



Sol Lewitt

Né en 1928 à Hartford, États-Unis

*Horizontal color bands
& vertical color bands, 1990*

Gravure sur papier Somerset

61 x 105 cm



Responsabilité sociale et environnementale

Exercer pleinement notre responsabilité sociale et environnementale



Notre vision de la responsabilité sociale et environnementale nous conduit à prendre pleinement en considération les aspirations de toutes nos parties prenantes : nos actionnaires, nos clients, nos 92 000 collaborateurs, nos fournisseurs et les acteurs de la société civile qui nous observent et ont des attentes vis-à-vis de l'entreprise.

Notre Groupe a consolidé en 2004 sa dimension internationale et nous exerçons notre responsabilité sociale et environnementale avec le même niveau d'exigence, quelle que soit la diversité des situations et des cultures que nous rencontrons dans les 80 pays où nous sommes implantés.

Dans ce contexte, la maîtrise des risques est un enjeu majeur. Notre première responsabilité est de préserver durablement la force de chacun de nos métiers. Cette exigence est renforcée par l'émergence de nouvelles catégories de risques (multiples risques environnementaux), l'accentuation des risques juridiques et l'accroissement des risques de réputation. La Société Générale a mis en place une organisation et des moyens lui permettant de faire face à ces nouveaux défis.

L'exercice de cette responsabilité n'est en rien un frein au développement et à l'innovation ; bien au contraire, elle s'intègre dans toute démarche nouvelle, comme le montre l'examen des nouveaux produits, prenant en considération l'ensemble des risques, y compris d'image. Le développement des préoccupations sociales et environnementales crée de nouvelles opportunités de marché, auxquelles la Société Générale doit répondre, ce qu'elle fait déjà avec la participation dans le marché des quotas d'émission de gaz à effet de serre ou le financement des énergies vertes.

Exercer pleinement notre responsabilité sociale et environnementale, ce n'est pas seulement l'affaire des dirigeants du Groupe, cela concerne aussi chaque collaborateur. Nos valeurs y concourent : professionnalisme, esprit d'équipe et innovation. Elles font le succès de la Société Générale depuis 140 ans."



Daniel Bouton
*Président-
Directeur général*



La Société Générale
est présente dans les
principaux indices internationaux
de développement durable

Un médiateur indépendant
depuis 1996

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODE DE CONSOLIDATION

La présente section du rapport a été élaborée en tenant compte des prescriptions de la loi NRE (cf. p. 298) et des principaux standards en matière de reporting RSE (responsabilité sociale et environnementale).

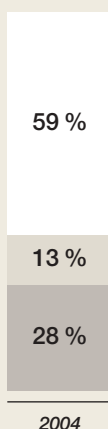
En règle générale, ce qui concerne les politiques et les systèmes de management porte sur un périmètre mondial, identique à celui de la consolidation financière. Pour les autres volets et notamment les indicateurs, se reporter aux précisions données dans les parties concernées.

À la demande de la Société Générale et dans le cadre de sa mission de Commissaire aux comptes, Ernst & Young a conduit des travaux de vérification portant sur les informations environnementales et sociales du présent document.

L'avis d'Ernst & Young est disponible en p. 303.

RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE DES ACTIVITÉS DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- Part bénéficiant au personnel
- Part payée aux États
- Part revenant aux actionnaires



Plus de 60 000 salariés et anciens salariés
actionnaires de la Société Générale

LA DÉMARCHE INNOVATION

Lancée mi-2003, la démarche "Innovons à tous les étages" consiste à collecter auprès de l'ensemble des collaborateurs des idées innovantes et des innovations quel qu'en soit le sujet. Animée par un réseau d'"innovateurs", cette démarche a permis de récompenser en 2004 les meilleures d'entre elles dans 7 domaines, dont la Satisfaction client, la Vie au travail ou le Développement durable. 150 innovations ont été sélectionnées pour cette compétition.

En M EUR		2004
Produit Net Bancaire	A	16 416
Charges générales d'exploitation (autres que frais de personnel)	B	3 702
Valeur ajoutée brute	C = A - B	12 714
Autres éléments du compte de résultat ⁽¹⁾	D	(1 588)
Valeur ajoutée nette	E = C + D	11 126
Frais de personnel		6 603
Impôt sur les bénéfices		1 398
Résultat net part du Groupe		3 125

(1) Dotation aux amortissements (-662), charge du risque (-541), résultats des sociétés mises en équivalence (+42), gains et pertes sur actifs immobilisés (+119), résultats exceptionnels (-48), amortissement des écarts d'acquisition (-217, -186), dotation nette au Fonds pour Risques Bancaires Généraux (+28), intérêts minoritaires (-340).

7 750 recrutements
dans le monde en 2004

Les enjeux du Groupe

En tant qu'intermédiaires financiers, les banques jouent un rôle décisif dans la croissance économique. Elles mettent leur expertise au service de tous leurs clients pour les aider à se développer. Elles contribuent à anticiper et prévenir les risques affectant les activités économiques.

Traditionnellement, les activités bancaires font l'objet d'une forte régulation de la part des pouvoirs publics ou d'organismes de surveillance et de contrôle. Mais notre responsabilité en tant que banque doit aller au-delà du simple respect de ces dispositifs de régulation. En effet,

- la bonne santé et la solidité du secteur financier sont une condition essentielle du développement économique et social ;
- la banque contribue à renforcer le lien social (services bancaires de base, lutte contre le surendettement, appui financier à la microfinance...).

La confiance, fondement même du métier de banquier

Une maîtrise sans cesse renforcée de nos risques et la confiance de nos clients constituent clairement les premières réponses aux menaces potentielles qui pèsent sur les actifs immatériels essentiels que sont notre image et notre réputation, gages de notre pérennité.

La Société Générale a renforcé au cours de ces dernières années son dispositif de vigilance, qui repose sur quatre piliers principaux : le gouvernement d'entreprise, la déontologie, la gestion des risques et les processus de contrôle interne.

Donner confiance aux différentes parties prenantes implique que nos comportements et notre organisation leur apportent la preuve que notre éthique des affaires est irréprochable, notamment sur les questions de corruption, de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

C'est par une écoute et une collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes que nous mesurons et entretenons la confiance

qu'elles nous témoignent. Ces échanges constituent l'une des clés d'un progrès partagé et d'un enrichissement mutuel.

L'effet de levier de nos métiers

C'est au travers de nos métiers que l'effet de levier pour la contribution au développement durable est le plus significatif.

Par une politique de maîtrise des risques allant au-delà d'une stricte vision financière, nous encourageons un développement économique responsable. Par ailleurs, bien que d'une taille encore modeste, notre gamme de produits socialement responsables contribue à une meilleure prise en compte des enjeux de développement durable par les entreprises dans lesquelles nous investissons pour le compte de nos clients ou pour notre propre compte.

Une gestion responsable des compétences de nos collaborateurs

Ces principes d'actions responsables valent également pour la bonne gestion des compétences de nos collaborateurs.

Les enjeux sont multiples pour préparer l'avenir :

- accompagner l'évolution de nos métiers, en maintenant une pyramide de compétences équilibrée ;
- poursuivre la mise en œuvre de politiques sachant concilier le développement professionnel et personnel ;
- respecter des pratiques équitables au quotidien (non-discrimination, parité dans le recrutement et la promotion...).

Une volonté de maîtriser notre "empreinte environnementale"

Bien que les conséquences directes sur l'environnement de l'activité bancaire soient incomparablement plus faibles que celles du secteur industriel, nous nous attachons à les réduire en agissant sur les principaux leviers dont nous avons la maîtrise (consommations de papier et de fluides, optimisation des voyages professionnels, gestion raisonnée des déchets, normes Haute Qualité Environnementale...).

LES DIX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

Droits de l'homme ■ **PRINCIPE N° 1** : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence, et à... ■ **PRINCIPE N° 2** : ... veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme

■ Normes du travail ■ **PRINCIPE N° 3** : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ■ **PRINCIPE N° 4** : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ■ **PRINCIPE N° 5** : L'abolition effective du travail des enfants ■ **PRINCIPE N° 6** : L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

Les engagements du Groupe

En 2004, la Société Générale a soutenu l'ajout du dixième principe du Pacte mondial (Global Compact) consacré à la lutte contre la corruption.

