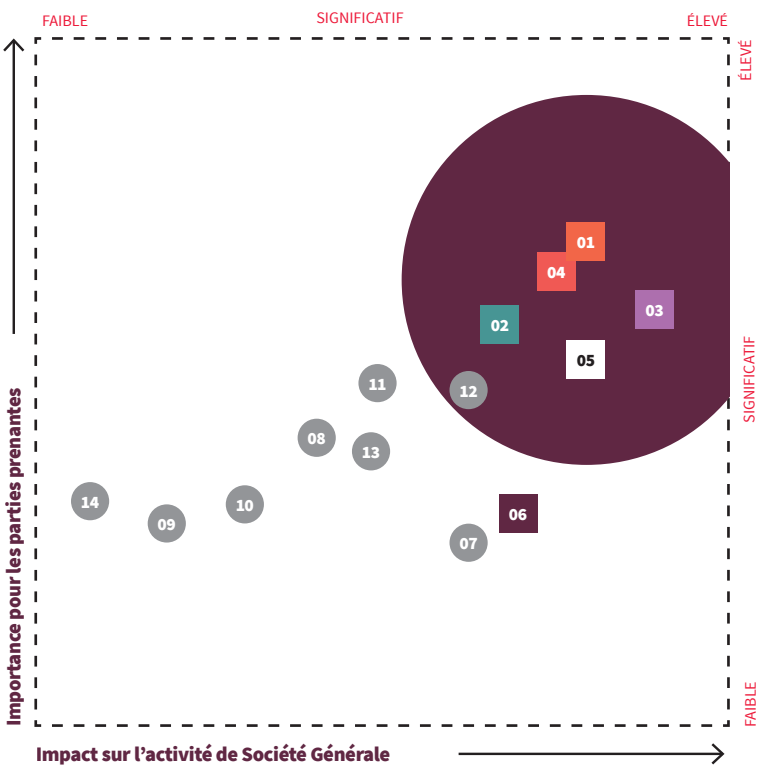
UNE AMBITION QUI CONTRIBUE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par son empreinte géographique, dans tous ses pays d'implantation, par la diversité de ses métiers et par son engagement de banque responsable, Société Générale contribue à répondre aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

EN SAVOIR PLUS

> Document de référence, chapitre V
> www.societegenerale.com/mesurer-notre-performance/rse/finance-responsable
> Voir aussi le Scorecard page 18

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



1 Satisfaction et protection des clients
2 Changement climatique
3 Employeur responsable
4 Éthique et gouvernance, y compris gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance
5 Tendances et innovations sociales
6 Contribution au développement durable de l'Afrique
7 Projets de développement durable
8 Soutien local aux PME/ESS
9 Accès aux services bancaires et financiers
10 Développement de pratiques collaboratives
11 Droits humains
12 Éducation, pédagogie et conseil
13 Dialogue et transparence
14 Innovation responsable

UNE AMBITION DÉCLINÉE EN SIX AXES

Satisfaction et protection des clients

En tant que partenaire de confiance, Société Générale s'applique au quotidien à protéger et satisfaire ses clients en visant les plus hauts standards de sécurité et de qualité de service.

- **Élu Service client de l'année 2019 par Viséo Customer Insights pour la sixième année consécutive**
- **Investissements à hauteur de 650 M€ consacrés à la sécurité des systèmes d'information du Groupe prévus sur 3 ans**

Voir aussi pages 28 et 29

Employeur responsable

Cet axe se décline en trois priorités : accompagner l'évolution des métiers de la Banque en développant les compétences nécessaires pour s'adapter aux mutations ; développer une culture de banque responsable, fondée sur des valeurs communes ; favoriser l'engagement des collaborateurs, gage de performance et de cohésion.

- **Classé 14e (1re banque française) sur plus de 3 000 entreprises au classement international de l'ONG Equileap sur l'égalité hommes-femmes**
- **94 % des collaborateurs du Groupe ont bénéficié d'un entretien d'évaluation**

Voir aussi pages 30 et 31

Éthique et gouvernance

Le Groupe demande à ses collaborateurs de respecter les standards d'intégrité les plus élevés dans tous leurs propos et leurs actions. C'est une condition indissociable de la bonne conduite des activités de la Banque. Ce dispositif, qui intègre les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, sous-tend l'ensemble des décisions prises à tous les niveaux de l'entreprise.

- **Un programme Culture & Conduite rattaché à la Direction générale et placé sous la supervision du Conseil d'administration**
- **Un Code de conduite du Groupe traduit en 15 langues et deux codes complémentaires : un Code de conduite fiscale et un Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence**
- **12 politiques sectorielles couvrant les secteurs sensibles**

Voir aussi pages 38 et 39

Le changement climatique

Pionnier du financement des énergies renouvelables, engagé dès 2015 à aligner d'ici à 2020 ses activités sur une trajectoire visant à limiter le réchauffement climatique à 2 °C, le Groupe déploie une stratégie climat volontariste et responsable autour de deux priorités : accompagner ses clients dans leur transition énergétique et réduire progressivement ses activités liées aux énergies les plus carbonées.

- **Engagement de 100 Md€ d'ici à 2020 en soutien de la transition énergétique réalisé à 69 % en 2018**
- **2e banque mondiale sur le secteur des énergies renouvelables en 2018 pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique, tant en qualité d'arrangeur de financements que de conseiller financier**
- **Objectif de - 25 % de réduction des émissions carbone par collaborateur sur la période 2014-2020, une baisse de 19 % déjà atteinte en 2018**

Voir aussi pages 54 et 55

Les innovations sociétales

Alors que les clients de la Banque, qu'ils soient investisseurs, entreprises ou particuliers, sont à la recherche de solutions répondant aux nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux, Société Générale accorde une attention particulière aux tendances sociétales émergentes pour y apporter des réponses adaptées. Soutien à l'économie sociale et solidaire, accompagnement de l'entrepreneuriat, développement des villes et de la mobilité durables, ou encore inclusion : la Banque contribue à donner corps à un avenir responsable et solidaire.

- **2,5 Md€ engagés sur le Grand Paris intégrant un haut standard en termes de RSE**
- **1re émission obligataire à impact positif de la filiale du Groupe ALD Automotive de 500 M€ pour financer une flotte de véhicules hybrides et électriques**

Voir aussi les pages 56 à 59

Le développement durable de l'Afrique

Ancré dans les territoires africains depuis plus de 100 ans, le Groupe a fait du développement durable et bas carbone du continent une priorité forte, pleinement intégrée dans sa stratégie. Société Générale capitalise sur son modèle diversifié et intégré pour relever des défis majeurs : accompagnement des PME, inclusion bancaire, financement des infrastructures, des énergies renouvelables et de l'agribusiness.

- **En 2018, lancement du programme *Grow with Africa***
- **375 000 clients de l'application de *mobile money* YUP (dont 70 % de non-bancarisés)**

Voir aussi pages 60 et 61

L'INNOVATION, CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION

L'innovation est dans notre ADN : c'est en pionniers que, depuis l'origine, nous explorons toutes les voies du progrès. Révolution industrielle autant que culturelle, notre transformation digitale s'accélère pour tirer profit des dernières avancées technologiques et offrir une meilleure expérience client.

INVENTER LES SOLUTIONS DE DEMAIN

En 2018, alors que la transformation digitale constitue une priorité du plan *Transform to grow,* Société Générale a impulsé une nouvelle dynamique à sa politique d'innovation avec une stratégie en trois axes : faire émerger les innovations de rupture, créer de nouveaux modèles commerciaux, se doter de nouvelles compétences digitales et de méthodes agiles.

Le maître mot de cette stratégie : *open innovation*. Pour préparer le monde de demain et apporter aux clients des services différents et originaux, la Banque s'ouvre à de nouveaux acteurs. À travers des partenariats et des investissements, elle tisse ainsi des liens étroits avec l'écosystème innovant mondial des startups et renforce sa présence sur des champs de plus en plus vastes et diversifiés : partenariat d'ALD Automotive avec la startup américaine Vinli, qui connecte les véhicules à différentes applications mobiles, prise de participation dans la startup Reezocar (vente de voitures d'occasion), acquisition de fintechs. La création de Société Générale Ventures dote quant à elle la Banque d'un fonds de 150 millions d'euros pour investir dans des startups internes ou externes afin d'accompagner le développement des métiers du Groupe.

LES COLLABORATEURS, MOTEURS DE L'INNOVATION

En socle de cette stratégie, Société Générale se dote de solides ressources internes : développement du *Cloud* et de l'APIsation ; intégration de compétences clés, notamment dans la data et l'intelligence artificielle ; lieux dédiés à l'innovation comme le technopôle Les Dunes et les centres d'innovation répartis dans plusieurs pays du monde.
Le Groupe réinvente ses façons de travailler et privilégie les méthodes agiles et les dynamiques collaboratives afin de faciliter le développement de services toujours plus innovants. Lancé en 2017, le programme d'intrapreneuriat *Internal StartUp Call* est l'un des fers de lance de cette politique d'innovation interne. Son objectif : faire émerger des projets entrepreneuriaux en rupture, embryons des futurs produits et services. À la suite de l'appel à candidatures, plus de 600 projets ont été déposés et 144 startups ont été invitées à présenter leurs idées devant les membres du Comité de direction. 60 startups ont été retenues et incubées pendant six mois au sein de l'écosystème d'innovation, sous le parrainage d'un membre du Comité de direction, et à ce jour plus d'une vingtaine ont passé le cap décisif et poursuivent l'aventure.

EN SAVOIR PLUS
> www.societegenerale.com/connaitre-notre-entreprise/innovation-tech

1er des Trophées eCAC 40 (1)
qui récompensent chaque année la maturité numérique des grandes entreprises françaises

+ de 250
expérimentations avec des startups

650 M€
investis dans la sécurité informatique sur 3 ans

60 %
de l'infrastructure hébergée dans le *Cloud*

+ de 1 500
Application Programming Interfaces en production

(1) Organisés par la rédaction des *Echos Executives* et Gilles Babinet, digital champion de la France auprès de la Commission Européenne.

LA TECHWEEK : PARTAGER L'INNOVATION

Organisée par la filière informatique du Groupe, la TechWeek vise à infuser les nouvelles technologies dans les métiers de la Banque et à partager les enjeux liés à la transformation digitale en les illustrant avec des applications concrètes. En France, l'événement s'est tenu au technopôle Les Dunes ainsi qu'au siège du Groupe, à La Défense, et a rassemblé plus de 10 000 participants. Durant trois jours, les collaborateurs ont pu explorer les six axes stratégiques IT du Groupe – innovation de rupture, plateforme, data centric, cybersécurité, espace de travail digital & *Cloud*, nouveaux modèles opérationnels – grâce à 150 ateliers, 60 stands, des conférences et des intervenants extérieurs venus partager leur expérience.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE VENTURES : FINANCER L'INNOVATION DE RUPTURE

Doté de 150 millions d'euros, le fonds Société Générale Ventures investit dans des startups internes ou externes. Neuf domaines sont privilégiés, en synergie avec les activités du Groupe, comme les paiements et l'e-commerce, l'*open banking*, les services aux petites et moyennes entreprises, ou en lien avec des thématiques sociétales prospectives (mobilité, e-santé…). L'acquisition de la fintech Treezor, l'une des pionnières du *Bank-as-a-Service* en France illustre l'approche d'*open banking* de Société Générale. Cette opération place la Banque comme l'un des fournisseurs majeurs de solutions pour les fintechs et les néobanques.

GLOBAL MARKETS INCUBATOR : SOUTENIR LES FINTECHS SPÉCIALISÉES DANS LES ACTIVITÉS DE MARCHÉ

Global Markets Incubator, l'incubateur lancé en octobre 2018 par les Activités de Marché de Société Générale Corporate & Investment Banking, témoigne d'une approche pionnière. Après appels à candidatures, six fintechs aux expertises diverses, en lien avec les activités de la Banque – détection d'anomalies, gestion du risque, extraction automatique d'informations… –, ont été retenues. Le développement de ces solutions innovantes bénéficiera d'un accompagnement expert et d'un accès direct à notre plus grande salle des marchés d'Europe continentale.

UNE DES ASSURTECHS LES PLUS INNOVANTES

Société Générale Assurances, un des premiers bancassureurs en France, et Roadzen, une insurtech internationale leader en matière de mobilité et d'intelligence artificielle, ont noué un partenariat stratégique pour accélérer le développement de Moonshot-Internet, la startup interne de Société Générale Assurances spécialisée dans l'assurance contextuelle digitale. Moonshot-Internet développe une large gamme de produits d'assurance affinitaire grâce à sa solution unique en France et l'une des rares en Europe. Cette assurtech délivre, pour les acteurs du e-commerce, du paiement et du voyage, des offres innovantes et modulaires, sous forme d'API *(Application Programming Interface)*.

CO-CONSTRUIRE L'AVENIR

Nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires, nos fournisseurs, nos partenaires : c'est avec et pour nos parties prenantes que nous construisons l'avenir. Notre gouvernance impulse et structure l'action du Groupe et s'assure qu'elle répond aux attentes de nos différents publics dans le respect des plus hauts standards d'éthique et d'intégrité.

DONNER À NOS CLIENTS LES MOYENS DE CONSTRUIRE L'AVENIR

Particuliers, professionnels, entreprises ou collectivités : partout dans le monde, nos clients sont les acteurs du changement. Nous les plaçons au centre de nos actions pour leur donner les moyens d'avoir un impact positif sur l'avenir.

LE MEILLEUR DE L'HUMAIN ET DU DIGITAL AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT

La transformation du Groupe repose sur un objectif fort : améliorer sans cesse l'expérience de tous ses clients. Pour l'atteindre, Société Générale imagine une nouvelle relation qui combine les avancées permises par les nouvelles technologies et la qualité de la relation humaine.
La transformation digitale en cours porte déjà ses fruits : la palette d'offres et de services disponibles en ligne ou via des applications s'étoffe en permanence grâce aux innovations développées avec un écosystème de startups. Cette dynamique s'accompagne de la mise en œuvre de dispositifs robustes afin de protéger les données et les avoirs des clients.
Cette nouvelle relation, loin d'être désincarnée, privilégie la dimension humaine et la qualité relationnelle. Adaptée aux exigences et aux problématiques des différents publics, elle associe au digital la proximité et l'expertise commerciale de conseillers bancaires et d'experts pour un service sur mesure dans les activités de Banque de détail comme de Banque de Grande Clientèle. La pertinence de cette démarche reçoit des signes forts de reconnaissance : pour la sixième année consécutive, le réseau Société Générale en France a obtenu le prix du Service client de l'année, qui distingue la complémentarité des canaux relationnels pour une expérience client fluide et qualitative. La Banque est aussi largement récompensée en Afrique, avec notamment le prix de la Meilleure banque en Afrique, décerné par Euromoney.