L'engagement en matière de droits humains se traduit dans les pratiques du Groupe, par exemple :

- les principes du Pacte mondial font partie intégrante des référentiels pour les fournisseurs ;
- des procédures d'examen du respect des droits de l'homme précèdent les financements de projets ;
- des règles permettent de maîtriser la présence du Groupe dans des pays "sensibles" : toute implantation se justifie par le développement d'une activité bancaire effective, en réponse à un besoin avéré de la clientèle. Fin 2004, la Société Générale est implantée dans 9⁽¹⁾ des 27 pays classés sensibles selon l'Eiris⁽²⁾. La Société Générale participe activement aux travaux de l'Unepfi⁽³⁾ depuis 2001 et à ceux de groupes tels que celui de Wolfsberg (lutte contre le financement du terrorisme) ou de Transparency International.

Elle soutient les principes de Londres⁽⁴⁾ et le Carbon Disclosure Project (initiative britannique relative à la réduction des gaz à effet de serre). En 2004, le Groupe a parrainé de nouveau le Forum annuel de l'OCDE et le Federe⁽⁵⁾.

Fin 2004, la Société Générale a signé en France la Charte de la Diversité dans l'entreprise avec 35 autres grandes entreprises, confortant ainsi son engagement pour la diversité culturelle, ethnique et sociale de ses équipes. En France, la Société Générale est membre du CNDD⁽⁶⁾ depuis sa création et poursuit son engagement dans le réseau de l'ORSE⁽⁷⁾. Au Royaume-Uni, elle a adhéré à l'association Business in the Community⁽⁸⁾. En République tchèque, KB est devenue membre d'un groupe créé par l'Unepfi, chargé de développer les pratiques responsables dans la finance en Europe centrale et de l'Est. Son système de management du risque intègre les critères sociaux et environnementaux, suivant les recommandations de la BERD.

Les 6 engagements de la Charte de la Diversité dans l'entreprise

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement et la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

(1) Algérie, Cameroun, Chine, Égypte, Émirats arabes unis, Iran, Kazakhstan, Tunisie et Vietnam.

(2) Ethical Investment Research Service (Eiris) est la première et la plus ancienne (1983) agence d'information sociale et environnementale européenne ; c'est sur la base de sa recherche que FTSE4 Good élabore la composition de ses indices.

(3) United Nations Environment Program Finance Initiative.

(4) The London Principles for Economic Prosperity, Environmental Protection and Social Development.

(5) Forum européen du développement durable et de l'entreprise responsable, organisé par Les Échos.

(6) Conseil national du développement durable.

(7) Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

(8) Comme ses 700 autres membres, cette ONG s'engage dans une démarche d'amélioration progressive se traduisant par l'adoption de pratiques responsables de conduite des affaires, l'accompagnement des communautés défavorisées et l'innovation par le partage d'expériences.

■ Environnement ■ **PRINCIPE N° 7 :** Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ■ **PRINCIPE N° 8 :** ... à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ■ **PRINCIPE N° 9 :** ... à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

■ Lutte contre la corruption ■ **PRINCIPE N° 10 :** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Le système de management de la responsabilité sociale et environnementale

Des échanges actifs avec nos parties prenantes

Parties prenantes	Enjeux RSE spécifiques de la relation	Exemples de dispositifs d'écoute, de dialogue et de reporting
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pouvoirs publics (en France et à l'étranger) ■ Autorités de régulation dans nos pays d'implantation ■ Organismes professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer au développement et mettre en œuvre des pratiques commerciales éthiques, loyales et transparentes ■ Contribuer aux projets de réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions de concertation ■ Missions de contrôle et de vérification menées par les régulateurs ■ Groupes de travail interprofessionnels
<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisations et institutions internationales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter les engagements signés ■ Participer aux progrès de gouvernance mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation aux groupes de travail de l'Unepfi, du Global Compact, de l'OCDE...
<ul style="list-style-type: none"> ■ Actionnaires, investisseurs (individuels et institutionnels) ■ Agences de notation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offrir un niveau de rémunération qui soit dans le cadre de relations d'affaires loyales, équitables et transparentes ■ Délivrer une information transparente ■ Faciliter aux actionnaires l'exercice de leur responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assemblée générale, rapport annuel, résultats trimestriels ■ Réunions d'actionnaires, Club des actionnaires, Comité consultatif des actionnaires ■ Road shows, rencontres avec les agences de notation financière et extra-financière, réponses aux questionnaires des agences
<ul style="list-style-type: none"> ■ Clients 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfaire les besoins et attentes des clients dans le cadre de relations d'affaires loyales, équitables et transparentes ■ Favoriser le développement de bonnes pratiques environnementales et sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens conseillers de clientèle, téléconseillers, banque à domicile, banquiers conseil... ■ Service des relations clientèle, médiateur depuis 1996 ■ Enquêtes de satisfaction (tous marchés de détail) au niveau national et local ■ Diagnostic environnemental et social (financement de projets)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser le développement de bonnes pratiques environnementales et sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Appels d'offres, cahiers des charges (incluant notamment des clauses environnementales), questionnaires fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser le développement professionnel et personnel de nos collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens individuels avec les gestionnaires RH, processus d'évaluation ■ Enquêtes de satisfaction interne ■ Conférences
<ul style="list-style-type: none"> ■ Instances représentatives du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintenir les conditions d'un dialogue social approfondi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comité d'entreprise européen, Comité de groupe, CCUES, Comités d'établissement, CHSCT... ■ Réunions avec les organisations syndicales ■ Commission Paritaire de Recours Interne (CPRI) ■ Conseil d'administration (administrateurs salariés)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Retraités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintenir le lien social avec les anciens collaborateurs qui ont contribué au développement du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journal interne <i>Sogéchos</i> ■ Amicale des retraités, en relations étroites avec la Direction des ressources et relations humaines ■ Accès de l'Amicale des retraités aux moyens de communication d'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> ■ Associations de consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des pratiques commerciales non discriminatoires et transparentes ■ Communiquer sur notre politique Produits 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comités consultatifs du secteur financier ■ Sites Internet ■ Réponses aux sollicitations (via Service de presse/Direction de la qualité, Direction marketing, Service des relations clientèle...)
<ul style="list-style-type: none"> ■ ONG environnementales/ Droits humains – Société civile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agir en entreprise solidaire ■ Être en conformité avec ses engagements de responsabilité à l'égard de la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions de mécénat, partenariats à long terme avec des associations et ONG ■ Réponses aux sollicitations (via Service de presse, Direction du développement durable, Département mécénat/sponsoring...) ■ Groupes de travail avec différentes ONG

Une organisation intégrée

La Société Générale a activement participé à la diffusion des pratiques de gouvernance au sein du monde de l'entreprise, notamment en pilotant les rapports AFEP-MEDEF de 1995, de 1999 et de 2002 sur le gouvernement d'entreprise. L'ensemble du dispositif de gouvernement d'entreprise à la Société Générale est détaillé dans la première partie du présent rapport. Le système de management est articulé autour de l'organisation suivante :

- le Comité exécutif du Groupe qui valide les orientations et décide des principales actions ;
 - des dispositifs et organes contribuant au développement durable dans l'ensemble du Groupe (voir ci-dessous) ;
 - l'animation de cette politique est assurée par la Direction de la qualité, de l'innovation et du développement durable, rattachée au Secrétariat général ;
 - un réseau de contributeurs dédiés au développement durable au sein des branches et entités du Groupe, constitué de 25 cadres, est chargé d'impulser et de définir les plans d'action de leurs directions, de les animer et d'en assurer le reporting.
- L'animation de la politique s'appuie sur un certain nombre d'outils : une base de données intranet développement durable, une revue de presse, mais aussi la sensibilisation du personnel par la diffusion de brochures et l'organisation de conférences ;

- en 2004, le protocole de *reporting* portant sur plus d'une soixantaine d'indicateurs chiffrés a été revu par Ernst & Young. Ce protocole sera diffusé au cours de l'année 2005 à l'ensemble des entités du Groupe ;
- ce système de management est fondé sur différents référentiels et standards internationaux, en particulier la *Global Reporting Initiative* (GRI), le *Global Compact* et l'Uneppi (voir tableau en annexe, page 297).

DES RESPONSABILITÉS À TOUS LES NIVEAUX

PDG et DG délégué / Comité exécutif

ENGAGEMENTS, ORIENTATIONS ET NORMES

- Dispositif de gouvernance
- Dispositifs de déontologie :
 - juridique
 - fiscale
 - anti-blanchiment
 - contre le financement du terrorisme
- Comité de déontologie
- Inspection générale et contrôle interne

Directions fonctionnelles

RISQUES

- Comités des risques
- Prise en compte des aspects du développement durable dans l'instruction des dossiers de crédit

RELATIONS HUMAINES

- Règles de sécurité des personnes
- Infocentre RH mondial
- Règlements intérieurs
- Charte de la Diversité

GESTION

- Comité immobilier Groupe
- Charte de l'Acheteur
- Cahier des charges développement durable pour les fournisseurs

FINANCES ET COMMUNICATION

- Service relations investisseurs
- Sites intranet et Internet grand public

Branches

PARTICULIERS ET ENTREPRISES

- Comité de pilotage développement durable trimestriel
- Médiateur indépendant
- Service des relations clientèle
- Comité des nouveaux produits

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

- Comité des nouveaux produits
- *Screening Committee* (projets sensibles)
- Comité de revue des portefeuilles de financement
- Groupe de réflexion sur l'intégration des critères extra-financiers dans les activités de crédit

GESTIONS D'ACTIFS

ET SERVICES AUX INVESTISSEURS

- Processus d'analyse ISR
- Équipe ISR dédiée
- Comité d'éthique sur la biotechnologie

CRÉDIT DU NORD

- Médiateur indépendant
- Service des relations clientèle
- Processus d'analyse sociale et environnementale

Les progrès de la démarche

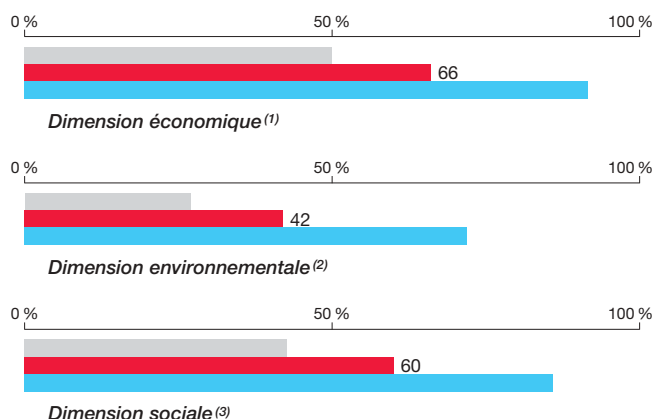
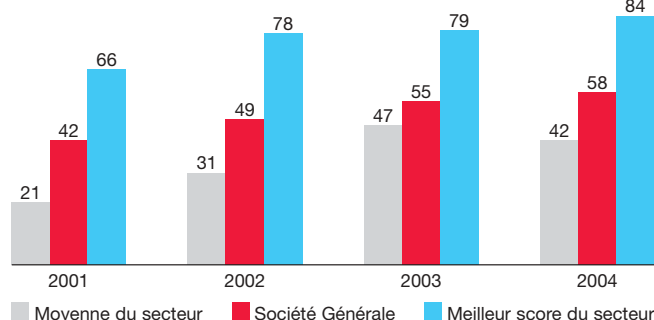
La reconnaissance externe de notre performance

Le groupe Société Générale est présent dans les principaux indices de développement durable depuis leur création



Une notation supérieure à la moyenne du secteur

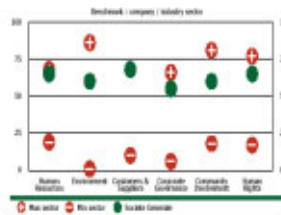
Pour l'agence SAM (Sustainability Asset Management, l'agence de notation des indices de développement durable de Dow Jones), la notation de la Société Générale est en progression constante depuis 2001 et représente en 2004 près de 70 % du meilleur score contre 64 % en 2001.



Pour Vigeo, le Groupe a fortement progressé et obtient la note maximale dans sa gestion des relations avec ses clients et ses fournisseurs.

Criteria (min -- / max ++)	Rating 2004/05	Score 2004/05
Human Resources	+	65
Environment	+	60
Customers & Suppliers	++	68
Corporate Governance	=	55
Community Involvement	+	60
Human Rights	+	65

Score scaling: 0 to 100



(- sous la moyenne, = à la moyenne, + avancé, ++ pionnier)

En 2003, **Innovest** a décerné une note A en social (classée 7^e) et BBB en environnement (classée 12^e), sur une échelle de 7 notes allant de AAA à CCC.

Le titre Société Générale est présent dans 86 % des fonds éthiques français⁽⁴⁾.

(1) Lutte contre la corruption, déontologie, gestion des risques, gouvernement d'entreprise et niveau de connaissance en matière de développement durable.

(2) Niveau de la politique et du système de management environnementaux, exploitation des opportunités d'activité, performance environnementale pour compte propre et gestion des risques environnementaux, notamment en matière de financement.

(3) Développement du capital humain, mesures des pratiques sociales, engagement envers les parties prenantes et prise en compte des besoins des clients et populations en difficulté.

(4) Novéthic – Spécial ISR français – La lettre de l'économie responsable, juillet 2004.

Tableau de synthèse des principaux objectifs et réalisations

	Objectifs 2004	Réalisations	Objectifs 2005-2007
Engagements	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des engagements et de l'implication de la Société Générale 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien au 10^e principe du Global Compact Participation de SGKB au CEETF de l'Unepfi 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer notre participation dans les groupes de travail de l'Unepfi
Organisation et système de management	<ul style="list-style-type: none"> Fiabiliser et étendre le système de mesure et de reporting des indicateurs RSE Sensibiliser les collaborateurs à la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Protocole de reporting et indicateurs formalisés Conférences sur les risques climatiques, le commerce équitable et les relations avec les ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion d'une directive Groupe sur la RSE Renforcer la communication interne sur la RSE
Déontologie et lutte anti-blanchiment	<ul style="list-style-type: none"> Fondre dans une charte unique les différents manuels et chartes de déontologie Développer un logiciel expert Profil visant à exploiter les données disponibles sur nos clients et leurs opérations Étendre progressivement la diffusion de l'outil e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> Outil Profil développé Développement de nouveaux modules d'e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement des outils Profil et Siron Adaptation du dispositif de conformité au nouveau règlement sur le contrôle interne
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de Bâle II 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du projet Bâle II Renforcement des Plans de continuité d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de Bâle II Maintenance des PCA
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la prise en compte des critères SEE dans nos activités de financement Développer des partenariats sur le marché de la microfinance Élargir la gamme de produits développement durable Engager de nouveaux chantiers d'assurance qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un Comité de pilotage pour la prise en compte des critères SEE⁽¹⁾ dans le financement des projets (projet SERA) Refinancements et prises de participation dans des institutions de microfinance Nouvelles certifications ISO 9001 pour CGA, Sogécap, Sogessur, Société Générale Marocaine de Banques 	<ul style="list-style-type: none"> Projet SERA : décliner le projet en directives opérationnelles par ligne-métier, former l'ensemble des commerciaux à l'approche SEE Notation SEE des contreparties de la ligne-métier financement des matières premières Test auprès de la clientèle d'un compte à option zéro papier
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à la vérification par l'audit interne du respect des volets environnementaux et sociaux des procédures d'achat Généraliser le recyclage des produits électroniques en fin de vie 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'un questionnaire fournisseurs SEE dans les appels d'offres Mission d'audit interne sur l'insertion des clauses RSE dans les appels d'offres et contrats Généralisation du recyclage des matériels électroniques et informatiques en fin de vie 	<ul style="list-style-type: none"> Consolider les pratiques auprès de tous les acheteurs Augmenter l'usage du papier recyclé
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> Rester fidèle à nos grands partenaires Verser à une association caritative les sommes collectées lors de la délivrance de cadeaux Jazz 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien ou renouvellement du parrainage de grands partenaires (forum OCDE, APF, Unapei...) Sommes cadeaux Jazz versées à Handicap International Opération déc. 2004-fév. 2005 : 1 EUR versé à l'Unicef pour toute ouverture de comptes jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer nos partenariats au niveau local, en France et à l'étranger
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Systématiser les bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la Charte de la Diversité dans l'entreprise Déploiement du Plan mondial d'actionnariat salarié 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la fiabilisation des indicateurs sociaux et l'élargissement du périmètre de reporting Accroître la diversité des équipes Favoriser le développement personnel des collaborateurs (Performance et Développement Personnel – PDP)
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre l'élargissement du périmètre du reporting pour compte propre Réaliser un bilan Carbone® pour les immeubles centraux Définir des normes Groupe en matière de gestion immobilière 	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement progressif du périmètre de reporting Bilan Carbone® réalisé pour les principaux immeubles centraux Augmentation de la part d'énergie "verte" de 15 à 21 % pour la Tour Société Générale 	<ul style="list-style-type: none"> Fiabiliser les indicateurs et élargir encore le périmètre de reporting Groupe Limiter les voyages professionnels en avion Étude d'opportunité pour une certification ISO 14001 de nos processus de gestion des immeubles centraux Promouvoir les éco-comportements Accroître la part d'électricité "verte"

(1) SEE : Social, Éthique et Environnemental.