63
nouveaux services lancés en 2018 au niveau mondial

150 000
clients particuliers, 15 000 clients professionnels et 3 500 PME interrogés en 2018 en France sur leur intention de recommandation et leur niveau de satisfaction globale

DES SERVICES ADAPTÉS À CHAQUE PROFIL

Demain, chaque client voudra pouvoir disposer des services qui correspondent à son mode de vie et de consommation. À l'écoute de son environnement, Société Générale s'appuie sur sa politique d'innovation pour apporter des réponses sur mesure aux besoins qui émergent. De nombreuses solutions ont ainsi été déployées en 2018 : Paylib entre amis, un service gratuit de transfert d'argent sans avoir à saisir de coordonnées bancaires, le système de paiement mobile Apple Pay, l'assurance auto-connectée et sur mesure pour les conducteurs occasionnels proposée par Boursorama, la solution de caisse iPad pour les restaurateurs, ou encore la mise en place d'un service de téléconsultation médicale. Des applications de banque mobile ont également été lancées, notamment en République tchèque avec Aukapay. Rusfinance Bank propose aux clients russes un nouveau service numérique permettant de réduire le temps nécessaire au traitement d'une demande de prêt.

S'ASSURER EN QUELQUES CLICS

Société Générale est aujourd'hui la seule banque en France à proposer le devis et la souscription des assurances auto et habitation depuis son application mobile ou son site internet. Il poursuit ainsi la digitalisation des parcours dans son offre de bancassureur pour simplifier le quotidien de ses clients.

SG MARKETS : LA *MARKETPLACE* BTOB DE SERVICES FINANCIERS INTÉGRÉS

Pour accompagner au quotidien ses grands clients, investisseurs comme entreprises, Société Générale a placé au cœur de la stratégie d'innovation de sa Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs le développement de la plateforme SG Markets, la *marketplace* pionnière en matière de services financiers *business-to-business.* À travers une interface unique, SG Markets permet d'offrir des solutions sur mesure, adaptées aux besoins et aux profils de risque de chaque client, en matière de recherche financière, d'exécution, de *reporting,* de gestion de trésorerie ou encore de financement. La plateforme, ouverte par accès sécurisé aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires, intègre déjà près de 80 services financiers et ne cesse d'être enrichie. À la pointe de la technologie, elle permet une expérience utilisateur simple et à forte valeur ajoutée et répond aux meilleurs standards en termes de sécurité et de protection des données.

UNE PROGRESSION CONSTANTE DE LA SATISFACTION CLIENT

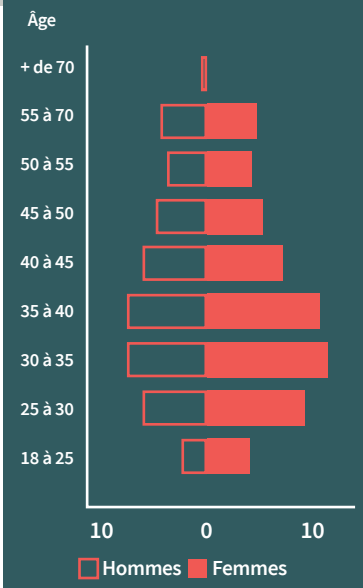
Au cœur des dispositifs commerciaux et de l'offre bancaire, la satisfaction client fait l'objet d'un suivi attentif de la part de l'ensemble des acteurs du Groupe. Baromètres, visites mystères en agence ou questionnaires, de nombreux processus de mesure ont été mis en place de manière à disposer d'une vision à 360° de la qualité de service perçue. Cette démarche d'analyse et de mesure est récompensée par la progression continue des scores de satisfaction : sur le marché des entreprises en France, le score de satisfaction globale du baromètre annuel progresse depuis deux ans, positionnant Société Générale parmi les meilleures banques du marché. Crédit du Nord est systématiquement classé dans le top 3 des meilleurs établissements en termes de recommandation. 90 % des clients déclarent être prêts à recommander Boursorama Banque à leurs proches. Les clients Grande Clientèle interrogés citent quant à eux la gestion de la relation comme le premier atout de la Banque.

FAIRE DE NOS COLLABORATEURS LES ACTEURS DE LEUR RÉUSSITE

Notre confiance dans l'avenir, la réussite de la transformation du Groupe, nous les devons à nos 149 000 collaborateurs, présents partout dans le monde. Veiller à la qualité de la vie au travail, à la diversité et au développement professionnel de nos équipes est un facteur essentiel pour encourager l'engagement de nos collaborateurs au sein de la Banque et gagner en performance.

Société Générale veille à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise leur engagement, leur bien-être mais aussi leur contribution à la performance de l'entreprise. Tout d'abord, en leur offrant des parcours de carrière variés et adaptables à leurs projets à travers, en particulier, un marché de la mobilité interne dynamique et transparent. Dans un contexte de transformation de la Banque, cette démarche repose sur un programme de formations structuré autour de trois axes majeurs : ancrer une culture de responsabilité ; digitaliser et diversifier les modes d'apprentissage ; rendre le collaborateur acteur de son développement et de son employabilité. De plus, de nombreuses initiatives sont déployées pour répondre aux enjeux d'attractivité et de fidélisation de nos talents : une politique de rémunération intégrant la reconnaissance de la performance, l'actionnariat salarié, l'épargne salariale et la capacité de s'engager dans différentes formes de mécénat de compétence. Déclinée en fonction des métiers, des activités et des zones géographiques, la politique de recrutement de Société Générale s'appuie sur de nouvelles fonctionnalités apportées par les technologies et la digitalisation (tests en ligne, digitalisation de la sélection des profils, recrutements via les réseaux sociaux) et porte une attention spécifique à l'intégration des jeunes diplômés. Autre volet essentiel transversal à ces différents sujets, la responsabilité d'employeur de Société Générale se traduit également dans les engagements concrets pris en matière de diversité (lutte contre les discriminations, promotion des femmes et des profils internationaux), d'inclusion sociale, d'égalité professionnelle et de dialogue social.

LA DIVERSITÉ EST UN ATOUT



Âge moyen : 38 ans
Ancienneté moyenne : 9,8 ans

ENCOURAGER L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Société Générale s'engage en matière de diversité et en particulier sur l'égalité hommes-femmes. Signé le 19 décembre 2018, un nouvel accord Société Générale en France confirme la politique volontariste de l'entreprise sur le sujet, avec notamment la poursuite du programme de résorption des écarts salariaux non justifiés entre les femmes et les hommes, assorti d'un budget de 7 millions d'euros pour les années 2019-2021. Convaincu qu'aider les femmes à réaliser leurs projets est le meilleur moyen de favoriser l'essor du continent africain, le Groupe soutient plusieurs initiatives visant à valoriser la place des femmes dans le monde professionnel. Parmi elles, *Africa Women 4 Tech*, qui permet à un panel exclusivement féminin d'échanger sur la représentativité du genre féminin dans l'écosystème digital ; et le *Women in Business Meeting*, qui a réuni à Paris 150 femmes d'influence lors d'une expérience unique de *networking* et de développement personnel.

PROMOUVOIR LE TÉLÉTRAVAIL

La Banque a développé des modes de travail alternatifs qui permettent de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, ainsi que des environnements et des méthodes stimulant l'innovation. C'est notamment le cas du télétravail : près de 80 entités du Groupe l'ont mis en place selon des modalités appropriées à leur contexte local, avec plus de 23 000 collaborateurs concernés dans le monde à fin 2018 (+ 56 % par rapport à 2017).

ÊTRE L'ACTEUR DE SON ÉVOLUTION

Le Groupe a développé un outil d'auto-déclaration des compétences et appétences pour les collaborateurs (outil Appétences Compétences Expériences – ACE), ce qui fait d'eux les premiers acteurs de leur évolution et de leur employabilité. Cet outil a été déployé auprès de 22 000 salariés en France et à l'international en 2018. Basé sur du *machine learning* et un référentiel de compétences dynamique, il combine avec pertinence les données déclarées par les collaborateurs avec les postes proposés dans la bourse aux emplois du Groupe (Job@SG).

1re banque

française du classement international d'Equileap sur l'égalité hommes-femmes (14e place au classement global de plus de 3 000 entreprises)

25 %

de femmes occupent un poste à responsabilité parmi le senior management (top 1 000)

104 M€

consacrés à la formation en 2018, pour 4,2 millions d'heures

18 668

collaborateurs du Groupe ont participé en 2018 à des programmes de mécénat de compétence proposés par l'entreprise sur leur temps de travail pour soutenir des associations partenaires

EN SAVOIR PLUS

> Document de référence, chapitre V
> www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/rse/employeur-responsable
> https://afrique.societegenerale.com/fr/une-banque-engagee/promouvoir-lequite/

NOURRIR LE DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

L'écoute de nos parties prenantes internes et externes nourrit notre vision du monde, notre ambition et notre stratégie. Elle nous permet de rester connectés à notre environnement, de comprendre les attentes de chacun et d'y apporter des réponses adaptées.

Clients, actionnaires, investisseurs, agences de notation, société civile, collaborateurs, fournisseurs, régulateurs et superviseurs : Société Générale a structuré des canaux et des *process* de dialogue spécifiques pour chacune de ses parties prenantes.

Actionnaires et investisseurs sont ainsi régulièrement informés via des supports dédiés et de nombreuses rencontres. Porté par un comité consultatif des actionnaires, le dialogue a été renforcé sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance à travers des rencontres spécifiques en Europe et aux États-Unis avec le Président du Conseil d'administration.

Conscient de l'attente croissante de la société civile et des ONG, notamment sur les sujets relatifs au climat, le Groupe a décidé de centraliser au niveau de la Direction Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) la réception des courriers et sollicitations émanant d'ONG ou d'autres parties prenantes qui visent à l'alerter sur les impacts environnementaux et sociaux associés à ses financements ou autres services. En 2018, des séances de travail avec une dizaine d'ONG (Les Amis de la Terre, BankTrack, Amnesty International, Oxfam, WWF…) ont permis d'échanger sur des thèmes tels que la transition énergétique et les droits humains dans le secteur financier. Le Groupe participe également à des forums et à des initiatives de place pour faire la promotion du respect des droits humains et pour approfondir la compréhension des enjeux qui en découlent pour le secteur financier.

Par ailleurs, Société Générale offre un espace « dialogue et transparence » sur son site internet institutionnel pour des échanges ouverts et réactifs. Dans ce cadre, le Groupe répond systématiquement aux controverses auxquelles il est confronté.

DÉTAIL DES PROCÉDURES DE DIALOGUE PAR PARTIE PRENANTE

PARTIE PRENANTE CONCERNÉE	DISPOSITIF DE DIALOGUE MIS EN PLACE
Avec nos clients	• Suivi et analyse de la satisfaction client
Avec nos collaborateurs	• Baromètre employeur • Dialogue avec les instances représentatives du personnel
Avec nos actionnaires et nos investisseurs	• Rencontres investisseurs • Événements et rencontres avec les actionnaires • Diffusion de supports de communication dédiés *(Lettre de l'actionnaire* et espace dédié sur le site web institutionnel) • Comité consultatif des actionnaires
Avec les agences de notation	• Étude et analyse des évaluations de performance financière et extra-financière • Échanges et suivis réguliers avec les analystes extra-financiers
Avec la société civile	• Rencontres régulières avec les ONG • Veille des projets, entreprises ou secteurs financés ou non par la Banque et faisant l'objet de controverses ou de campagnes publiques de la part de la société civile • Espace « dialogue et transparence » sur le site web institutionnel
Avec nos fournisseurs	• Politique d'achats responsables • Plan d'action *Positive Sourcing Program* en faveur notamment des TPE-PME et de l'économie sociale et solidaire
Avec les régulateurs et les superviseurs	• Relations étroites avec les autorités de supervision bancaire et financière et les organes de régulation • Participation aux consultations et événements de la Place

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPERT ET ENGAGÉ

Le Conseil d'administration de Société Générale réunit les meilleures compétences pour suivre la transformation du Groupe et l'adapter à l'évolution de son environnement. Il approuve les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre.

LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration examine et valide les décisions et orientations stratégiques du Groupe, s'assure de leur déploiement et les revoit au moins une fois par an.
Ces orientations intègrent les grands axes de la politique suivie en matière de responsabilité sociale et environnementale, de ressources humaines, de systèmes d'information et d'organisation, en ligne avec les valeurs et le Code de conduite du Groupe. Le Conseil s'assure que Société Générale dispose d'une organisation solide permettant un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent. Il s'assure des conditions favorisant une gestion claire et efficace des risques : des procédures efficientes de détection, de gestion, de suivi et de déclaration des risques ; un dispositif adéquat de contrôle interne ; des procédures administratives et comptables saines ; des politiques et pratiques de rémunération équitables.
En 2018, les principaux thèmes abordés ont été les suivants : plan stratégique annuel pour le Groupe et ses principaux métiers ; évolution du programme Culture & Conduite ; politique RSE ; innovation ; systèmes d'information et sécurité informatique ; satisfaction client ; conformité et ressources humaines.

UN CONSEIL INDÉPENDANT ET DIVERSIFIÉ

À l'occasion de l'Assemblée générale 2018, Lorenzo Bini Smaghi a été renouvelé au poste de Président du Conseil d'administration.
Le Conseil est constitué pour l'essentiel d'administrateurs indépendants.

DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES

	Administrateurs
Risque	8
Finance, comptabilité	9
Gouvernance, management d'entreprise, relation actionnaires, RSE, stratégie	8
Banque, assurance	10
Réglementation, juridique, conformité	5
Contrôle interne, audit	6
Marketing, service client	7
Informatique, innovation, digital	4
International	12
Industrie	4

Sa composition vise un équilibre entre cette indépendance, l'expérience professionnelle et internationale et les compétences des administrateurs, dans le respect de la parité hommes-femmes et de la diversité.
Cette complémentarité de profils permet de couvrir l'ensemble du spectre des activités de la Banque et des risques.

14
administrateurs dont 2 élus par les salariés

PLUS DE 90 %
d'administrateurs indépendants

42,9 %
de femmes

8
nationalités représentées(1)

13
réunions en 2018

93 %
d'assiduité

5 ans
de présence au Conseil en moyenne

(1) en tenant compte des doubles nationalités.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre III
> www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/gouvernance

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'appuie sur quatre comités qui comprennent au moins quatre membres. Aucun administrateur n'est membre de plus de deux comités. Le Comité des rémunérations compte un administrateur représentant les salariés ainsi qu'un administrateur membre du Comité des risques.

COMITÉ DES RISQUES

Nathalie Rachou,
Présidente du Comité des risques

Être aux avant-postes des nouveaux risques, en veillant à la qualité du dispositif

Missions : assister le Conseil sur la stratégie globale et l'appétence en matière de risques de toute nature, actuels et futurs, et sur la supervision de la mise en œuvre de cette stratégie.

Principaux travaux de l'année : appétit pour le risque ; Brexit ; évolution de la fonction conformité ; RGPD[1] ; risques des systèmes d'information et cybersécurité ; *stress tests* EBA (Autorité bancaire européenne).

5 administrateurs

100 % d'administrateurs indépendants

10 réunions

98 % d'assiduité moyenne

(1) Règlement général sur la protection des données.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Jean-Bernard Lévy,
Président du Comité des rémunérations

Assurer une rémunération équitable, prenant en considération les normes réglementaires, les objectifs fixés, les risques et les exigences du Code de conduite du Groupe

Missions : préparer les décisions du Conseil d'administration relatives aux rémunérations, notamment celles des dirigeants mandataires sociaux ainsi que celles qui ont une incidence sur le risque et la gestion des risques dans la Banque.