Agir en banquier responsable

Déontologie et lutte anti-blanchiment

Le rôle clé exercé par la déontologie

La déontologie a toujours fait partie des valeurs largement partagées par la Société Générale. Elle n'est pas l'expertise de quelques-uns, mais la culture de tous, avec en premier chef les commerciaux et leur hiérarchie. La culture déontologique pour une banque peut se résumer à quelques principes simples tels que :

- ne pas travailler avec un client ou une contrepartie que l'on ne connaît pas bien ;
- être capable en toute circonstance de justifier une position prise ;
- savoir apprécier la légitimité économique d'une opération.

Pendant longtemps la réputation d'un banquier a reposé essentiellement sur la sécurité qu'il inspirait à ses clients. Au cours des années 90, la montée des affaires a conduit à un renforcement des réglementations et à une prise de conscience toujours plus grande du risque d'image.

Plus récemment, des banquiers ont pu être mis en cause pour avoir financé des projets dangereux pour l'environnement, ou pour avoir développé des activités dans des pays à la réglementation laxiste.

La prévention du risque d'image est une mission qui a été assignée à la Direction de la déontologie, dès sa création en 1997, en sus des missions traditionnelles concernant les marchés et les produits financiers. Cela a conduit à la mise en place de dispositifs spécifiques destinés à prévenir des risques tels que celui d'être impliqué dans des montages structurés ayant pour objet de cacher aux yeux des tiers la réalité des comptes.

Parallèlement, la Direction de la déontologie s'est vu confier la prévention du risque de blanchiment, à partir de 2001.

Les missions de la Direction de la déontologie

■ Définir, en conformité avec les demandes des régulateurs et les obligations légales ou réglementaires, les politiques, principes et procédures applicables en matière de déontologie, de lutte contre le blanchiment, et s'assurer de leur application.

■ Veiller au respect des règles professionnelles de marché et assurer la prévention et la gestion des conflits d'intérêt éventuels à l'égard des clients.

■ Proposer au Comité de déontologie les règles de déontologie personnelle que doivent respecter tous les collaborateurs du Groupe.

■ Sensibiliser, former et conseiller les opérationnels.

■ Coordonner les relations des entités du Groupe avec les régulateurs français et étrangers.

OUTILS AU SERVICE DE LA LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET ANTI-TERRORISME

■ SAM et LABO : filtrage des virements internationaux pour lutter contre le financement du terrorisme.
En 2004, 36 millions d'opérations ont été filtrées.

Pour les opérations passant par le réseau de distribution :

■ CRIBLE : outil utilisé pour la surveillance des chèques et de certains virements internationaux ;

■ EMBARGOS : procédure de filtrage du fichier clients ;

■ PROFIL : détection des opérations suspectes à partir d'une analyse du profil de fonctionnement de chaque compte.

Les temps forts 2004

De nouveaux dispositifs pour lutter contre le blanchiment

La Société Générale a poursuivi son effort de renforcement du dispositif anti-blanchiment :

- le déploiement d'un outil informatique dans les Réseaux de détail en France qui analyse le profil de fonctionnement de chaque compte et détecte des opérations suspectes (entrée en exploitation début 2005) ;
- l'acquisition d'un outil similaire pour les filiales du Réseau de détail à l'étranger (installation début 2005) ;
- l'acquisition d'un outil de formation à distance (*e-learning*) à la lutte anti-blanchiment, construit par la Fédération des banques françaises et déployé à partir de janvier 2005 auprès des commerciaux des salles de marché et des Réseaux de détail en France.

Un renforcement de notre organisation

La Société Générale a conduit une mission d'organisation au sein de la Banque d'investissement pour renforcer le dispositif de prévention et de contrôle du risque déontologique en anticipation notamment de la mise en œuvre des nouvelles directives européennes sur les activités de marché. Elle a abouti à la création de sept postes de collaborateurs chargés de la déontologie en salles de marché, proches des opérationnels mais dont le rattachement hiérarchique à la Direction de la déontologie garantit l'indépendance de jugement.

Avec le renforcement de la lutte anti-blanchiment, les moyens humains de la Direction centrale de la déontologie passeront en 2005 de 23 à 34 personnes. Pour l'ensemble du Groupe, au-delà de l'implication de tous les collaborateurs, 200 personnes sont affectées à plein temps à la veille déontologique et à la lutte contre le blanchiment.

La lutte contre la corruption

La Société Générale a des règles très strictes en matière de lutte contre la corruption, se conformant notamment aux dispositions de la législation française. Les dispositions et contrôles obligatoires sont diffusés via des instructions actualisées et applicables à l'ensemble du Groupe. Dès 2001, transposant les dispositions françaises, le Groupe a adopté une instruction destinée à l'ensemble du personnel. Celle-ci porte sur la lutte contre la corruption des agents publics à l'échelle européenne et internationale.

En 2004, l'instruction sur la "lutte contre le blanchiment des capitaux dans le Groupe" a été refondu : elle prévoit des dispositions spéciales de contrôle dans le cadre des relations professionnelles avec des personnes politiquement exposées par leurs fonctions actuelles ou passées et avec les sociétés liées à ces personnes.

Paradis fiscaux et pays non coopératifs

Le groupe Société Générale a défini des règles strictes afin d'éviter des implantations injustifiées dans un pays considéré comme un paradis fiscal par l'OCDE ou un pays figurant sur la liste noire du GAFI (Groupe d'Action Financière). Pour autant, le Groupe ne s'interdit pas toute présence dans ces pays, dès lors qu'y est développée une activité bancaire et financière effective répondant aux besoins économiques de la clientèle locale (la principauté de Monaco par exemple). Le cas échéant, le Groupe applique les dispositions spécifiques prévues par le Code Général des Impôts à l'égard des pays à fiscalité privilégiée, en déclarant spontanément, en France, les revenus des entités implantées dans ces pays, dès lors que celles-ci entrent dans le champ d'application défini par la loi (article 209 B du Code Général des Impôts).

270

collaborateurs environ, dont 200 à temps plein, chargés de la déontologie et de la lutte anti-blanchiment

Risques et contrôle interne

Accompagner le développement des activités par une gestion élargie des risques

La gestion des risques est partie intégrante de la culture du groupe Société Générale. Son objectif premier est de contribuer au développement du Groupe en optimisant la rentabilité globale, ajustée des risques.

Un partage des rôles pour une meilleure maîtrise

Parce que les risques sont inhérents à toute activité bancaire, leur prise en compte est primordiale, depuis la décision de lancement d'une opération jusqu'à son échéance finale. C'est pourquoi la gestion des risques est en premier lieu de la responsabilité des Directions opérationnelles, qui sont notamment chargées :

- d'analyser les risques de chaque transaction qu'ils initient ;
- de vérifier que ceux-ci sont compatibles avec leur délégation de prise de risque ;
- d'assurer la gestion dynamique de ces risques ;
- d'évaluer la rentabilité ajustée du risque de leurs opérations.

Les enveloppes de rémunérations variables tiennent compte du coût du risque⁽¹⁾. Afin de rendre cette gestion des risques encore plus efficace et de veiller à

son adaptation permanente aux nouveaux types de risques, la Direction des risques est responsable d'un dispositif de maîtrise et de contrôle des risques indépendant, chargé d'assurer la validation des risques pris et de surveiller leurs évolutions.

Cette Direction est rattachée directement à la Direction générale du Groupe et est indépendante des Directions opérationnelles.

Des principes clairs

Le Groupe applique les principes suivants :

- un strict respect, contrôlé en permanence, des obligations législatives et réglementaires, et des normes établies dans le cadre de la politique de risques du Groupe ;
- un devoir de conseil vis-à-vis de nos clients ;
- la volonté de développer des relations d'affaires uniquement

(1) En matière de crédit, le coût du risque mesure les pertes générées par le défaut de certaines contreparties, clientes de la Banque.

avec des contreparties dont l'identité est parfaitement établie et qui partagent le même esprit d'intégrité et de responsabilité que le nôtre ;

- privilégier les règles de prudence et de bonne conduite, la qualité et la diversification des risques, quand bien même cela est de nature à limiter la profitabilité à court terme ;
- ne réaliser d'opération de financement significative avec un client que si elle apparaît dans son bilan ou est convenablement divulguée à ses auditeurs externes.

Des objectifs et procédures largement diffusés

La stratégie est fondée sur des objectifs clairement explicités pour chaque catégorie de risque (crédit, marché, pays, opérationnel). Elle se traduit sous forme de politiques et procédures d'application déployées par la Direction des risques qui définit les critères de sélection des opérations les plus pertinents pour le Groupe et les décline selon différents axes d'analyse. Un site intranet dédié permet une diffusion large de cette information à l'ensemble du Groupe.

Exposition au risque de crédit sur clientèle non bancaire :

304 Md EUR
(267 Md EUR en 2003)

89 %
sur des grands pays développés

32 %
d'engagement hors bilan

Charge du risque :
541 M EUR
(soit, rapportée aux encours pondérés : 20 points de base)
(1 226 M EUR en 2003)

Encours douteux :
5 %
des crédits à la clientèle (5,8 % en 2003), couverts par provisions à hauteur de 77 %

Un dispositif de suivi permanent

Plusieurs instances permettent un suivi et un contrôle de l'action menée en matière de gestion des risques :

- dans le cadre de son activité de préparation des travaux du Conseil d'administration, le Comité des comptes procède à une revue approfondie du dispositif de gestion, de prévention et d'évaluation des risques ;
- à l'occasion du Comité des risques, le Comité exécutif est amené à définir les systèmes d'encadrement, à revoir les évolutions des caractéristiques et risques du portefeuille du Groupe et à décider des infléchissements éventuels des stratégies associées ;
- dans le prolongement du Comité des risques, le Comité grands risques se consacre à la revue des expositions importantes (dossiers individuels ou segments de portefeuille) ;
- les Comités nouveaux produits s'assurent, préalablement au lancement de toute nouvelle activité, que les infrastructures nécessaires à sa bonne gestion sont en place et que les risques générés sont correctement analysés, mesurés et maîtrisés ;

• enfin, les différentes équipes de l'Inspection générale et des audits sont amenées à se prononcer sur les risques dans les différentes missions qu'elles conduisent à travers le Groupe.

Des méthodologies et des systèmes adaptés

La Société Générale consacre des ressources très importantes à l'adaptation des moyens de gestion et de suivi des risques du Groupe. En particulier, les systèmes d'information sont continuellement adaptés aux évolutions des produits traités et des techniques de gestion du risque associées.

En matière de risques de contrepartie sur produits de marché, les méthodes actuelles de mesure d'exposition sont complétées par des mesures fondées sur des scénarios de risque maximal, de manière à renforcer encore la sélectivité des opérations.

S'agissant des risques de marché, le dispositif mis en place a permis d'obtenir la validation par la Commission bancaire du modèle interne (VaR) sur la quasi-totalité des opérations concernées.

En matière de risques de crédit,

les procédures d'approbation et de suivi des risques prennent progressivement en compte la notation interne des contreparties et des concours, selon les principes établis par le Comité de Bâle (méthode IRBA). Cette approche vient compléter les indicateurs de capital économique, de rentabilité ajustée du risque (Raroc) et de valeur ajoutée économique (EVA) introduits dans le Groupe au cours des dernières années. Cette adaptation des méthodes requiert la mobilisation de ressources importantes, afin de modéliser toutes les activités et d'adapter les systèmes d'information.

Les procédures de gestion de crise sont également régulièrement testées dans le cadre de la gestion des dispositifs de continuité d'activité supervisés par un département spécialisé, mis en place cette année au sein du Groupe.

Plan de Continuité d'Activité (PCA)

—
 Cette activité consiste à développer, au niveau de chacune des entités du groupe Société Générale, des organisations, procédures et moyens destinés à faire face à des sinistres d'origine naturelle ou accidentelle, ou à des actes volontaires de nuisance, en vue de protéger leurs personnels, actifs et activités essentielles, et à permettre la poursuite des prestations de service, puis la reprise des activités. Créée en 2003, une Direction dédiée à cette activité a pour mission de :

- proposer une politique globale Groupe ;
 - définir les méthodologies applicables ;
 - diffuser les meilleures pratiques ;
 - coordonner et homogénéiser les dispositifs de continuité d'activité des branches et des Directions centrales.
- Une directive interne au Groupe fixe les principes applicables en matière de PCA et définit les rôles et responsabilités qui incombent aux différents acteurs de ces plans.

25 M EUR
 VaR de trading
 moyenne
 sur l'année 2004

VaR = Value at Risk

Estimation de la perte maximale qu'un portefeuille d'actifs peut subir, dans un intervalle de temps et avec une probabilité donnés, à partir de l'étude des variations historiques des paramètres de marché (taux, change, actions...).

Favoriser la pérennité des activités par un contrôle interne sans cesse renforcé

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des risques que comportent ses activités, le contrôle interne du groupe Société Générale revêt une importance capitale.

Le contrôle interne se définit dans la Charte d'Audit du Groupe comme l'ensemble des moyens qui permettent à la Direction générale de s'assurer que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures mises en place sont conformes aux dispositions légales et réglementaires, aux usages professionnels et déontologiques, aux règles internes et aux orientations définies par l'Organe exécutif de l'entreprise. Le contrôle interne vise notamment à :

- déceler et à mesurer les risques encourus, à exercer sur eux un contrôle suffisant ;
- garantir la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité des informations financières et de gestion ;
- vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication.

Le contrôle interne est de la responsabilité de chacun

La surveillance permanente de leur activité par les opérationnels eux-mêmes constitue la pierre angulaire du contrôle interne. Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées. La surveillance permanente comporte deux volets :

- la sécurité au quotidien concerne l'ensemble des salariés et repose sur le respect permanent par chacun d'entre eux, pour toutes les opérations qu'il traite, des règles et procédures en vigueur ;
- la supervision formalisée constitue l'obligation de la hiérarchie de vérifier, sur une base régulière et inscrite dans des procédures précises, le respect par les agents des règles et procédures de traitement et l'efficacité de la sécurité au quotidien.

Assurer la surveillance permanente implique que les modes opératoires soient formalisés et mis à disposition des salariés. Le contenu de la surveillance perma-

nente est repris pour chaque entité du Groupe dans un dossier qui définit, à partir d'une analyse de l'activité, les procédures de contrôle devant être respectées.

Nombre de Directions sont par nature impliquées dans le contrôle interne

Au-delà de leur mission de traitement administratif et financier de l'ensemble des opérations initiées, les services de bases arrière de l'ensemble des activités du Groupe assurent un rôle de contrôle de premier niveau, conformément aux exigences réglementaires.

Parallèlement, un certain nombre de Directions fonctionnelles indépendantes des Directions opérationnelles concourent au contrôle des opérations du Groupe, sur la base de contrôles permanents et périodiques.

- la Direction des risques, responsable du dispositif de maîtrise et de contrôle des risques du Groupe, chargée d'assurer la validation des risques pris et de surveiller leur évolution ;
- la Direction financière et du développement du Groupe, qui établit les comptes consolidés

du Groupe et les comptes sociaux de la Société Générale, et assure la fiabilité des informations financières et comptables diffusées à l'extérieur du Groupe ;

- les Directions financières des branches, qui garantissent pour l'ensemble de la branche la qualité des données, le respect des règles comptables, réglementaires et de gestion ;
- la Direction de la déontologie, qui veille au respect des règles et principes déontologiques des différents métiers exercés par le Groupe ;
- les Directions juridique et fiscale, qui veillent respectivement à la sécurité juridique et fiscale de l'ensemble des activités du Groupe en liaison avec les services de même nature existant dans les filiales ;
- l'audit interne et l'Inspection générale.

LES COMITÉS D'AUDIT

Lieu d'échanges privilégié entre l'audit de chaque branche et ses tutelles hiérarchique et fonctionnelle, le Comité d'audit est un rouage majeur du dispositif de contrôle interne. Il permet, au moins une fois par an, l'examen de ses conditions d'exercice et de son activité.

Selon un ordre du jour fixé par l'Inspecteur général, il traite de la surveillance permanente, des missions effectuées, du plan d'audit à venir, du suivi par l'audit des préconisations de l'Inspection générale et, le cas échéant, des autorités de tutelle et des auditeurs externes.

Les services d'audit interne couvrent l'ensemble des entités du Groupe

L'audit interne est un dispositif permanent ayant pour mission d'évaluer périodiquement l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité à laquelle il est rattaché.

L'audit interne du Groupe s'appuie sur trois principes : indépendance, impartialité, universalité. Il couvre ainsi l'ensemble des activités et des entités du Groupe, et peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction. Il est doté de moyens adaptés, proportionnés aux enjeux, tant au plan qualitatif que quantitatif. Avec des équipes de près de 1 100 auditeurs, le contrôle interne a des effectifs supérieurs au ratio "effectifs/audités" de 1 % généralement observé dans le secteur bancaire.