Principaux travaux de l'année : conformité de la politique de rémunération ; conditions d'emploi des nouveaux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ; objectifs quantitatifs et qualitatifs 2018.

4 administrateurs, dont 1 administrateur représentant les salariés

75 % d'administrateurs indépendants

8 réunions en 2018

97 % d'assiduité moyenne

COMITÉ D'AUDIT ET DE CONTRÔLE INTERNE

Alexandra Schaapveld,
Présidente du Comité d'audit et de contrôle interne

Veiller à la qualité de l'information comptable et financière

Missions : suivre l'élaboration et le contrôle des informations comptables et financières ainsi que l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de mesure de surveillance et de maîtrise des risques.

Principaux travaux de l'année : impact de la réforme fiscale américaine, IFRS 9 et IFRS 16 ; conformité à la règle Volcker ; enquête de satisfaction client ; KYC *(Know your Customer)* ; dispositif du contrôle permanent.

4 administrateurs

100 % d'administrateurs indépendants

10 réunions

90 % d'assiduité moyenne

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Gérard Mestrallet,
Président du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise

Sélectionner les meilleures compétences pour la supervision et la gestion de l'entreprise

Missions : accompagner le Conseil pour la nomination des administrateurs, des membres des comités et la succession des mandataires sociaux ; examiner et préparer l'examen des questions relatives au gouvernement d'entreprise et à la culture d'entreprise.

Principaux travaux de l'année : projet de mise à jour du règlement intérieur du Conseil ; préparation des nominations des nouveaux administrateurs ; préparation du renouvellement de la Direction générale du Groupe.

4 administrateurs

100 % d'administrateurs indépendants

7 réunions en 2018

82 % d'assiduité moyenne

UNE DIRECTION GÉNÉRALE MOBILISÉE POUR NOS CLIENTS

La Direction générale dirige la Banque et la représente vis-à-vis des tiers. Elle exerce son pouvoir et assure le pilotage d'ensemble du Groupe avec l'aide de comités spécialisés.

De gauche à droite : **Séverin Cabannes, Diony Lebot, Philippe Heim, Frédéric Oudéa et Philippe Aymerich.**

UNE ÉQUIPE RENOUVELÉE

En mai 2018, le Conseil d'administration a renouvelé l'équipe de Direction générale. Le Directeur général, Frédéric Oudéa, est désormais assisté par quatre Directeurs généraux délégués : **Diony Lebot,** plus particulièrement en charge de la supervision des fonctions de contrôle (risques, finance et conformité) ; **Philippe Aymerich,** plus particulièrement en charge de la supervision des activités de Banque de détail en France et de la Direction de l'innovation, technologies & informatiques, ainsi que des ressources du Groupe (informatique, immobilier et achats) ; **Séverin Cabannes,** plus particulièrement en charge de la supervision des activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs ; **Philippe Heim,** plus particulièrement en charge de la supervision des activités de Banque de détail à l'international, Services Financiers et Assurances. Chacun des Directeurs supervise directement plusieurs *Business* ou *Service Units*.
À l'occasion du vote de l'Assemblée générale de mai 2019, le Conseil a proposé le renouvellement du mandat de Frédéric Oudéa pour quatre ans.

DES COMITÉS SPÉCIALISÉS POUR ACCOMPAGNER LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Comité de direction générale : Composé du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, le Comité de direction générale du Groupe se réunit chaque semaine. Sous l'autorité du Directeur général, il soumet au Conseil d'administration la stratégie globale du Groupe et supervise sa mise en œuvre.

Le Comité stratégique Groupe : Composé du Directeur général, des Directeurs généraux délégués, de certains Responsables d'une *Business Unit* ou *Service Unit* et du Directeur de la stratégie, le Comité stratégique Groupe assure, sous l'autorité du Directeur général, la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Il se réunit tous les deux mois.

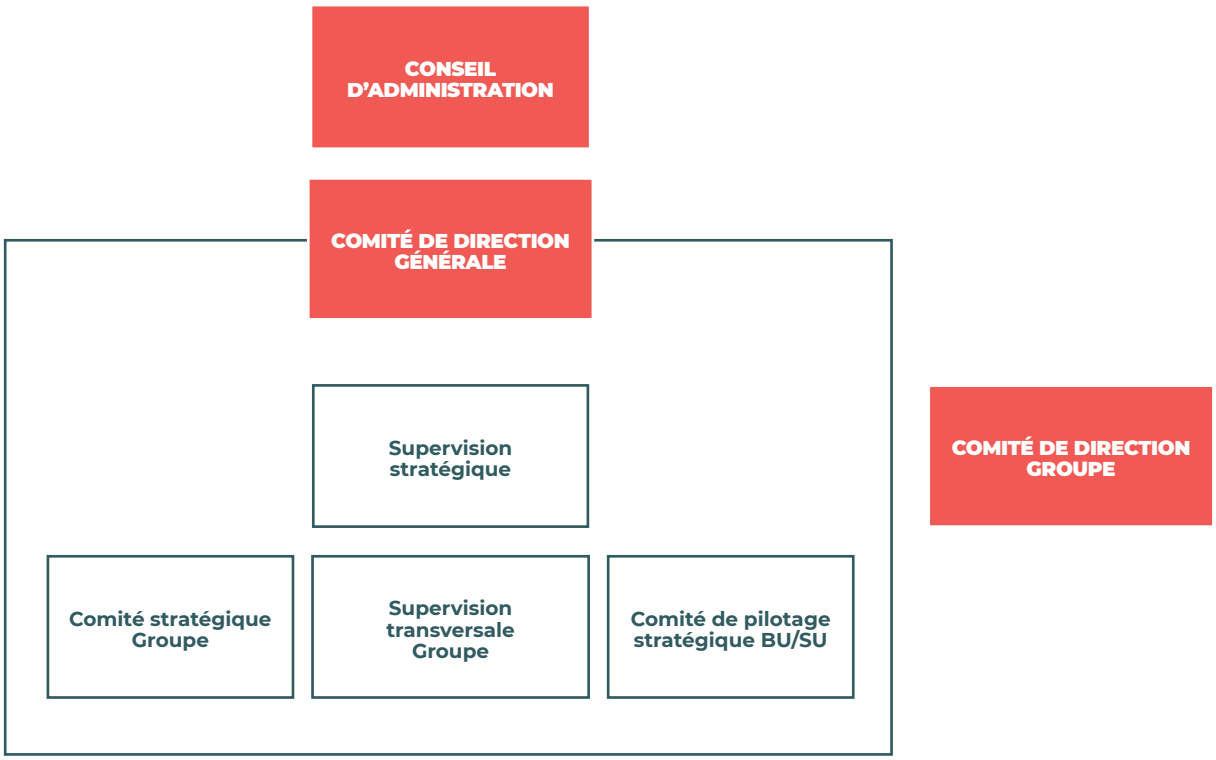
Le Comité de pilotage stratégique des *Business Units* et des *Service Units* : Composé de la Direction générale, du Responsable de la *Business Unit* ou de la *Service Unit* concernée, du Responsable de la stratégie et des Responsables de certaines *Business Units* et *Service Units*, le Comité se réunit à fréquence a minima annuelle pour chacune des *Business Units* et des *Service Units*.

LE COMITÉ DE DIRECTION, UNE INSTANCE REPRÉSENTATIVE DE LA DIVERSITÉ DU GROUPE

Composé de cadres dirigeants désignés par le Directeur général et appartenant aux *Service Units* et aux *Business Units*, le Comité de direction Groupe est une instance d'échanges sur la stratégie et les questions d'intérêt général du Groupe. Ses membres partagent des objectifs collectifs qui reflètent la performance collective du Groupe sur des dimensions stratégiques incluant la performance financière annuelle du Groupe ; la protection et la satisfaction des clients ; l'engagement des collaborateurs et la RSE. Il se réunit au moins une fois par trimestre.

UNE ORGANISATION PLUS COMPACTE ET AGILE

Pour mieux accompagner la mise en œuvre de ses priorités stratégiques, le Groupe s'est structuré en 2017 autour de *Business Units* (métiers, régions) et *Service Units* (fonction de support et de contrôle). Cette organisation favorise l'agilité et la proximité pour mieux répondre aux attentes des clients tout en veillant à maintenir la coopération transversale entre les métiers et à garantir l'indépendance des fonctions de contrôle.



60
membres au sein du Comité de direction,

dont

23 % de femmes

24 %
d'internationaux

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ALIGNÉE SUR LA STRATÉGIE

Définie par le Conseil d'administration et adoptée en Assemblée générale, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'attache à reconnaître l'expérience et les responsabilités exercées. Elle tient compte des pratiques du marché. Afin d'aligner leurs intérêts avec ceux du Groupe et de ses actionnaires, la rémunération fixe des mandataires sociaux exécutifs est complétée par une rémunération variable annuelle. Cette dernière allie des critères quantitatifs – fondés sur la performance financière du Groupe – et des critères qualitatifs corrélés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, à l'efficacité opérationnelle, à la maîtrise des risques, au renforcement des capacités à innover et à la politique RSE. Les membres du Comité de direction du Groupe perçoivent eux aussi une rémunération variable qui intègre de façon significative des critères de performance partagés, portant sur des éléments financiers et extra-financiers déterminés à l'échelle du Groupe incluant :
la performance financière annuelle du Groupe ;
la satisfaction des clients ;
l'engagement des collaborateurs et la RSE.

UNE GOUVERNANCE GUIDÉE PAR UN DEVOIR D'EXEMPLARITÉ

L'éthique et la conformité sont les piliers de notre métier de banquier. Notre responsabilité nous impose de veiller au respect des lois et des principes déontologiques, d'agir avec intégrité et d'inscrire la gestion des risques au cœur de chacune de nos démarches. C'est un devoir envers nos parties prenantes, indispensable à leur confiance.

12
politiques sectorielles Environnementales et Sociales (E&S)

7,1 Md€
de nouveaux financements ont fait l'objet d'une revue E&S

LE PROGRAMME CULTURE & CONDUITE EN ACTION

Lancé en 2016, le programme Culture & Conduite vise à renforcer la confiance des parties prenantes envers le Groupe. Puissant moteur de sa transformation culturelle, il met les valeurs, le *leadership model* et l'intégrité des comportements au cœur des activités. Ce programme se décline en plusieurs actions : sensibilisation des dirigeants (top 300) ; appropriation par l'ensemble des collaborateurs du Code de conduite du Groupe et des codes complémentaires via des formations présentielles et à distance (formation obligatoire et annuelle) ; actions de sensibilisation et de communication sur les comportements à adopter face aux dilemmes ; définition d'un tableau de bord composé d'indicateurs permettant à la Direction générale de piloter la conduite et la culture ; intégration du risque de conduite dans le dispositif de gestion des risques du Groupe ; poursuite de l'alignement des processus RH avec les ambitions du Groupe en matière de culture et de conduite ; aide à la transformation culturelle des *Business* et *Service Units*…

LE *LEADERSHIP MODEL*

Nourri par les valeurs du Groupe, le *leadership model* de Société Générale définit les comportements et les compétences attendus, en mettant l'accent sur la façon dont les résultats sont atteints autant que sur les résultats eux-mêmes. Les compétences comportementales traduites par le *leadership model* sont déclinées pour les trois principaux niveaux de responsabilité dans l'entreprise (dirigeants, managers et collaborateurs) et sont communes à l'ensemble du Groupe. Les quatre valeurs sont traduites en compétences clés, elles-mêmes illustrées par des comportements observables et évaluables.

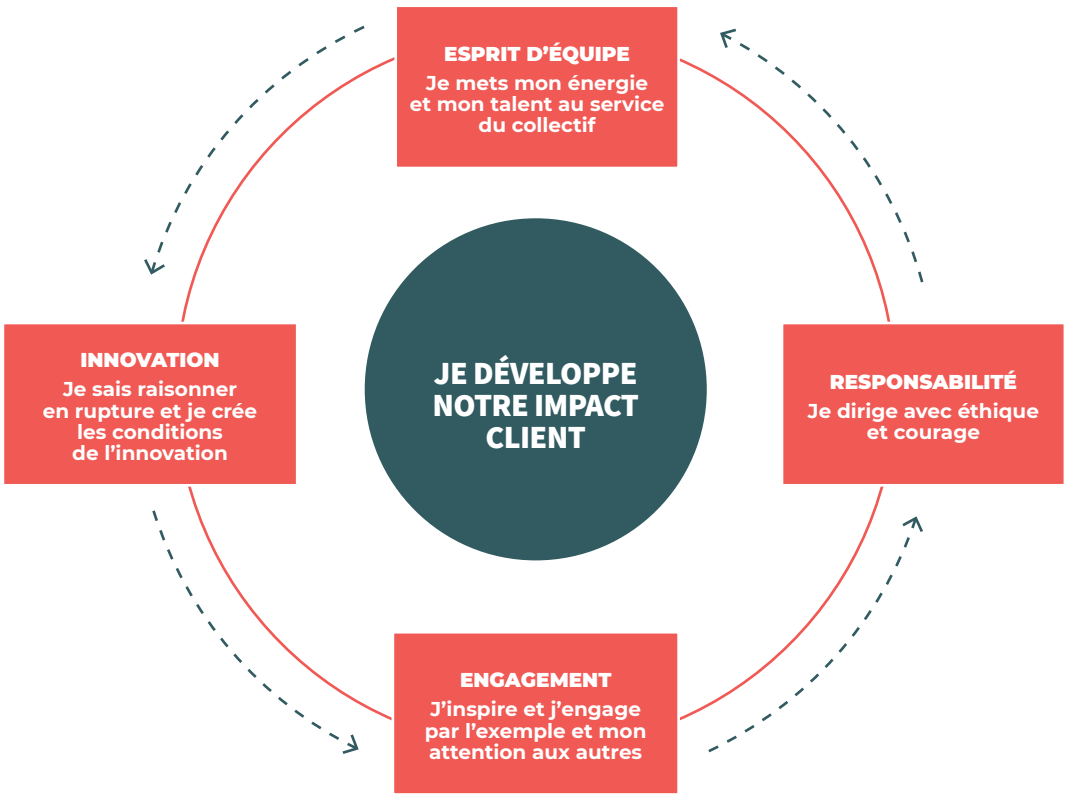
LES PLUS HAUTES EXIGENCES ÉTHIQUES

Société Générale a renforcé le pilotage de la conformité avec la création d'une direction dédiée en janvier 2018, des effectifs doublés en trois ans et des budgets de formation en augmentation. La responsabilité du Groupe et son engagement éthique se traduisent par des principes rigoureux édictés dans des codes spécifiques : un Code de conduite du Groupe qui constitue la base éthique et professionnelle du Groupe, la charte achats responsables, le Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, la charte sur le lobbying responsable et le Code de conduite fiscale.

LE PLAN DE VIGILANCE

Le renforcement des obligations réglementaires constitue une opportunité pour le Groupe de consolider l'articulation entre son modèle d'affaires, son ambition RSE et ses politiques de risques Environnementaux et Sociaux (E&S). Société Générale

TRADUIRE NOS VALEURS EN COMPÉTENCES CLÉS



a construit sa démarche de vigilance sur un socle commun alliant droits humains, libertés fondamentales et environnement. Sur la base du plan, du périmètre et de la méthodologie définis en 2017, cette démarche est en cours de déploiement autour de trois piliers : « RH et sécurité », « achats » et « activités », et conduit à une mise à jour progressive du dispositif de gestion des risques E&S du Groupe. En 2018, des cartographies des risques pour chaque pilier ont été réalisées.

PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

Le Groupe a renforcé son dispositif en mettant en place un dispositif d'alerte commun, répondant aux obligations de la loi dite Sapin 2 et à celles de la loi dite « sur le devoir de vigilance ».

Ce mécanisme est ouvert à ses salariés et prestataires via une plateforme sécurisée accessible depuis le site institutionnel www.societegenerale.com. La mise en place de ce dispositif a fait l'objet d'une concertation auprès d'organisations syndicales représentatives en France et d'une présentation et d'échanges auprès d'instances au niveau français et européen au second semestre 2018.

INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX AUX PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Au fil des années, le groupe Société Générale s'est doté à titre volontaire de procédures et d'outils d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques relatifs aux droits humains et à l'environnement dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines, de sa chaîne d'approvisionnement et de ses activités.

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, le Groupe a lancé un renforcement de ce cadre et poursuit l'intégration de la gestion des risques E&S dans les processus opérationnels des différentes *Business Units* et *Service Units* de la Banque.

UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES EFFICACE ET RESPONSABLE

Prendre des risques pour nos clients et les maîtriser est l'une des composantes inhérentes au métier de banquier. Financer des projets de long terme, investir dans une startup innovante, s'engager à l'international : ces dynamiques obéissent à une stratégie qui doit allier responsabilité, prudence et performance. Dans ce cadre, un processus strictement réglementé est mis en œuvre sous la supervision du Conseil d'administration.

DÉFINIR NOTRE PROFIL D'APPÉTIT POUR LE RISQUE

Chaque année, le Groupe conduit un exercice de revue de son « appétit pour le risque », soumis à l'approbation du Conseil d'administration. L'enjeu est de définir le niveau de prise de risque acceptable au regard des ambitions de développement des métiers. L'ensemble des risques encourus fait l'objet d'une évaluation régulière, adaptée à chaque type de risque. Pour se développer de manière durable et bâtir une relation de confiance avec ses clients, la Banque a mis en place des principes encadrant son appétit pour le risque :

- une organisation en *Business Units* offrant différents produits et services aux clients dans différentes géographies ;
- une allocation de capital équilibrée entre les activités ;
- un modèle équilibré géographiquement avec environ 75 % des revenus réalisés dans les pays matures et 25 % dans les pays émergents ;
- une politique de croissance ciblée, privilégiant les domaines d'expertise existants, un fonds de commerce de bonne qualité et la recherche de synergies au sein du modèle de banque diversifié ;
- l'inscription des enjeux de responsabilité sociale et environnementale au cœur de sa stratégie et des relations avec ses parties prenantes ;
- une attention constante à sa réputation, qu'elle considère comme un actif de grande valeur qu'il est essentiel de protéger.

ENCOURS PONDÉRÉS EN RISQUES : 376,1 Md€

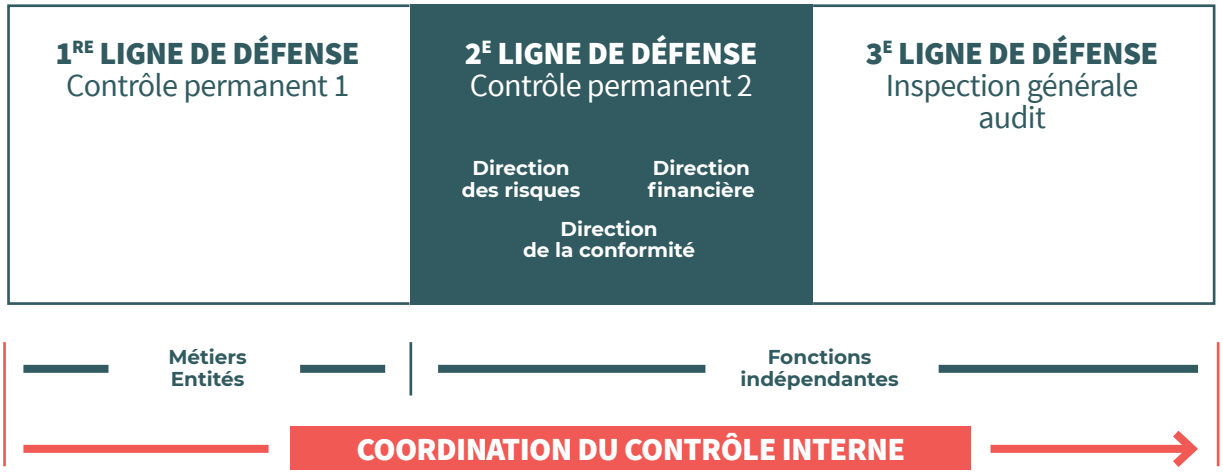
81 % EN RISQUE DE CRÉDIT

13 % OPÉRATIONNEL
6 % MARCHÉ
81 % CRÉDITS

> 60 % EN BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS

38 % BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS
32 % BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX
26 % BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE
4 % HORS PÔLES

UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RIGOUREUX



UN PILOTAGE DES RISQUES AUTOUR DE TROIS LIGNES DE DÉFENSE

Selon les principes requis par la réglementation, le pilotage des risques s'articule autour de trois lignes de défense.

Première ligne de défense : les collaborateurs et le management, chargés de veiller à l'application du Code de conduite du Groupe et des procédures relatives à leurs activités.

Deuxième ligne de défense : des fonctions de contrôle indépendantes (risques, finance, conformité) pour s'assurer de l'efficience de la première ligne et suivre l'évolution du profil de risque du Groupe.

Troisième ligne de défense : les services d'audit interne et d'inspection générale à travers un programme de contrôle périodique.

S'y ajoute une coordination du contrôle interne relayée dans chacun des pôles et dans chacune des directions centrales.

« Agir en banquier responsable exige de chacun engagement et exemplarité au quotidien. Maîtriser nos risques, c'est garder la confiance de nos clients et de toutes nos parties prenantes, et contribuer à la croissance profitable et durable de notre Groupe. »

Diony Lebot,
Directrice générale déléguée

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre IV

DES RISQUES IDENTIFIÉS ET MAÎTRISÉS

Une gestion responsable des risques repose avant tout sur une identification précise et un pilotage rigoureux des facteurs qui pourraient venir impacter notre performance. Constamment attentifs à l'émergence de nouveaux risques, nous revoyons régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques qui pourraient affecter notre activité ou celle de nos clients.

NOS PRINCIPALES CATÉGORIES DE RISQUES

Risque de crédit et de contrepartie
Risque de pertes résultant de l'incapacité des clients du Groupe, d'émetteurs ou d'autres contreparties à faire face à leurs engagements financiers.

Risque de marché
Risque de pertes de valeur d'instruments financiers, résultant des variations de paramètres de marché, de leur volatilité et des corrélations entre ces derniers.

Risques opérationnels
Risque de pertes résultant d'une défaillance des processus, du personnel et des systèmes d'information ou d'événements extérieurs.

Risque de modèle
Risque de pertes résultant de décisions prises sur la base de résultats de modèles internes dues à des erreurs de développement, d'implémentation ou d'utilisation de ces modèles.

Risques structurels de taux d'intérêt et de change
Risques de pertes de marge d'intérêt ou de valeur du portefeuille bancaire en cas de variation des taux d'intérêt et de change.

Risque de liquidité et de financement
Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité du Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Le risque de financement se définit comme le risque pour le Groupe de ne pas pouvoir financer le développement de ses activités selon ses objectifs commerciaux et à un coût compétitif par rapport à ses concurrents.

Risque stratégique/*business*
Risque résultant de l'incapacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie et à réaliser son *business plan* pour des raisons ne relevant pas des autres risques de cette nomenclature.

Risque de baisse de la valeur des participations en capital dans certaines sociétés
Risque de pertes dues à la baisse de la valeur de nos participations en actions.

Risque lié aux activités d'assurance
Risque de pertes inhérentes à l'activité d'assureur auquel le Groupe est exposé à travers ses filiales d'assurance (risque actif/passif, de tarification des primes, de mortalité et d'augmentation de la sinistralité).

Risque de valeur résiduelle lié aux activités de financements spécialisés
Risque de pertes dues à une valeur nette de revente d'un actif à la fin du contrat de crédit-bail ou de location inférieure à l'estimation.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitres III et V

	DESCRIPTION
RISQUES MACROÉCONOMIQUES ET GÉOPOLITIQUES	**Les marchés financiers sont toujours affectés par de fortes incertitudes susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats. Par ailleurs, la hausse ou l'accumulation de risques géopolitiques est une source d'instabilité supplémentaire qui pourrait peser sur l'activité économique et la demande de crédit, tout en renforçant la volatilité des marchés financiers. La mise en place de mesures protectionnistes fortes pourrait par exemple affecter le dynamisme des échanges internationaux.**
CHANGEMENT CLIMATIQUE	**Les risques liés aux changements climatiques peuvent être de type physique (augmentation d'événements climatiques extrêmes, évolution à long terme du climat, impacts sur l'écosystème et les ressources en eau) ou de transition (mesures relatives à un scénario de réchauffement climatique limité à 2 °C, réglementation relative à certains gaz à effet de serre)**
CYBERCRIMINALITÉ	**La Banque est exposée au risque de cyberattaques visant notamment le vol de données, la compromission ou la destruction de systèmes informatiques, le détournement de fonds. Le Groupe constate une croissance en nombre et en sophistication des attaques numériques. Le risque est amplifié dans un contexte de digitalisation renforcée de nos relations clients. La sécurité de l'information et des systèmes d'information constitue ainsi un enjeu crucial dans la relation de confiance que Société Générale entretient avec ses clients.**
INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE	**Le secteur bancaire est marqué notamment par une intensification de la concurrence, la concentration de certains segments des services financiers et l'émergence de nouveaux acteurs, tels que les fintechs.**

RÉPONDRE AUX RISQUES ÉMERGENTS

IMPACT SUR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	MOYENS MIS EN ŒUVRE
Ces risques, qui peuvent intervenir de manière brutale et dont les effets peuvent ne pas être anticipés et couverts, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière, le coût du risque et les résultats du Groupe. De plus, compte tenu de sa diversification géographique, tout changement significatif du contexte politique, macroéconomique ou financier en Europe, aux États-Unis mais également dans les marchés émergents, en particulier en Russie ou en Afrique, pourrait peser sur la situation financière de la Banque.	La Banque suit de manière régulière, via son département d'Études économiques et sectorielles, les évolutions de son environnement macroéconomique et géopolitique et revoit, si nécessaire, ses orientations stratégiques pour prendre en compte ces évolutions. Le Groupe a notamment ajusté son plan stratégique et financier *Transform to grow* : les adaptations visent une allocation plus sélective du capital, privilégiant les métiers en croissance, en synergie et à forte rentabilité, combinée à une ambition accrue de réduction des coûts, de manière à conforter la cible de capital.
Le Groupe est exposé aux risques climatiques physiques à travers ses activités d'assurance et une exposition très limitée dans des régions et pays exposés aux changements climatiques. La Banque pourrait également être exposée au risque climatique de transition à travers son portefeuille de crédit à la suite d'une accélération ou d'un arrêt soudain des réglementations sur les changements climatiques. L'impact positif de la politique climat du Groupe, formalisée par des politiques sectorielles au sein du dispositif de gestion des risques sociaux et environnementaux, contribue à réduire l'exposition au risque climatique de transition. Le risque de marché résultant de l'exposition au marché carbone est très limité en montant.	Concernant les assurances dommages fournies aux clients, la politique de risque limite l'exposition à un an et la politique de prix est mise à jour régulièrement pour prendre en compte l'évolution statistique des risques physiques. Le département Assurance développe également des contrats de réassurance afin de limiter l'exposition résiduelle aux pertes extrêmes. Concernant l'activité crédit : les effets liés aux prix de l'énergie et aux nouvelles réglementations sont déjà pris en compte dans les analyses. Une évaluation de la détérioration du risque de crédit sous scénario climatique a été conduite par la Direction des risques en collaboration avec le département RSE. En 2018, le Groupe a décidé de renforcer la gouvernance et la politique de risque de crédit pour une meilleure prise en compte des enjeux climatiques (intégration d'une évaluation de la vulnérabilité climat pour chaque client dans les secteurs sensibles…). Société Générale a adopté la méthodologie du Financement à impact positif de l'UNEP-FI, l'engagement Katowice et suit les recommandations de la TCFD *(Task Force on Climate-related Financial Disclosures).*
Ces attaques peuvent avoir des impacts opérationnels (continuité d'activité…), financiers (conservation des avoirs de nos clients…) et finalement sur la réputation de la Banque.	Le dispositif Groupe de lutte contre la cybercriminalité est coordonné par le Responsable de la sécurité des systèmes d'information et des risques opérationnels informatiques au sein de la Direction de l'innovation, technologies & informatiques. Ce dispositif s'appuie sur la prévention, la protection, la détection, la réaction et sur la sensibilisation des clients et des collaborateurs. Dans l'ensemble des implantations de la Banque, des instructions internes et procédures associées, conformes aux réglementations locales, définissent les règles à appliquer et les traitements à réaliser afin de garantir la protection et la sécurité des données des clients. Garant de la sécurité des données et du respect du secret bancaire, Société Générale investit 650 M€ dans la cybersécurité sur trois ans pour mieux protéger les actifs et les transactions de ses clients.
Toutes les activités du Groupe sont confrontées à une concurrence intense sur les marchés locaux et mondiaux dans lesquels il opère, que ce soit de la part d'acteurs bancaires ou de la part d'acteurs non bancaires. À ce titre, la Banque est exposée au risque de ne pas parvenir à conserver ou développer ses parts de marché dans ses différentes activités. Cette concurrence peut également conduire à une pression sur les marges, préjudiciable à la rentabilité de ses activités.	Le Groupe capitalise sur son modèle diversifié et intégré pour mettre en œuvre des synergies et répondre de manière efficace aux attentes de ses clients. La transformation digitale, pleinement intégrée au plan stratégique, et une politique d'innovation ambitieuse permettent à l'ensemble des métiers de proposer en permanence de nouveaux produits et services différenciants. Cette attention constante à la satisfaction client vaut à Société Générale une large reconnaissance au niveau national comme au niveau international.

INVENTER L'AVENIR

Résolument engagé dans les transformations positives, notre Groupe crée de la valeur financière et extra-financière à travers ses trois pôles métiers en accompagnant les évolutions de son environnement. Qu'il s'agisse des services que nous proposons à nos clients particuliers et entreprises pour réaliser leurs projets, ou du soutien que nous apportons à la transition énergétique, au développement de l'économie, des territoires, de l'Afrique ou des jeunes, nous contribuons à la construction du monde de demain.

DES AVANCÉES IMPORTANTES

Lancé fin 2017, notre plan stratégique *Transform to grow* nous a permis de réaliser avec succès plusieurs étapes importantes de notre transformation. Dans un contexte plus difficile que prévu, nos activités de Banque de détail en France et à l'international, ainsi que de Financement et Conseil, ont maintenu une bonne performance, soutenues notamment par la transformation des réseaux et la mise en œuvre des initiatives de croissance des métiers. Malgré une performance plus contrastée sur les Activités de Marché, nos revenus et notre rentabilité progressent.