Le contrôle interne se structure au sein du groupe Société Générale à deux niveaux : les Services d'audit interne et l'Inspection générale.

Chaque branche du Groupe est dotée d'un Service d'audit interne, dirigé par un Contrôleur

général placé sous l'autorité hiérarchique du responsable de la branche.

Le Contrôleur général a autorité hiérarchique ou fonctionnelle sur les auditeurs des différentes activités de la branche concernée. Ce dispositif s'est enrichi d'un Service d'audit des Directions fonctionnelles, rattaché au Secrétariat général du Groupe.

Chaque Service d'audit interne identifie méthodiquement les zones de risques de la branche et définit un plan d'audit annuel, permettant une couverture régulière de son domaine. Dans ce cadre, les auditeurs conduisent des contrôles de sécurité, de conformité et d'efficacité, et évaluent la qualité de la surveillance permanente des services audités. Au vu de leurs constats, ils identifient des recommandations et en contrôlent la mise en œuvre.

Ce dispositif est complété par des audits spécialisés. Ainsi, la Société Générale s'est dotée d'un audit comptable, d'un audit juridique, d'un audit des risques de contrepartie et d'un audit de sécurité informatique. Ils sont sous la responsabilité hiérar-

chique du responsable de la Direction fonctionnelle compétente et interviennent à l'échelle du Groupe. Ils permettent aux Directions fonctionnelles concernées d'exercer un contrôle direct sur les principes et procédures qu'elles définissent pour le Groupe, en renforçant leur ancrage opérationnel et leur accès aux informations de terrain. Ils interviennent en assistance des audits de branche sur des points spécifiques.

L'Inspection générale conduit des missions de vérification et assure la qualité du système de contrôle interne

L'Inspection générale mène des missions de vérification portant sur tous les aspects des activités et du fonctionnement des entités du Groupe. Elle rend compte de ses observations, conclusions et recommandations à la Direction générale. Elle intervient dans l'ensemble du Groupe, sans exception. Dans le cadre de ses missions, elle émet un certain nombre de préconisations, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi périodique par le Comité

exécutif du Groupe. Elle intervient dans le cadre d'un plan d'audit validé annuellement par la Direction générale.

En outre, l'Inspection générale est chargée de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne à la Société Générale et dans l'ensemble de ses filiales. Pour ce faire :

- elle conduit des missions dans les différentes Directions fonctionnelles impliquées dans le contrôle interne ;
- elle évalue plus spécifiquement la qualité des prestations effectuées par les Services d'audit ;
- elle valide les plans d'audit des Services d'audit ;
- l'Inspecteur général dispose d'une autorité fonctionnelle sur les Contrôleurs généraux et les Responsables des audits spécialisés.

Du fait de sa mission, l'Inspecteur général est auditionné régulièrement par le Comité des comptes du Conseil d'administration et entretient des contacts étroits avec les Commissaires aux comptes et les représentants des autorités de tutelle.

L'AUDIT EN CHIFFRES

Au total, les services d'audit interne du Groupe comprennent près de 1 100 personnes.

Les effectifs d'audit des branches et audits spécialisés comprennent plus de 900 personnes, dont 80 % en Banque de détail, 12 % en Banque de financement et d'investissement, 5 % en Gestions d'actifs et Services aux investisseurs, et le reste dans les audits spécialisés (comptable, juridique, informatique...). L'Inspection générale comporte 190 personnes.

Responsabilité vis-à-vis de nos clients

Une relation de qualité

Un niveau de satisfaction élevé et en progression constante

L'enquête téléphonique nationale réalisée par la Société Générale en 2004 auprès de 7 500 clients montre la qualité des résultats obtenus, qui sont à la hausse sur les trois grands marchés de la Banque de détail (les particuliers, les professionnels⁽¹⁾, les entreprises), et le renforcement de ses positions concurrentielles. Cette étude s'inscrit dans une démarche d'écoute qui comprend aussi des enquêtes locales auprès de 30 000 clients, des enquêtes qualitatives et un dispositif d'écoute interne.

Une organisation et des moyens nouveaux

Satisfaire et fidéliser les clients constituent un axe majeur de la stratégie de la Société Générale, qui passe par une amélioration permanente des méthodes d'analyse de la satisfaction des clients

et des outils facilitant l'anticipation de leurs besoins. À cet effet, la Direction de la distribution du réseau Société Générale a nommé un Directeur de la satisfaction client.

Par ailleurs, la Banque s'est dotée d'un dispositif nouveau, *Know Your Customer* (KYC), au sein de la Banque de financement et d'investissement. Cette fonction transversale assurant le processus d'entrée en relation avec les nouveaux clients et permettant une revue périodique des clients est aujourd'hui pleinement opérationnelle.

Ces processus intègrent des critères d'analyse basés sur le risque présenté par le client et son activité (*Risk-based Approach*). Assurée par une équipe de 40 personnes au niveau mondial, la fonction KYC complète les efforts des lignes-métiers et de leurs fonctions de support dans ce domaine. Elle s'appuie sur un système d'information centralisé permettant de disposer d'une vue d'ensemble de la clientèle.

La maîtrise des processus est également un enjeu majeur. Toutes les certifications ISO 9001 et certifications de service du

Groupe ont été renouvelées en 2004. Les nouvelles certifications ISO obtenues en 2004 concernent : CGA (Compagnie Générale d'Affacturage, première société d'affacturage certifiée en France sur l'ensemble de son activité), Sogessur (gestion des contrats IARD aux particuliers), Sogécap (gestion des contrats et services aux clients pour l'assurance-vie) et la Société Générale Marocaine de Banques (activité Titres).

La sécurité des moyens de paiement est une préoccupation constante. Le nouveau chéquier Société Générale comporte des dispositifs sécuritaires innovants (papier, encre, graphisme) visant à rendre plus difficiles les tentatives de falsification et de contrefaçon.

Depuis son lancement en 2004, le Service de paiement sécurisé par Internet e-carte bleue connaît un réel succès : 300 000 personnes y ont souscrit et témoignent d'un taux de satisfaction de 96 %.

La qualité récompensée

■ Oscar du Meilleur service aux assurés pour Sogécap, décerné par le magazine *Gestion de Fortune*.

■ Trophées Casques d'Or *Meilleure relation client par téléphone* pour la Banque directe du Crédit du Nord (1^{re} place, pour la 2^e année consécutive) et la Société Générale (3^e place).

■ Trophées Casques d'Or *Meilleure relation par e-mail* pour la Société Générale (2^e place) et la Banque directe du Crédit du Nord (3^e place).

■ *Meilleure banque privée en France pour la Gestion privée*, décerné par Euromoney.

■ *Élue Banque de l'année pour les meilleurs services financiers aux particuliers* en République tchèque pour la Komerční Banka, décerné par le concours

MasterCard Bank of the Year,

■ 3^e entreprise au *Podium de la satisfaction clients* (indice de satisfaction de 80 contre 77 pour le secteur des banques), évaluée par Bearing Point et TNS Sofres.

(1) Les "professionnels" sont les clients professions libérales, artisans, commerçants et agriculteurs.

DES CLIENTS FIDÈLES

Le système de management de la qualité vise à renforcer la fidélité de nos clients. Celle-ci se mesure via deux indicateurs :

- le nombre moyen de produits détenus par les clients particuliers, qui passe de 7,4 en 2003 à 7,7 en 2004 ;
- leur ancienneté moyenne, qui est de 12 ans en 2004, avec la répartition suivante : de 0 à 5 ans, 37,5 % ; de 6 à 10 ans, 18,7 % ; de 11 à 20 ans, 24,8 % ; plus de 20 ans, 19 %.

ENQUÊTES DE SATISFACTION CLIENTS (réseau France)

Satisfaction clients (score sur 100)	Société Générale 2003	Société Générale 2004	Crédit du Nord 2004	Moyenne du secteur 2004
Particuliers	71	72	74	70,7
Professionnels	62	65	65	61,7
Entreprises	61	65	71	62

Source : Baromètre concurrentiel - Vague 2004 CFI Group.

Un nombre de réclamations faible et stable

La Société Générale a toujours porté une attention particulière au traitement des difficultés signalées par ses clients. La gestion de 40 millions de produits pour plus de 5,5 millions de clients en France peut donner lieu à des dysfonctionnements à l'origine d'insatisfactions ou de désaccords. En 2004, le nombre de ces situations rapporté au nombre de comptes à vue ressort à 0,36 %, identique à celui de 2003.