SUCCÈS DE LA PLUPART DES INITIATIVES DE CROISSANCE

Sur la base de la trajectoire fixée par les cinq axes du plan stratégique *Transform to grow,* la mise en œuvre d'initiatives de croissance a permis de générer un produit net bancaire en progression par rapport à 2017 de 25,205 Md€ (+ 5,2 %). La contribution est équilibrée entre les trois métiers.
Avec un produit net bancaire de 7,860 Md€, pénalisé par les taux bas, la Banque de détail en France a néanmoins profité d'une solide dynamique commerciale, stimulée par la progression des encours de crédit, la conquête de nouveaux clients chez Boursorama et l'assurance. La Banque de détail à l'international, Services Financiers et Assurances obtient des résultats en forte hausse, à 8,317 Md€, confirmant le potentiel de croissance rentable des géographies du Groupe – en particulier de l'Europe, de l'Afrique et de la Russie – et de ses métiers Assurance, ALD Automotive et Equipment Finance.
Dans un contexte de marché difficile pour les acteurs bancaires, la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs a enregistré des performances plus nuancées avec un produit net bancaire de 8,846 Md€.

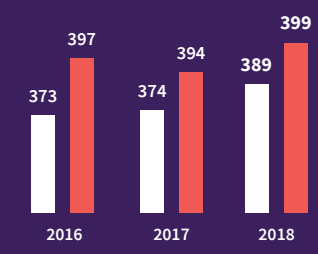
En parallèle, Société Générale a progressé sur de nombreux aspects de sa feuille de route : sa transformation digitale ; son plan d'efficacité, dans la trajectoire fixée pour 2020 de 1,1 Md€ d'économies de coûts ; la maîtrise du risque, se traduisant par un coût qui demeure en bas de la fourchette cible de 2018, à 21 points de base ; l'exécution du plan de recentrage, avec la cession d'actifs n'ayant pas la taille critique et/ou génératrice de synergies. Le résultat de l'année 2018 s'élève à 3,864 Md€, contre 2,8 Md€ en 2017. Le résultat sous-jacent passe quant à lui de 4,491 Md€ en 2017 à 4,468 Md€ en 2018.

PARTAGER LA VALEUR AVEC L'ACTIONNAIRE

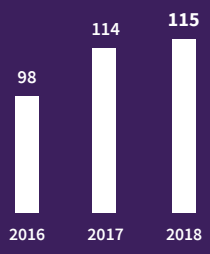
La création de valeur générée par le Groupe est partagée avec toutes ses parties prenantes, notamment à ses actionnaires, dont les actionnaires salariés. La solidité des activités, alliée aux premiers effets du plan stratégique – notamment la qualité de la gestion des risques du Groupe, la maîtrise de ses coûts et la réussite d'initiatives de croissance – a permis une progression de l'actif net tangible par action entre 2017 et 2018 et le maintien du montant du dividende versé, avec la possibilité pour chaque actionnaire d'opter pour le paiement en actions de la société.

AIDER NOS CLIENTS À RÉALISER LEURS PROJETS

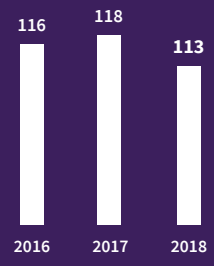
DÉPÔTS ET CRÉDITS CLIENTÈLE
(Md€)



ENCOURS D'ASSURANCE VIE
(Md€)

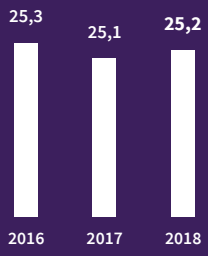


ACTIFS GÉRÉS DE LA BANQUE PRIVÉE
(Md€)



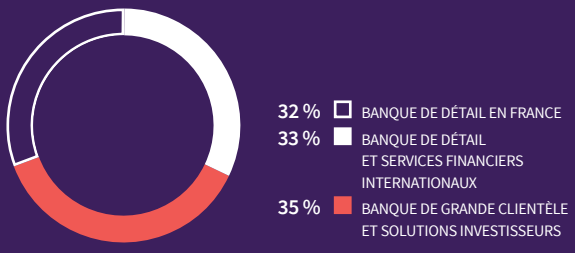
DES REVENUS EN HAUSSE

PRODUIT NET BANCAIRE DES MÉTIERS
(Md€)



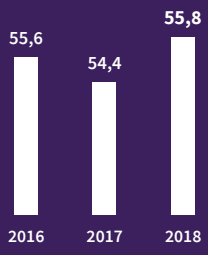
CONTRIBUTION DES MÉTIERS AU PRODUIT NET BANCAIRE

2018
(% arrondis)



RÉCOMPENSER LE SOUTIEN DE NOS ACTIONNAIRES

ACTIF NET TANGIBLE PAR ACTION
(euros)



DIVIDENDE
(euros)

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre II
> www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/donnees-et-publications/resultats-financiers

LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

POURSUITE DE LA TRANSFORMATION

Notre Groupe est la troisième banque de détail en France. Sur cette activité, les résultats affichent en 2018 une dynamique commerciale solide et une performance financière résiliente. Ils reflètent la transformation profonde à l'œuvre dans les métiers, l'efficience des leviers de croissance ciblés sur l'expertise et la personnalisation des solutions apportées à son cœur de clientèle.

La Banque de détail en France capitalise sur la complémentarité de ses trois enseignes pour proposer à ses clients une large gamme de produits et services : la banque relationnelle multicanale Société Générale, qui accompagne une clientèle de particuliers, professionnels, entreprises, collectivités locales et associations ; le Crédit du Nord, qui développe son modèle original de banque de proximité sur un réseau de banques régionales ; Boursorama, le leader de la banque en ligne en France, qui s'appuie sur un modèle digital et une offre complète. Dans un environnement de taux bas qui reste défavorable, les résultats des trois enseignes sont solides. Malgré une concurrence vive sur la collecte d'épargne, les dépôts ont atteint 199 Md€ en 2018. Avec 186 Md€ d'encours moyen de crédit, les réseaux ont continué de soutenir l'économie et d'accompagner leurs clients dans la réalisation et le financement de leurs projets. Ils ont par ailleurs accéléré leur transformation avec notamment de nouveaux services innovants pour favoriser la fluidité des parcours utilisateur et la satisfaction client.

Le réseau Société Générale : Avec près de 5,7 millions de comptes à vue, la clientèle de particuliers est une composante importante du portefeuille du réseau Société Générale au même titre que les entreprises. Les encours de dépôts ressortent à 91 Md€ en 2018 contre 88 Md€ en 2017. Les encours de crédit s'établissent à 78 Md€ en 2018, en hausse de 1 % par rapport à 2017.

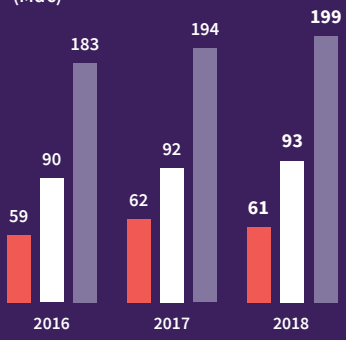
Le Crédit du Nord : Ce réseau de banques régionales a poursuivi sa trajectoire placée sous le signe de la qualité et de la solidité des résultats. En moyenne, en 2018, les encours de dépôts du Crédit du Nord s'élèvent à 43,6 Md€ (contre 42,8 Md€ en 2017) et les encours de crédit à 41,5 Md€ (contre 39,8 Md€ en 2017).

Boursorama : Avec environ 1,7 million de clients à fin 2018, l'accélération de la conquête se poursuit. Cette stratégie a bénéficié en 2018 de l'élargissement de l'offre commerciale à l'assurance automobile, au leasing auto, au crédit écoresponsable ou encore aux solutions de paiement mobile. Fixé initialement pour 2020, l'objectif de croissance de parvenir à 2 millions de clients sera atteint courant 2019.

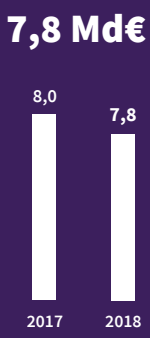
SOCIETE GENERALE · Crédit du Nord · Boursorama Banque

DÉPÔTS ET ÉPARGNE

DÉPÔTS ET ÉPARGNE DE NOS CLIENTS
(Md€)

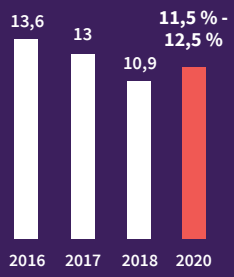


PRODUIT NET BANCAIRE
(Md€)



FRAIS DE GESTION
(Md€)

RONE (2)
(sous-jacent)



(1) Hors PEL / CEL (2) *Return on Normative Equity :* détermine le rendement sur capitaux propres normatifs moyens alloués aux métiers du Groupe. Le principe d'allocation en vigueur depuis le 1er janvier 2016 consiste à allouer à chacun des métiers des capitaux propres normatifs correspondant à 11 % des encours pondérés des métiers.

36 000
collaborateurs

186 Md€
d'encours de crédit

1,2 Md€
de contribution au résultat net part du Groupe (1,1 Md€ en 2017)

LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EST AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

Notre dispositif évolue pour offrir des services différenciés à chacune de nos clientèles de particuliers, professionnels et entreprises : accueil dans des espaces dédiés et repensés, conseillers experts, nouveaux services, solutions simples et sécurisées (paiements instantanés, agrégation de comptes et de documents, ouverture de compte à distance avec la reconnaissance biométrique, souscription en ligne ou à distance de produits d'assurance, de crédit consommation, de prêts immobiliers)…

« Nous sommes à l'écoute des entrepreneurs. Plus le dialogue est initié tôt, plus nous pourrons les aider à structurer leur projet et travailler à leur réussite. »

Houria Chaiblaine,
Directrice des Marchés Entreprises, Société Générale

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre II
> www.societegenerale.com/mesurer-notre-performance/donneeset-publications/resultats-financiers

LA BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

UNE DYNAMIQUE SOUTENUE DE CROISSANCE RENTABLE

Notre pôle de Banque de détail et Services Financiers Internationaux a confirmé son dynamisme en 2018 avec de bons résultats. Ces activités contribuent à la croissance rentable du Groupe grâce à leurs positions de leader sur des marchés à potentiel élevé, aux initiatives d'efficacité opérationnelle et de transformation digitale, et à leur capacité à générer des synergies.

La Banque de détail et Services Financiers internationaux regroupe, d'une part, les activités de banque de détail à l'international – en Europe centrale et orientale, Russie, Afrique, Bassin méditerranéen et Outre-Mer – et, d'autre part, trois métiers spécialisés : activités d'assurance, location longue durée et gestion de flottes automobiles, financement de biens d'équipement professionnels.
Ce pôle a connu une transformation profonde ces dernières années, avec un recentrage de son portefeuille, une optimisation du modèle et une amélioration de son profil de risque.
Avec un produit net bancaire qui s'élève à 8,3 Md€, les revenus de la Banque de détail et Services Financiers Internationaux s'inscrivent en nette hausse de 5,1 %, marquée par un fort dynamisme commercial sur l'ensemble des métiers et des régions. La quasi-stabilité du coût du risque (+1 %) traduit une stricte gestion des risques. Au global, le résultat net part du Groupe s'établit à un niveau record de 2,065 Md€ sur l'année, en hausse de 6,5 % par rapport à 2017.

Activités de la Banque de détail à l'international : Situées pour l'essentiel en dehors de la zone euro, les activités de la Banque de détail à l'international bénéficient d'un potentiel de croissance supérieur et d'un contexte largement plus favorable sur les taux d'intérêt notamment en Roumanie et en République tchèque. Ce réseau de banques locales conforte son rôle de moteur de croissance du pôle, avec des revenus qui progressent de 6,3 % et un résultat net part du Groupe qui a atteint des niveaux records, en hausse de 13,9 % par rapport à 2017. L'activité bénéficie d'un très bon dynamisme commercial sur l'ensemble de nos implantations géographiques avec notamment une croissance des encours de crédit de 5 % et des dépôts de 4,4 %.

Activités de l'Assurance : Associant un modèle de bancassurance intégré en France et des offres d'assurance vie et de prévoyance à l'international, ces métiers ont vu leurs revenus 2018 progresser de 6,6 %. Toutes les activités ont enregistré une bonne performance commerciale, y compris l'assurance vie, dans un contexte de marché difficile.

Activités de Services Financiers aux Entreprises : Avec une progression du PNB de 1 %, l'année 2018 confirme le dynamisme commercial de ces activités.

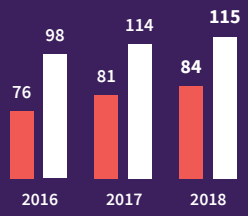
DES ÉQUIPES LARGEMENT RÉCOMPENSÉES

- **Société Générale élue Meilleure banque en Afrique par Euromoney**
- **ALD Automotive France élu Service client de l'année 2019, dans la catégorie Location longue durée, de l'étude BVA Group Viséo CI réalisée de mai à juillet 2018**
- **Société Générale Equipment Finance élue *European Lessor of the Year* lors des Leasing Life Awards de 2018**

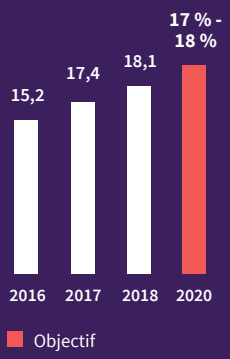
Depuis son introduction en Bourse en 2017, ALD Automotive continue de saisir les opportunités de croissance dans les marchés professionnels comme particuliers. Son activité de location longue durée aux particuliers s'est ainsi accélérée, avec un parc de plus de 100 000 véhicules à fin 2018 et une croissance de 10,1 % de sa flotte totale. Les activités de financement de biens d'équipement professionnels enregistrent quant à elles une augmentation de 4,7 % des encours pour atteindre 17,9 Md€ (hors affacturage).

DÉPÔTS ET ÉPARGNE

DÉPÔTS ET ÉPARGNE DE NOS CLIENTS
(Md€)



RONE (1)
(sous-jacent)



RÉPARTITION DU PRODUIT NET BANCAIRE

8,3 Md€

7,9 Md€ en 2017

22 % SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES
11 % ASSURANCES
68 % BANQUE À L'INTERNATIONAL

39 % Europe
20 % Afrique et autres
9 % Russie

(1) *Return on Normative Equity :* détermine le rendement sur capitaux propres normatifs moyens alloués aux métiers du Groupe. Le principe d'allocation en vigueur depuis le 1er janvier 2016 consiste à allouer à chacun des métiers des capitaux propres normatifs correspondant à 11 % des encours pondérés des métiers.

73 000
collaborateurs

110 Md€
d'encours de crédit

2,1 Md€
de contribution au résultat net part du Groupe (1,9 Md€ en 2017)

ACCOMPAGNER LES PME EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

En 2018, Komerční Banka, filiale du Groupe en République tchèque, a ouvert 48 *Small Business Centers* – ou centres de conseil et d'accompagnement destinés aux PME – afin d'offrir des services dédiés à ses clients entrepreneurs.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre II
> www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/donnees-et-publications/resultats-financiers

« La mobilité durable est clé pour atteindre la neutralité carbone de nos opérations. Avec notre offre produits et services diversifiée dédiée aux véhicules à faible émission, nous aidons nos clients à réduire leur production de CO_2. Nous gérons actuellement plus de 100 000 véhicules électriques et hybrides dans le monde. Nous sommes déterminés à faire en sorte que l'électrification des flottes automobiles s'accélère. »

Stéphane Renie, Responsable RSE chez ALD Automotive, filiale de leasing automobile et de gestion de flotte

LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

UN REPOSITIONNEMENT SUR NOS ZONES DE FORCE

Notre pôle Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs a connu une année 2018 contrastée : tandis que les activités de Financement et Conseil confirment leur rôle de moteur de croissance, les performances ont été décevantes pour les Activités de Marché, dans un environnement difficile pour tous les acteurs bancaires.

Au cœur des flux économiques entre émetteurs et investisseurs, la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs offre des solutions intégrées et sur mesure aux grandes entreprises, investisseurs et clientèle privée. Sur l'année 2018, le pôle enregistre un produit net bancaire à 8,8 Md€, en recul de 3,6 % par rapport à l'année 2017, dans un contexte de marché défavorable. Pour faire face à cet environnement et à de nouvelles contraintes réglementaires, le Groupe va concentrer son modèle de Banque de Grande Clientèle sur les zones de force où il dispose d'avantages compétitifs durables et différenciants. La position de premier plan occupée par la Banque en Europe, la profondeur de son portefeuille de clients *Corporate,* ses franchises globales dans les dérivés actions et financements structurés lui permettent de se positionner sur les solutions à haute valeur ajoutée, qui tirent parti de son savoir-faire en ingénierie financière. Alliées à des mesures d'efficacité sur toutes les activités, à des simplifications de structure ainsi qu'à la digitalisation des processus, ces actions permettront au Groupe de réduire ses coûts et sa consommation de capital pour structurellement améliorer sa rentabilité.

DES ÉQUIPES LARGEMENT RÉCOMPENSÉES

- ***Equity Derivatives House of the Year*** **par les Risk Awards 2018 et** ***Best House Equities Structured Retail Products*** **par SRP**
- ***Global Advisor of the Year*** **par Project Finance International (PFI)**
- ***Europe Investment-Grade Corporate Bond House of the Year*** **par IFR Awards 2018**
- ***Distinguished Provider of Transaction Banking Services*** **par FImetrix pour la correspondance bancaire**
- **Meilleure banque de financement du commerce international en France, en Europe occidentale et dans les pays émergents, par Global Finance**
- **Meilleurs services de *cash management*, Meilleurs services de trésorerie sur la zone EMEA et Meilleurs services d'affacturage en Europe et sur la zone EMEA par EMEA Finance**

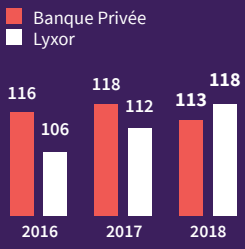
Activités de Marché et Services aux Investisseurs : La Banque propose un accès global et intégré aux marchés financiers de plus en plus interconnectés, avec une vision et des solutions *cross-asset* de premier plan. Dans un environnement de marché défavorable, secoué par les tensions politiques en Europe et la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, les revenus sont en baisse de 8,3 % en 2018. Les performances aux États-Unis et en Asie demeurent toutefois résilientes.

Activités de Financement et Conseil : La Banque développe des relations globales et stratégiques avec ses grands clients et propose des solutions intégrées allant du conseil en fusions et acquisitions et opérations de haut de bilan aux financements structurés et levées de capitaux, solutions de couverture des risques et gestion des flux et/ou paiements. Portée par la bonne dynamique des projets de financements énergétiques, l'expansion de la plateforme *Asset Backed Products* ou encore la bonne performance du métier *Global Transaction Banking,* 2018 a été une année record : les revenus s'établissent à 2,673 Md€ en 2018, en hausse de 7,1 % par rapport à 2017.

Activités de Gestion d'Actifs et Banque Privée : Le Groupe s'appuie sur les expertises de Lyxor, spécialiste européen en gestion passive, active et alternative. Lyxor crée des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'avenir. En Banque Privée, le dispositif commercial est axé principalement sur l'Europe. En 2018, le succès de sa stratégie lui a valu d'être nommée Banque Privée - Meilleur fournisseur de Crédit *(Wealth Briefing Swiss Awards)* et *Best Private Bank for Succession Planning* par PMW/The Banker. Sur 2018, le produit net bancaire s'établit à 966 M€, en baisse de 3,4 % par rapport l'année 2017, les revenus restant résilients dans un environnement de taux bas.

DÉPÔTS ET ÉPARGNE

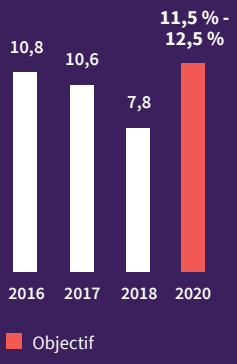
ACTIFS SOUS GESTION
(Md€)



4 011 Md€

D'ACTIFS CONSERVÉS (LEADER MONDIAL EN PRODUITS DÉRIVÉS, 2E CONSERVATEUR EUROPÉEN)

RONE (1)
(sous-jacent)



RÉPARTITION DU PRODUIT NET BANCAIRE EN 2018

8,8 Md€

9,2 Md€ EN 2017

11 % GESTION D'ACTIFS ET BANQUE PRIVÉE
30 % FINANCEMENT ET CONSEIL
59 % ACTIVITÉS DE MARCHÉ

(1) *Return on Normative Equity :* détermine le rendement sur capitaux propres normatifs moyens alloués aux métiers du Groupe. Le principe d'allocation en vigueur depuis le 1er janvier 2016 consiste à allouer à chacun des métiers des capitaux propres normatifs correspondant à 11 % des encours pondérés des métiers.

22 000
collaborateurs

164 Md€
d'encours de crédit

1,2 Md€
de contribution au résultat net part du Groupe (1,6 Md€ en 2017)

PIONNIER DES OBLIGATIONS À IMPACT POSITIF À TAÏWAN

Société Générale est la première banque étrangère à avoir obtenu l'approbation du régulateur pour l'émission d'obligations à impact positif à Taïwan. L'émission de 1,6 milliard TWD permettra de financer des projets d'énergies renouvelables, tels que le premier parc éolien en mer de Taïwan.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre II
> www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/donnees-et-publications/resultats-financiers

« Nous avons pleinement intégré les enjeux liés aux énergies renouvelables et accompagnons leur développement depuis plus de dix ans. »

Jérôme Deflesselles,
Co-Responsable Génération Électrique EMEA – Conseil et Financements de Projets, Société Générale

AGIR EN FAVEUR DU CLIMAT DE MANIÈRE RESPONSABLE

Dès 2015, nous nous sommes engagés à aligner nos activités d'ici à 2020 sur une trajectoire compatible avec un scénario de limitation à 2 °C du réchauffement climatique. Pour apporter les réponses les mieux adaptées au financement d'une économie décarbonée, nous avons notamment mis en place des outils de gouvernance, de gestion et de suivi des risques.

Dans le cadre des engagements pris lors de la COP 24, la Banque développe également des méthodes et des outils *open source* pour mesurer l'alignement des portefeuilles de crédit sur les objectifs de l'Accord de Paris. Enfin, nous accompagnons nos clients dans leurs propres stratégies de transition énergétique autour de deux axes : accélérer notre soutien aux énergies renouvelables et réduire progressivement nos activités liées aux activités les plus carbonées.

L'INNOVATION AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Société Générale a pris des positions de premier plan et déploie son expertise dans des projets notamment liés à la production ou au transport d'énergie, aux infrastructures de transport/mobilité, aux réhabilitations urbaines.

Avec l'acquisition stratégique de la fintech française Lumo, plateforme pionnière d'épargne participative dédiée aux énergies renouvelables, le Groupe a renforcé en 2018 sa capacité à servir ses clients en leur proposant une solution de financement innovante pour le développement de leurs projets. En cohérence avec la stratégie de soutien à la transition énergétique de la Banque, ce rapprochement ouvre la voie à de nouveaux types de services digitaux, adaptés aux besoins et aux attentes des entreprises et des particuliers.

FAIRE DE LA FINANCE VERTE UN OBJECTIF PARTAGÉ ET MOBILISATEUR

Pionnière dans la construction, avec l'UNEP-FI, des principes du *Positive Impact Finance,* la Banque a établi en 2018 un cadre interne d'appréciation des activités reconnues comme contribuant à la finance durable et à impact positif. Pour renforcer son rôle et sa contribution au financement des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, Société Générale a rejoint en 2018 le programme de partenariat de l'*Initiative Climate Bonds* (CBI). Première banque française de ce réseau international d'acteurs financiers, elle se mobilise ainsi pour réorienter les investissements vers une économie bas carbone et résiliente face au changement climatique.

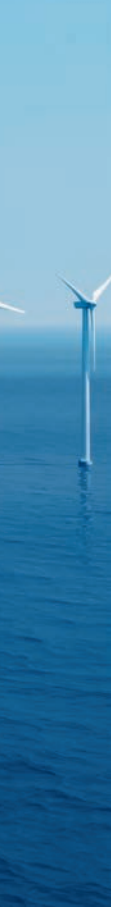
Objectif de
100 Md€
de contribution au financement de la transition énergétique entre 2016 et 2020, dont 69 % déjà atteints fin 2018

21,4 Md€
pour le secteur des énergies renouvelables

47,6 Md€
pour les obligations vertes

11,9 Md€
de production de finance durable et à impact positif, dont 6,5 Md€ de financements « verts » en 2018

+ de 42 %
d'énergies renouvelables dans le mix énergétique de financement d'électricité, qui approche les 55 % d'énergies non carbonées



PIONNIER DU MARCHÉ DE LA FINANCE VERTE

Société Générale s'est engagé à contribuer à lever 100 Md€ de financements destinés à la transition énergétique entre 2016 et 2020. Ces financements peuvent prendre la forme d'émissions obligataires vertes (*Green Bonds*) au titre de positions de *bookrunner* (teneur de livre) mais aussi de mandats de conseil et/ou de financements dédiés au secteur des énergies renouvelables. La Banque a ainsi déjà réalisé 69 % de son objectif. 21,4 Md€ ont été apportés sous la forme de conseil et de financement à des projets renouvelables. Par ailleurs, l'année 2018 a été marquée par une production en forte hausse de financements « verts » sur l'ensemble de la Banque : 6,5 Md€, soit plus 125 % par rapport à 2017.

UN PROGRAMME INTERNE DE RÉDUCTION CARBONE

Dans le cadre de son programme de réduction carbone 2014-2020, Société Générale s'est engagé à diminuer de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre par occupant et à augmenter de 20 % la performance énergétique de ses immeubles, à travers une stratégie dédiée qui comprend notamment le pilotage en temps réel des consommations d'énergie.
S'y ajoute un dispositif précurseur et vertueux mis en place depuis 2013 : la « taxe carbone interne ». Collectée chaque année auprès de toutes les entités du Groupe en France et à l'international, elle est calculée en fonction des émissions de gaz à effet de serre de ces entités (sur la base de 10 €/tonne de CO_2) et est redistribuée en récompense des meilleures initiatives internes de réduction des émissions, afin de financer de nouvelles initiatives.

56 000

tonnes de CO_2 évitées depuis 6 ans, soit près de 3,5 % des émissions du Groupe

298

GWh d'énergie économisée depuis 6 ans grâce au dispositif de taxe carbone interne, soit la consommation de plus de 40 000 foyers français

ÉNERGIES FOSSILES : DES STRATÉGIES RESPONSABLES

Société Générale déploie une approche réaliste pour répondre à la demande énergétique croissante et aux besoins de financement associés tout en préservant la planète. La Banque s'est ainsi engagée à limiter la part du charbon dans le mix énergétique qu'elle finance : fin 2018, cette part a déjà été réduite à 16,4 %, une performance en avance sur l'objectif de 19 % à horizon 2020. Les financements dédiés aux centrales thermiques au charbon ou infrastructures associées sont désormais exclus pour toutes les activités du Groupe dans un strict respect de politiques Environnementales et Sociales (E&S) régulièrement mises à jour. Depuis 2018, ces politiques excluent également les activités de production de pétrole issu de sables bitumineux partout dans le monde et de production de pétrole en Arctique.

EN SAVOIR PLUS

> Document de référence, chapitre V
> www.societegenerale.com/transition-energetique-engagements-climat/engagements-en-faveur-du-climat

FAIRE CONFIANCE À CEUX QUI ENTREPRENNENT

Banque de l'entrepreneuriat depuis notre création, nous accompagnons les artisans, les entrepreneurs et les entreprises de toute taille tout au long de leur vie et de leur cycle d'activité. Par nos investissements et les projets que nous aidons à concrétiser, nous affirmons notre rôle au service de l'économie réelle, de la vitalité économique et de l'emploi dans nos pays d'implantation.

Société Générale aide et conseille les dirigeants et futurs dirigeants d'entreprise à chaque étape clé de leur parcours entrepreneurial, quels que soient leur statut, leur secteur d'intervention ou la nature et l'envergure de leurs projets. Cet accompagnement se déploie dans toutes les missions du Groupe – tiers de confiance pour les opérations financières, soutien de l'employabilité, partenaire de la création et de l'innovation. Il se traduit par des solutions adaptées à chaque pays d'implantation et à chaque secteur.

EN FRANCE, une organisation renforcée structure un réseau de proximité pour tous les segments : dirigeants d'entreprise, clientèle professionnelle, TPE et PME.

À L'INTERNATIONAL, Société Générale met au service de ses entreprises clientes son réseau et son expertise ; les filiales internationales proposent aux TPE et PME des offres adaptées qui associent, comme en Roumanie, aux produits et services bancaires classiques les financements éligibles à des programmes nationaux et européens et des subventions.

DANS LE DOMAINE DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE, un soutien particulier est accordé aux startups.

DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, le Groupe accompagne les formes innovantes de développement économique durable qui allient performance environnementale et sociétale autour de formats variés (entreprises, coopératives, associations) et d'objectifs de cohésion sociale et de solidarité.

DANS LA MICROFINANCE, différents partenariats soutiennent le refinancement de structures dédiées en Afrique et, pour la France métropolitaine et l'outre-mer, en collaboration avec l'ADIE.

5,4 Md€
de financements sociaux/ sociétaux au service du bien commun en 2018

+ de 10 000
dossiers financés, assortis d'une garantie COSME [1], pour une enveloppe de 250 M€, sur la période 2016-2018

150
conseillers référents startups en France

(1) Programme européen de compétitivité des entreprises et des PME.

ACCOMPAGNER LES STARTUPS ET LES JEUNES ENTREPRISES

Avec 70 M€ d'encours investis dans les startups, une offre dédiée et un réseau de 150 conseillers référents, Société Générale est aujourd'hui un acteur essentiel de cet écosystème, en France comme à l'international. Investir pour l'avenir prend ici tout son sens, en termes d'emplois créés, de projets accompagnés, de soutien aux petites entreprises.