Le client dispose de trois niveaux de recours : son conseiller en agence, le service des relations clientèle si un désaccord persiste, et, en dernier recours, le médiateur via une boîte à lettres dédiée. M^{me} Christiane Scrivener, ancien Secrétaire d'État à la Consommation et ancien commissaire et parlementaire européen, est le médiateur indépendant du groupe Société Générale depuis 1996. Les clients sont informés du dispositif par un message au verso de leur relevé de compte. En 2004, le nombre de dossiers se situe dans la moyenne des cinq dernières années.

Des relations en toute transparence

En 2004, les banques françaises se sont engagées à rendre "la banque plus facile pour tous". À la Société Générale, la plupart de ces engagements étaient respectés de longue date, comme la non-facturation des frais liés à une fermeture de compte. Des mesures complémentaires ont été décidées pour faciliter l'accès à l'information tarifaire (affichettes visibles et dépliants tarifaires en libre-service dans les agences, accès depuis la page d'accueil du site Internet en 2005).

En outre, dans le cadre de la contractualisation de ces relations, la Société Générale s'est engagée à adresser aux clients n'ayant pas signé de convention de compte une lettre spécifiquement consacrée à ce sujet en 2005.

La politique de crédit aux particuliers du réseau de la Société Générale et des filiales CGI, Franfinance et Fiditalia, intègre plusieurs dispositifs de prévention du surendettement, notamment par la transparence des informations communiquées aux clients, par l'octroi de montants limités en cas de crédit renouvelable pour

un nouveau client, en tenant compte de l'historique de la relation client.

Meilleure adaptation à la diversité de la clientèle

La clientèle de la Société Générale est représentative de toutes les tranches de revenus de la population française (cf. graphique). Un point fort : grâce à son offre de prêts très compétitive, la Société Générale est leader sur le marché des étudiants.

La Société Générale s'est engagée à favoriser l'accès aux moyens de paiement pour ses clients sans chéquier. Une offre commerciale comportant un nombre adapté de virements, prélèvements, TIP ou une carte à autorisation systématique doit être mise en place d'ici mi-2005. Pour limiter la marginalisation de populations souvent tenues à l'écart des produits bancaires, Franfinance travaille avec l'association Fasst (œuvre sociale des intérimaires en France), qui apporte la garantie nécessaire à l'octroi du crédit.

Accessibilité des automates

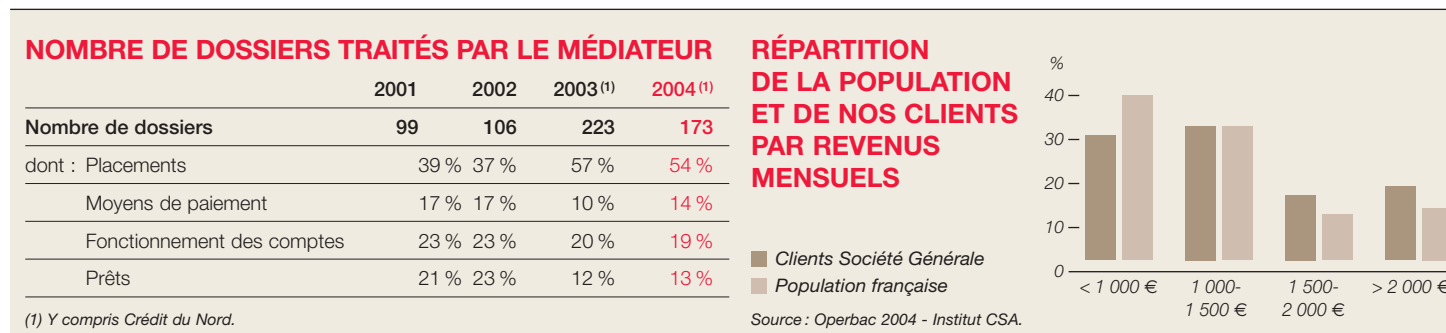
En France, 90 % des distributeurs automatiques de billets sont adaptés aux besoins des personnes à mobilité réduite. Il est prévu d'assurer l'accessibilité de la totalité des distributeurs d'ici 2006.

Qualité

En France, la Société Générale est membre actif des Comités de certification "environnement" et "services aux particuliers" de l'AFAQ⁽¹⁾ (délivrance des certificats ISO 9001 et 14001) et membre de la Commission de normalisation "management de la qualité" de l'Afnor⁽²⁾.

(1) Association Française pour le Management et l'Amélioration de la Qualité.

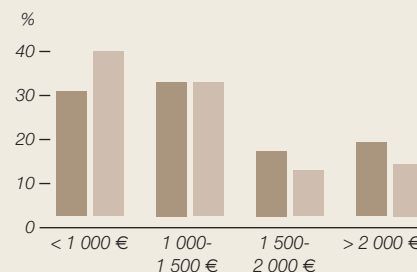
(2) Association Française de Normalisation.



RÉPARTITION DE LA POPULATION ET DE NOS CLIENTS PAR REVENUS MENSUELS

■ Clients Société Générale
■ Population française

Source : Operbac 2004 - Institut CSA.





Des financements responsables

Un dispositif innovant pour une analyse de risques toujours plus complexes

Un projet transversal à toutes les lignes-métiers

Créée en 2004, l'équipe pluridisciplinaire du projet SERA⁽¹⁾ a engagé des travaux visant à assurer une plus grande vigilance socio-environnementale sur les opérations de financement, dans le respect de nos engagements (Unepfi et Global Compact), suivant les bonnes pratiques observées (notamment les Principes de l'Équateur) et en tenant compte des recommandations de différentes parties prenantes. Les travaux de cette équipe ont conduit :

- à la rédaction de procédures internes à l'intention des équipes commerciales et d'évaluation des risques. Ces procédures portent sur le rappel des engagements en matière de RSE, la catégorisation des opérations selon leur impact socio-environnemental, les thèmes à étudier pour une *due diligence* socio-environnementale, les clauses spécifiques à intégrer dans la documentation

(1) SERA signifie Socially and Environmentally Responsible Approach.

juridique des opérations de financement, la veille active sur le portefeuille d'opérations ;

- aux actions de sensibilisation des personnels, notamment au travers d'entretiens avec toutes les lignes-métiers de financement concernées ;

- à la définition d'un programme de formation des personnels à la prise en compte de la RSE.

En 2005, l'accent sera mis sur le suivi des opérations, le parachèvement des procédures, avec les directives par ligne-métier, et la mise en oeuvre des actions de formation.

Le rôle des ingénieurs-conseils

Les lignes-métiers et les analystes de risques utilisent très souvent les compétences des ingénieurs-conseils internes pour les assister dans l'approche des situations industrielles. S'appuyant sur son expérience acquise dans l'industrie, l'ingénieur-conseil évalue aussi l'exposition du client en ce qui concerne les aspects développement durable. Dans les cas les plus délicats (montants importants, sites sensibles...), la mission de l'ingénieur-conseil peut être prolongée par un audit externe.

Les ingénieurs-conseils contribuent à la mise en place et à l'utilisation de différents outils par les opérationnels :

- des fiches "environnement" présentant les principaux risques environnementaux d'un secteur d'activité ;
- un questionnaire environnemental interne, utilisé comme outil de prédiagnostic dans les dossiers de montage des crédits.

Des réalisations en faveur du développement durable

De nouveaux indicateurs de suivi

Des indicateurs chiffrés permettent de suivre :

- la part des crédits ou des financements conformes à des règles d'évaluation environnementale ou sociale ;
- la part des engagements dans les secteurs considérés comme sensibles par la plupart des fonds éthiques. Les secteurs analysés sont : jeux, tabac, alcool, armement ;
- le montant des financements "verts" (éoliennes, cogénération, traitement des eaux et déchets, transports en commun).

Le financement du commerce équitable

Le département Financements des matières premières a ouvert en 2003 une ligne de crédit de 300 000 EUR en faveur d'Alter Eco, une des marques pionnières du commerce équitable en grande distribution.

Alter Eco achète des matières premières à 24 organisations de producteurs agricoles situées dans 18 pays émergents, notamment au Sri Lanka, en Inde, Thaïlande, Afrique du Sud, Éthiopie, Palestine, Bolivie, à Cuba et au Brésil.

La ligne de financement de la Société Générale permet à Alter Eco de financer ses stocks en Europe et de préfinancer les coopératives de petits producteurs qui ont un accès limité aux sources traditionnelles de financement.