En 2018, la Banque est devenue grand mécène du Projet 54 de la fondation *Women In Africa Philanthropy* pour accompagner l'entrepreneuriat féminin africain, qui joue un rôle fondamental dans le développement des économies locales. Ce projet inédit a réuni 55 entrepreneuses, issues des 52 pays du continent africain, pour leur offrir un accompagnement ciblé, *mentoring* et notoriété.

60 900
jeunes entreprises de moins de 3 ans accompagnées par le Groupe en France

dont

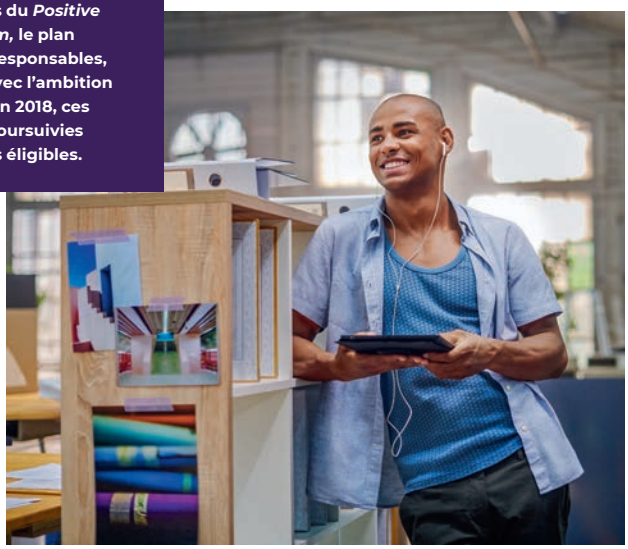
24 300 **de moins de 1 an d'existence**

PROPOSER DES SERVICES DÉDIÉS AUX ENTREPRENEURS

De la création à la transmission de leur entreprise, à chaque étape clé, Société Générale a pris l'engagement d'être un partenaire privilégié des entrepreneurs, notamment en France, avec son dispositif dédié Société Générale Entrepreneurs et la création d'une centaine d'espaces PRO réservés aux professionnels. Qu'il s'agisse de la gestion au quotidien ou du développement à l'international, de la protection du dirigeant ou de celle des salariés, le Groupe répond aux besoins des entreprises quelle que soit leur taille.

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TPE-PME

Première banque signataire du Pacte PME en décembre 2007, Société Générale facilite l'accès de ces entreprises aux marchés du Groupe et instaure un cadre de confiance réciproque avec ses fournisseurs. Il s'agit de l'une des trois priorités du *Positive Sourcing Program*, le plan d'action Achats responsables, élaboré en lien avec l'ambition RSE du Groupe. En 2018, ces actions se sont poursuivies sur les catégories éligibles.



EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre V
> www.societegenerale.com/mesurer-notre-performance/rse/evolutions-et-innovations-societales

SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX DES TERRITOIRES

Convaincus que les territoires sont au cœur des transformations du monde, nous les aidons à répondre aux défis auxquels ils doivent faire face : développement de l'inclusion sociale, de nouvelles mobilités, de villes aux réseaux interconnectés ou impulsion de nouvelles formes d'économies locales.

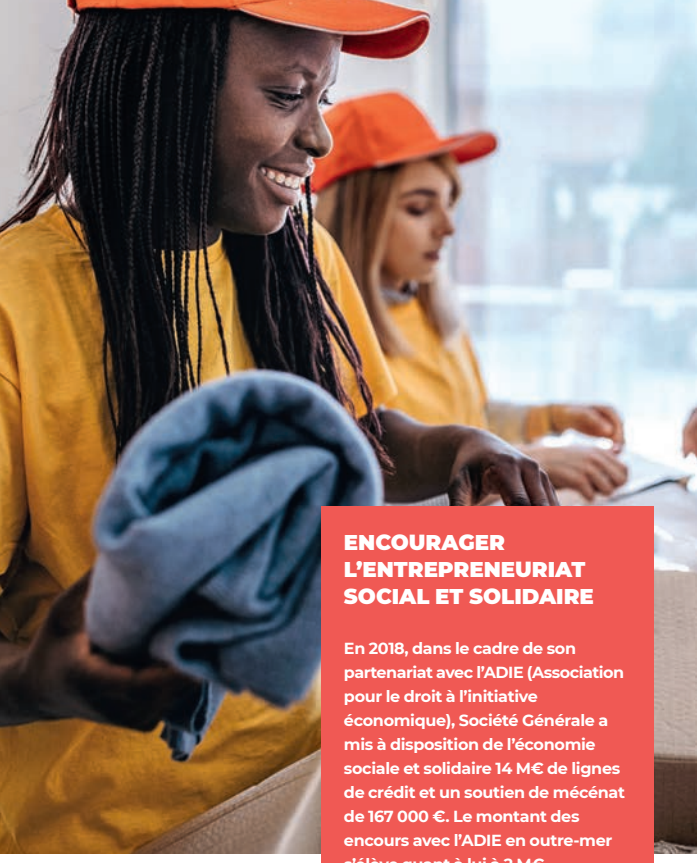
Cet engagement englobe de nombreux champs d'action pour Société Générale. Il intègre aussi bien les volets de la ville intelligente et d'anticipation des futurs usages que l'accompagnement des dynamiques économiques et sociales locales. Cette diversité se traduit par celle des solutions de financement : la microfinance pour l'entrepreneuriat social, les dispositifs pour encourager le développement de l'écomobilité ou encore la mobilisation de plusieurs milliards d'euros pour ce qui s'annonce comme la troisième révolution urbaine française, à savoir le Grand Paris. Ce programme s'inscrit dans un axe majeur de développement pour Société Générale, celui des villes durables.

Les grandes métropoles seront des acteurs clés de programmes d'investissement qui visent à offrir les meilleures prestations possible en matière de transport, d'énergie, de communication, et à contribuer à la lutte contre le changement climatique et aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Dans le cadre des activités de financement de la transition énergétique du Groupe, Société Générale souhaite ainsi apporter son expertise à cette dynamique mondiale.

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre V

ACCOMPAGNER LES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

Société Générale a annoncé fin 2018 une série de mesures en faveur du pouvoir d'achat des Français les plus fragiles financièrement, comme de nouveaux plafonnements des frais d'incident bancaire. En complément, le Groupe a développé des offres spécifiques pour accompagner les besoins de maintien à domicile des personnes de plus de 60 ans. Il s'agit de solutions Prévoyance Dépendance complétées par un dispositif digital innovant primé aux Trophées de l'innovation Profideo : il comprend un portail web et un service de téléassistance permanente au domicile de la personne aidée grâce à un médaillon ou à un bracelet connecté.



ENCOURAGER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE

En 2018, dans le cadre de son partenariat avec l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), Société Générale a mis à disposition de l'économie sociale et solidaire 14 M€ de lignes de crédit et un soutien de mécénat de 167 000 €. Le montant des encours avec l'ADIE en outre-mer s'élève quant à lui à 2 M€.
La Banque accompagne également les TPE engagées dans l'économie sociale, en partenariat avec France Active Garantie, afin de leur faciliter l'accès bancaire et de mettre à leur disposition les financements adaptés à leurs besoins.

PRÉVENIR LES SITUATIONS DE PRÉCARITÉ FINANCIÈRE

Pour favoriser l'inclusion financière, Société Générale s'efforce de rendre plus transparentes et compréhensibles les informations destinées à ses clients. Le Groupe développe ainsi de nombreux outils de simulation ou de calcul financier en ligne ou sur des applications partenaires. Il accompagne également les parents dans l'éducation financière de leurs enfants avec le module « Votre enfant et la banque » disponible sur le site web www.societegenerale.fr.

CONSTRUIRE LA VILLE DE DEMAIN AVEC LE GRAND PARIS

Société Générale accompagne à hauteur de 2,5 Md€ le projet Grand Paris, qui vise à transformer l'agglomération parisienne en une métropole du XXIe siècle, plus responsable et inclusive. Ce projet s'inscrit dans la vision de ville durable et intelligente portée par le Groupe, qui déploie son expertise pour financer infrastructures, constructions, économie circulaire et énergies renouvelables. Une équipe dédiée est mobilisée autour de trois missions : partenaire des collectivités territoriales, bâtisseur de la métropole de demain via sa filiale Sogeprom, financeur de nombreux projets d'infrastructures et des entreprises impliquées, dont de nombreuses PME.
Chacune de ces missions intègre des exigences élevées en matière environnementale et sociale.

14,2 M€
lignes de crédit à disposition de l'ADIE en microfinance

PENSER LA MOBILITÉ COMME FACTEUR CLÉ DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Société Générale soutient activement de nouvelles solutions de mobilité durable en lien avec la transition énergétique. Sa filiale de *leasing* et gestion de flottes ALD Automotive intègre ainsi une part croissante de véhicules électriques et hybrides. Le financement de ces véhicules a été l'objet de sa première émission obligataire à impact positif *(Positive Impact Bond)*, d'un montant de 500 M€, en octobre 2018. Cette initiative a remporté le prix du Financement par dette, délivré par Option Finance en mars 2019. La Banque a, par ailleurs, conseillé l'opération d'acquisition de Solaris Bus & Coach – considéré comme l'un des principaux producteurs de véhicules propres au sein de l'Union européenne – par CAF, leader mondial de l'équipement ferroviaire. Elle a ainsi contribué à la constitution de l'un des principaux acteurs de la mobilité urbaine durable en Europe.

+ de 100 000
véhicules électriques et hybrides dans le parc d'ALD Automotive

PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'AFRIQUE

Bénéficiant d'un positionnement unique en Afrique, nous partageons une histoire de plus de 100 ans avec le continent. Ancrés dans l'économie réelle, nous avons fait de l'Afrique et de son développement l'un des piliers de notre croissance. C'est le sens du programme *Grow with Africa,* lancé en novembre 2018 en lien avec le plan stratégique *Transform to grow.*

Fort d'un réseau de détail étendu et de bonne qualité sur le continent, Société Générale est l'une des banques internationales les plus fortement implantées en Afrique, combinant les avantages d'une banque internationale et la proximité d'une banque locale. La Banque complète les solutions financières traditionnelles – bancassurance, financements structurés… – par des offres conçues en réponse à des enjeux et besoins spécifiques au continent comme YUP, le nouveau modèle de *mobile money.*

EN SAVOIR PLUS
> Document de référence, chapitre V
> https://afrique.societegenerale.com/fr/

GROW WITH AFRICA

La stratégie de Société Générale pour contribuer au développement durable de l'Afrique se déploie à travers l'initiative *Grow with Africa,* lancée en 2018. Ce programme s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU avec un esprit de partenariat qui associe les territoires, des acteurs locaux et des experts internationaux. Toutes ces parties prenantes contribuent au développement de solutions de financement innovantes proposées par la Banque dans quatre domaines :
- l'accompagnement multidimensionnel du développement des PME ;
- le financement des infrastructures ;
- l'inclusion financière ;
- les financements innovants des énergies renouvelables et de l'agribusiness.

Par ailleurs, Société Générale s'engage activement pour soutenir l'entrepreneuriat féminin sur le continent ainsi que la promotion de l'équité des genres et le développement des talents locaux au sein de ses filiales africaines.

11 500
collaborateurs présents dans 19 pays sur le continent

3,7
millions de clients dont 150 000 entreprises

« Nous avons un excellent réseau de femmes en Afrique et dans le monde entier ainsi que de solides relations avec des entreprises et des organisations. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de limite à ce que nous pouvons atteindre pour assurer la montée en puissance des femmes d'Afrique. »

Hafsat Abiola,
Présidente de *Women In Africa*

SOUTENIR L'ESSOR DES FILIÈRES AGRICOLES ET DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE

Le développement des filières agricoles et l'accès à l'électricité sont deux enjeux majeurs du continent africain. Société Générale met ses expertises et sa capacité à mobiliser des partenaires au service de l'avancée de ces facteurs clés de développement. À ce titre, le Groupe ambitionne de donner accès à une palette de services bancaires et non bancaires à un million d'agriculteurs d'ici cinq ans, via sa plateforme YUP. Pour accompagner l'inclusion énergétique, il s'engage à expérimenter sous cinq ans des solutions d'accompagnement du secteur *off-grid* dans les zones ne pouvant pas bénéficier d'un raccordement au réseau national.

PARMI LES OBJECTIFS

N° 1
des financements export vers l'Afrique

x 2
de l'effectif dédié aux financements structurés en Afrique subsaharienne d'ici à fin 2019

FINANCER LES BESOINS EN INFRASTRUCTURES

Société Générale est un acteur important dans le financement des infrastructures en Afrique : un enjeu crucial pour le développement du continent, notamment dans les domaines de l'énergie, du transport, de la gestion des déchets ou de la santé. Le Groupe va renforcer sa contribution et prévoir une croissance de 20 % sur trois ans des engagements liés aux financements structurés dédiés à ce continent. À cet effet, les effectifs locaux des équipes d'experts de ces financements vont doubler d'ici à fin 2019. La Banque travaille aussi avec des partenaires financiers locaux, régionaux et internationaux sur des solutions permettant d'élargir l'univers des projets accompagnés. De nombreux financements de projets ont été signés en 2018 : construction de 18 ponts au Sénégal, de la centrale hydroélectrique Nachtigal au Cameroun – un projet de barrage de 2 km de long qui fournira près du tiers de l'électricité du pays – ou encore d'une usine de retraitement des eaux à Abidjan.

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES PME AFRICAINES

Les petites et moyennes entreprises sont au cœur du processus de développement des économies africaines. Elles représentent 90 % des sociétés privées et embauchent 70 % de la population rurale. Elles sont donc incontournables, notamment dans l'émergence de la classe moyenne africaine et d'un accès large à l'emploi. Société Générale s'est ainsi fixé un objectif de croissance de 60 % des encours de crédit aux PME africaines dans les 5 prochaines années. La Banque adapte aussi ses dispositifs pour les accompagner plus efficacement, à travers, notamment, l'ouverture de Maisons de la PME dans chacun de ses pays d'implantation. En partenariat avec des acteurs locaux et internationaux tels que l'ADPME, Réseau Entreprendre, AFD-Proparco, Investisseurs & Partenaires, Bpifrance, le Bureau de Mise à Niveau et l'APIX, et avec l'appui de mentorat de la part de collaborateurs Société Générale, ces espaces proposent aux créateurs d'entreprise des expertises comptables, techniques ou juridiques, des conseils et des formations pour concrétiser leur projet.

FAVORISER L'INCLUSION SOCIALE PAR L'INCLUSION FINANCIÈRE

Acteur majeur des économies africaines, Société Générale a l'ambition de servir les populations éloignées de la bancarisation ou exclues des modèles de banques traditionnelles. Pour atteindre cet objectif, la Banque a choisi de participer au développement de la microfinance via l'octroi de lignes de crédit ou la participation à la création d'institutions dédiées. Société Générale a ainsi financé 21 Institutions de Microfinance en 2018 pour un encours total de 81,4 M€ et s'est engagé à doubler le montant de ses encours d'ici à 2022. La Banque déploie également des produits simples et accessibles pour une large population, tels que le *e-wallet* YUP. S'appuyant sur un réseau de partenaires (stations-service, commerces de distribution, etc.), cette solution de *mobile money* permet d'accéder à une gamme complète de services transactionnels et financiers même sans avoir de compte bancaire. La Banque a pour objectif d'atteindre 1 million de *wallets* d'ici à 2020 sur huit pays d'Afrique subsaharienne. Au quatrième trimestre 2018, YUP comptait déjà près de 375 000 clients (dont une estimation de 70 % de non-bancarisés) et 6 000 agents référencés dans cinq pays.

ACCOMPAGNER LES JEUNES VERS LEUR AVENIR

Accompagner les jeunes générations pour leur permettre de réaliser leurs projets relève de notre responsabilité. Nous soutenons un ensemble d'initiatives au service de leur insertion professionnelle, pour les aider à préparer leur avenir dans les meilleures conditions.

ACCOMPAGNER LES JEUNES EN SOUTENANT LEURS PROJETS

Entreprendre des études supérieures, se lancer dans l'apprentissage, voyager, passer son permis… Les débuts dans la vie d'un jeune adulte sont riches d'opportunités dont la plupart nécessitent des financements adaptés. Société Générale accompagne les jeunes dans toutes les dimensions de leur quotidien. En France, par exemple, le prêt étudiant évolutif leur permet de payer des frais d'inscription mais aussi une voiture, un ordinateur, des meubles… Les apprentis artisans bénéficient quant à eux de solutions adaptées pour financer leur formation, du matériel ou leur installation.

AGIR POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE À TRAVERS LE RECRUTEMENT

L'insertion professionnelle des jeunes fait l'objet d'une démarche volontariste, qu'il s'agisse d'attirer et recruter les talents ou de proposer des parcours professionnels diplômants. Les anciens stagiaires, VIE et alternants du Groupe représentent un vivier prioritaire pour les recrutements de jeunes diplômés : 48 % des juniors embauchés en CDI chez Société Générale en France en sont issus. Pour attirer et fidéliser les jeunes, Société Générale déploie plusieurs démarches comme les partenariats avec des écoles et des formations supérieures ou encore le financement de programmes d'enseignement et de travaux de recherche par le biais de 11 chaires, avec un engagement total de 4,45 M€.

FAIRE DÉCOUVRIR LES MÉTIERS DE LA BANQUE

Partenaire des Journées Nationales des Jeunes, Société Générale ouvre chaque année ses portes aux jeunes collégiens et lycéens, en France et partout dans le monde. À travers des ateliers, des rencontres, des visites autour de thèmes clés comme la cybersécurité, l'éducation financière, l'apprentissage du code ou la mobilité durable, ces journées visent à leur faire découvrir la Banque et ses métiers et à échanger sur l'entreprise de demain. Elles permettent aussi de rapprocher le monde de l'éducation et celui de l'entreprise.

1re

entreprise française en nombre de VIE proposés aux jeunes diplômés, avec près de 620 postes par an dans 39 pays

9

filiales internationales ont participé à la Journée Nationale des Jeunes en 2018

1er

employeur pour Komerčni Banka, en République tchèque, élue *Top Employer* – meilleur employeur de l'année –, selon un sondage mené auprès de 10 000 étudiants du pays

PRÉPARER L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE DES JEUNES EN DIFFICULTÉ

Depuis sa création en 2006, la Fondation d'entreprise Société Générale pour la Solidarité agit en faveur de l'insertion professionnelle par l'éducation, notamment par le sport et la pratique culturelle, et favorise la mise en place de dispositifs d'implication citoyenne pour les collaborateurs. L'engagement de ces derniers s'illustre en particulier par le *Citizen Commitment Time* (le temps fort solidaire annuel en France et à l'international), l'éducation financière, le parrainage, les journées solidaires et les journées Pro Bono. En 2018, plus de 18 000 collaborateurs dans le monde ont participé à des initiatives solidaires organisées par l'entreprise. La Fondation soutient par exemple plusieurs initiatives des Apprentis d'Auteuil depuis 2011. Cette association travaille en France et à l'international auprès de jeunes en difficulté. Depuis 2018, la Fondation accompagne l'association dans le développement d'un programme national, l'Ouvre-Boîte, un parcours de deux ans qui offre à de jeunes adultes une formation et un accompagnement complet pour développer un projet entrepreneurial et préparer leur arrivée dans la vie professionnelle.

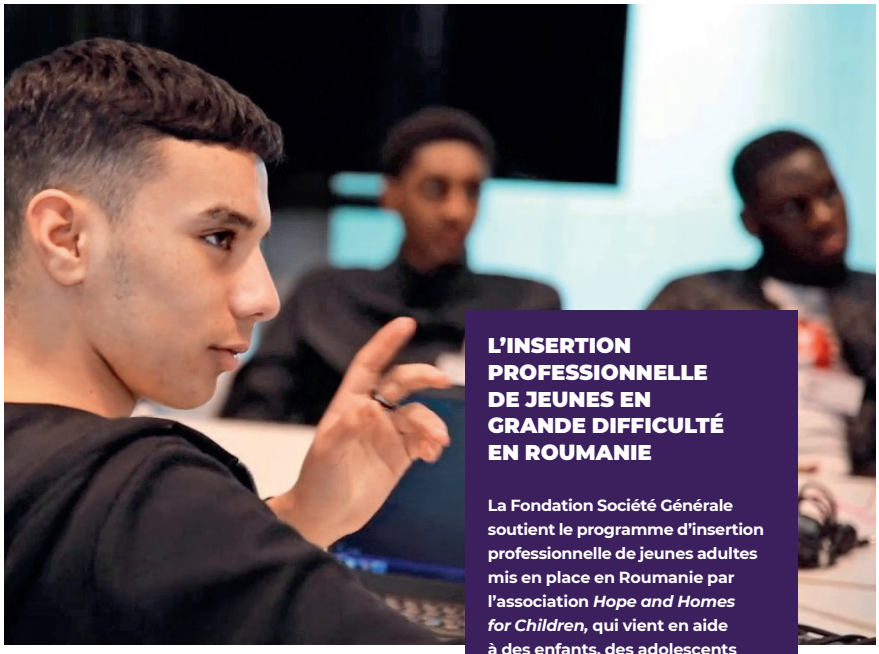
Également active à l'international, la Fondation soutient depuis 2016 Terres en Mêlées (TEM), dont le but est de développer l'éducation par le rugby auprès des enfants qui vivent dans les régions les plus reculées et marginalisées. L'association organise des événements sportifs et culturels pour les enfants, forme et accompagne des jeunes animateurs et animatrices qui s'engagent dans les activités éducatives. Aujourd'hui, TEM est implantée au Maroc, au Togo, au Burkina Faso et à Madagascar et travaille en étroite collaboration avec les acteurs locaux et internationaux.

1 022
projets soutenus dans 33 pays

+ de 450 000
bénéficiaires

FORMER LES DEMANDEURS D'EMPLOI ET COLLABORATEURS EN RECONVERSION AUX MÉTIERS DU NUMÉRIQUE

Déjà co-fondateur du groupement d'intérêt public Grande École du Numérique en 2016, Société Générale propose, depuis octobre 2018, une formation gratuite et professionnalisante aux métiers du web. D'une durée de 21 mois, dont 18 d'alternance, elle s'adresse aux personnes demandeuses d'emploi ou aux collaborateurs en reconversion professionnelle. Les cours de cette *ITSchool* sont assurés en partenariat avec Simplon.co, réseau de fabriques sociales du numérique.
Les diplômés pourront prétendre à deux certifications reconnues, à l'obtention du titre professionnel Développeur logiciel (équivalent bac + 3), et exercer différents métiers sur la base des compétences obtenues.
Les 17 étudiants de la première promotion, lancée en octobre 2018, sont aujourd'hui en alternance au sein de différentes directions informatiques du groupe Société Générale. Simplon.co est par ailleurs soutenu depuis 2015 par la Fondation Société Générale. Ensemble, ils ont déployé plusieurs programmes en Afrique. En 2018 ont ainsi été inaugurées l'École du code à Abidjan et les fabriques Simplon à Dakar et Tunis.



+ de 1 400
jeunes des Apprentis d'Auteuil ont bénéficié du soutien de la Fondation Société Générale depuis 2011

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DE JEUNES EN GRANDE DIFFICULTÉ EN ROUMANIE

La Fondation Société Générale soutient le programme d'insertion professionnelle de jeunes adultes mis en place en Roumanie par l'association *Hope and Homes for Children,* qui vient en aide à des enfants, des adolescents et des familles en grande difficulté. Par ce programme, les jeunes accompagnés acquièrent des compétences, savoir-être et savoir-faire de base qui les préparent à leur vie d'adulte et au monde de l'emploi.

CONSTRUIRE UN AVENIR PLUS SOLIDAIRE

Partout dans le monde, l'action de Société Générale intègre un volet important de mécénat sportif, culturel et artistique.

L'INSERTION SOCIALE PAR LA MUSIQUE

À travers son mécénat musical, Société Générale contribue au développement des jeunes talents. En plus de 30 ans, l'association Mécénat Musical Société Générale (MMSG) est devenue l'un des mécènes de référence de la musique classique en France.
En 2018, la quatrième édition de *Playing for Philharmonie* de Paris a donné lieu à trois concerts réunissant plus de 350 musiciens amateurs et collaborateurs du Groupe. L'un des concerts était ouvert au grand public et réalisé au bénéfice des orchestres d'enfants Démos (Dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale). Le programme Démos, centré sur la pratique musicale en orchestre, permet à plus de 3 000 enfants de 7 à 14 ans issus des quartiers relevant de la Politique de la Ville ou des zones rurales éloignées des lieux de pratique de bénéficier d'un instrument et de cours de musique hebdomadaires.

UNE OUVERTURE DE L'ART CONTEMPORAIN

Avec plus de 1 200 œuvres de talents jeunes et confirmés, français et internationaux, la Collection d'art contemporain du Groupe concrétise son engagement en faveur de la création artistique, en ayant à cœur de la partager avec tous et notamment les plus jeunes. Des visites sont ainsi organisées avec des médiateurs culturels pour accompagner les enfants et étudiants, les collaborateurs, les partenaires et clients et le grand public dans leur découverte de ces œuvres. La Collection est vivante et des expositions et prêts d'œuvres dans des musées et institutions culturelles sont réalisés chaque année.

UN ENGAGEMENT HISTORIQUE POUR LE RUGBY

Depuis 1987, la Banque partage les valeurs du ballon ovale et le soutient partout dans le monde dans toutes ses dimensions : Société Générale est partenaire de la Fédération française de rugby, des championnats professionnels Top 14 et Pro D2 ainsi que de plus de 400 clubs amateurs. En 2019, un nouveau partenariat est signé avec Rugby Afrique en faveur du développement du sport sur le continent africain, notamment à travers le soutien aux compétitions de rugby féminin et jeune. Également en 2019, et pour la sixième fois, Société Générale est partenaire majeur et banque officielle de la Coupe du monde de rugby, qui se tient au Japon.

UN PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DU HANDISPORT

Partenaire de la Fédération française handisport (FFH) depuis 2003, Société Générale lui a renouvelé son soutien jusqu'en 2022 pour poursuivre le développement de la pratique du handisport et accompagner la réalisation de projets à destination des jeunes handisportifs. Collaborant avec des athlètes de haut niveau comme Marie Bochet, octuple championne paralympique de ski, Perle Bouge, vice-championne paralympique de para-aviron, ou encore Jonathan Hivernat, capitaine de l'équipe de France de rugby fauteuil, le Groupe est aussi devenu partenaire de la commission Rugby fauteuil et de l'équipe de France.

39,3 M€
au titre d'actions de mécénat menées dans les domaines de la culture, du sport et de la solidarité en 2018

3 000
personnes ont visité la Collection en 2018

57
partenariats en mécénat musical

8 000
enfants bénéficieront d'un accompagnement musical par Démos d'ici à 2022

EN SAVOIR PLUS
Document de référence, chapitre V
www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/engagements

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

À PROPOS DE CE RAPPORT :

Inspirée des lignes directrices du Cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), la deuxième édition du rapport intégré de Société Générale s'attache à présenter sa vision de long terme et sa stratégie, son modèle économique et de création de valeur. Copiloté par les Directions de la communication et de la RSE, notre rapport rend compte de l'activité et des résultats du Groupe pour l'exercice 2018 afin de renforcer le dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes, dans une démarche volontaire de transparence et de progrès.
Le Conseil d'administration a été associé à sa conception.

La sélection des informations repose notamment sur leur pertinence au regard du plan stratégique 2017-2020 de Société Générale, *Transform to grow,* et a été nourrie par des échanges avec les Directions de l'innovation, de la stratégie, des relations investisseurs, de la RSE et les Directions métiers et zones géographiques, notamment l'Afrique.

Sauf indication contraire, les informations présentées sont arrêtées au 31 décembre 2018. Les informations relatives au Conseil d'administration ne tiennent pas compte des décisions de l'Assemblée générale du 21 mai 2019 concernant la nomination de nouveaux administrateurs.

Abréviations courantes : millions d'euros : M€ – milliards d'euros : Md€.
Classements : les sources des classements sont mentionnées explicitement ; à défaut, l'information est de source interne.

À PROPOS DE L'IMPRESSION DE CE RAPPORT

Société Générale a confié l'impression de son rapport intégré à Calligraphy-Print, une imprimerie bretonne à la performance environnementale reconnue (certification ISO 14001, Oscar du développement durable du département d'Ille-et-Vilaine, évaluation *Corporate Social Responsibility Gold* par Ecovadis, engagements en faveur de la biodiversité, etc.). Un partenariat qui illustre l'engagement du Groupe en faveur de l'entrepreneuriat et des PME mais également l'attention qu'il porte à la performance RSE de ses fournisseurs.

« Il existe une forte confiance réciproque car Société Générale est également notre banque et soutient nos investissements en matériel ou nos projets immobiliers. »

Olivier Pouchin, Président de Calligraphy-Print

DIRECTION DE LA COMMUNICATION
DIRECTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

CONCEPTION ET RÉDACTION
Société Générale et Capitalcom

CRÉATION ET RÉALISATION
Angie

CRÉDITS PHOTO
Charly Broyez/Ateliers 2/3/4, Aurélien Chauvaud, La Company/ Thomas Chéné, Régis Corbet, Tom Craig, Getty Images, Fotolia, iStock, M. Kotlarski, Ike Li, Victor Moreira, Andy Paradise, Société Générale, Yann Stofer, Urbavox/ Jean-Pierre Porcher/Architecte Anne Démians, Vitaly Yurasov

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Tours Société Générale – 75886 Paris Cedex 18
Siège social : 29, bd Haussmann – 75009 Paris
Téléphone : +33 (0)1 42 14 20 00

Société anonyme fondée en 1864
Capital en euros au 11 décembre 2017 : 1 009 897 173,75 €
552 120 222 RCS Paris

IMPRESSION ET DIFFUSION
SG Publishing Services / Service Imprimés et Logistique

AUTRES PUBLICATIONS

www.societegenerale.com

Document de référence 2019
Rapport sur les risques 2018 et Pilier 3

Société Générale

@SocieteGenerale

SOCIETE GENERALE

Référence : 170 306

Société Générale participe au recyclage du papier et a conçu ce document dans le souci d'une incidence minimale sur l'environnement.