Plus de 50 %

des financements ont fait l'objet d'une évaluation environnementale ou sociale préalable en 2004 (en nombre de projets de la ligne-métier mondiale Financements structurés)

Moins de 1,1 %

des financements pour les secteurs sensibles (stock à fin 2004 par secteur d'activité)

Des financements protecteurs de l'environnement

Le groupe Société Générale est très présent dans le domaine des financements protecteurs de l'environnement.

Les éoliennes

La Société Générale a arrangé le financement de deux parcs éoliens, les Éoliennes de la Haute-Lys et les Éoliennes de l'Argonne/Côtes de Champagne pour un montant total d'investissement de 92 M EUR, et un montant de financement de 77 M EUR. Ces parcs ont à eux deux une puissance de 74 MW pour une production annuelle de 200 000 MWh. Le groupe Crédit du Nord a également financé les Éoliennes du Parc de Saint-Simon, inauguré en 2004, d'une puissance de 11 MW pour une production annuelle de 20 000 MWh. Ces trois projets représentent près du tiers de la puissance éolienne installée en France (260 MW en juin 2004).

Le retraitement

et la valorisation énergétiques

Principaux actifs financés en 2004 :

- les usines d'incinération des ordures ménagères (UIOM) de Nîmes (exploitées par Onyx) et

de Rambervillers (50 % Onyx – 50 % Novergie) pour un montant total de financement de plus de 100 M EUR (dont la Société Générale a financé plus de 65 %) ;

- l'unité de cogénération de 50 MW qui alimente en vapeur les installations industrielles (papeterie) de Cartiere Paolo Pigna (CPP) en Italie, réalisée par Siram (groupe Dalkia) pour 58 M EUR. La Société Générale en est seul arrangeur et prêteur.

Les transports

La Société Générale intervient en faveur des transports propres (cf. : financement des collectivités territoriales, page 60) par l'intermédiaire des Sofergie, dont les encours sont de l'ordre de 330 M EUR.

Les financements

de projets export

dans les pays émergents

La Société Générale finance des biens d'équipement et des projets d'infrastructures qui sont de nature à favoriser le développement économique des pays, par exemple :

- financement de l'extension du métro de Santiago du Chili : 200 M EUR ;

- financement de la construction et de la mise en opération de la centrale thermique de Skikda en Algérie (825 MW) : 382 M USD. Toutes les demandes présentées à un organisme de crédit export OCDE doivent faire l'objet d'un examen préalable sur l'aspect environnemental. Celles supérieures à 10 millions de DTS⁽¹⁾ ou situées dans une zone sensible font l'objet d'une classification très proche de celle de la Banque mondiale.

(1) Droits de tirages spéciaux, monnaie de compte du Fonds Monétaire International.

552 M EUR
de financements
"verts" accordés
en 2004 en France

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

- UNE COMPOSANTE DU RISQUE DE CRÉDIT quand la contrepartie a des activités exposées (retrait du permis d'exploiter, amendes, obligation de dépolluer) ;
- UNE POSSIBILITÉ DE PERTE DIRECTE ;
- UNE RESPONSABILITÉ INDIRECTE (risque de réputation) dans le cas d'opérations conduites avec des contreparties peu soucieuses de développement durable ou du respect des droits des travailleurs.



Des produits responsables

Une offre adaptée aux nouvelles préoccupations des clients

Une démarche responsable dans l'investissement

Actionnaire de Vigeo depuis sa création, SG Asset Management a pris une participation en octobre 2004 dans Ethix SRI Advisors, société de conseil et de veille ISR basée à Stockholm, afin de se placer au cœur du marché ISR et de disposer d'une information de premier niveau.

La démarche d'Investissement Socialement Responsable (ISR) permet d'intégrer des critères complémentaires de valeur ajoutée pour l'investisseur. L'analyse ISR de SG Asset Management couvre près de 500 grandes valeurs et propose diverses approches de gestion. SG Asset Management dispose d'équipes spécialisées ISR en France et au Royaume-Uni, et gère de nombreux mandats avec des approches ISR qui peuvent varier selon les pays : aux États-Unis et aux Pays-Bas, les investisseurs privilégient une approche sélective qui peut aller jusqu'à l'exclusion

sectorielle ; au Royaume-Uni, l'engagement actionnarial est mis en avant ; en France, on pratique plutôt une approche sélective. Le processus ISR du Groupe en France est ainsi appliqué selon des demandes spécifiques de clients dans des mandats ou des fonds dédiés, ou encore dans trois fonds ouverts au public. SG Asset Management gère un fonds nommé SGAM Invest Développement Durable. Crédit du Nord gère deux autres fonds ouverts au public : Étoile Partenaire et Étoile Environnement. Ce processus est également appliqué dans les fonds d'épargne salariale de la gamme Arcancia Label. Ceux-ci furent les premiers fonds d'épargne retraite en France à obtenir, dès 2002, ce label ISR de la part du CIES (Comité Interentreprise de l'Épargne Salariale).

Par ailleurs, SGAM Private Equity investit pour le compte de clients (fonds d'investissement, fonds de fonds...) dont les exigences éthiques et de gouvernement d'entreprise sont élevés.

Tout en recherchant la rentabilité et la durabilité de ses investissements, que ce soit dans le domaine des biotechnologies ou

des technologies de préservation de l'environnement, SGAM Private Equity prend en compte des critères de développement durable. Un comité éthique et des comités scientifiques composés de personnalités reconnues dans leur domaine sont les garants de cette politique. Par ailleurs, des audits externes sont réalisés en tant que de besoin.

Une volonté de développer la microfinance

La microfinance propose des services financiers (crédit, épargne, assurance) à des micro-entrepreneurs exclus par le système financier classique. Les Institutions de la Microfinance (IMF) disposent de régimes juridiques et fiscaux adaptés à leurs activités et bénéficient souvent de subventions des organismes internationaux.

La Société Générale est devenue un acteur significatif dans le refinancement de certaines IMF. C'est ainsi qu'au travers de ses filiales d'Afrique et du Bassin méditerranéen, elle accorde des prêts adaptés à certaines IMF ; les crédits consentis se sont montés en 2004 à plusieurs dizai-

nes de millions d'euros au Bénin, au Cameroun, en Jordanie et au Maroc.

Forte de son expérience et au vu des retombées favorables, la Société Générale a décidé de poursuivre vigoureusement ses actions dans le domaine de la microfinance.

INNOVER DANS LES PRODUITS SOLIDAIRES

Fonds de partage

Depuis 1996, la Société Générale propose un fonds de partage, nommé Conciance, qui permet aux clients de verser tout ou partie des revenus du fonds à une ou plusieurs associations choisies parmi une vingtaine préalablement sélectionnée (encours de 5,3 M EUR au 31 décembre 2004).

Fidélisation solidaire

Dans le cadre du programme de fidélisation Jazz, les clients contribuent à hauteur de 0,25 EUR à chaque commande de cadeaux. La Société Générale a choisi de verser ces contributions (100 000 EUR en 2004) à Handicap International.

Relations avec nos fournisseurs

Transparence et professionnalisme

La Société Générale considère que sa politique d'achats est un levier d'amélioration des pratiques sociales et de l'environnement.

Les innovations mises en place par la Direction des achats du Groupe ont été reconnues en 2004 par deux sociétés de notation extra-financière : Vigeo et SAM.

Chaque trimestre, un point est fait sur les progrès de la démarche développement durable au sein de la Direction des achats. Les manifestations internes et les événements significatifs sont mis à profit pour développer la sensibilité sur ces sujets. La diffusion de messages emprunte tous les canaux disponibles : intranet, journaux internes, séminaires...

En externe, la Direction des achats du Groupe partage savoir-faire et souci d'amélioration au sein de réunions professionnelles avec d'autres entreprises (travaux de l'ORSE, rencontres de la

Compagnie des dirigeants et acheteurs de France).

La Direction des achats a défini les objectifs pour les années à venir : consolidation de la démarche engagée, promotion de l'utilisation d'un carburant "vert" pour le parc automobile, récupération des cartes bancaires arrivées à échéance, extension de l'utilisation d'énergie renouvelable, développement de l'utilisation du papier recyclé...

Un questionnaire RSE dans tous les appels d'offres

Celui-ci est utilisé pour l'évaluation de leur réponse. Le questionnaire est accompagné de la présentation des engagements du groupe Société Générale en faveur du respect des droits de l'homme, des droits du travail, de l'environnement et de la lutte anti-corruption.

Par ailleurs, tous les contrats signés par la Société Générale

comportent depuis 2003 des clauses engageant le fournisseur à respecter les principes de responsabilité sociale et environnementale. Un premier audit des contrats a été lancé fin 2004.

Des achats plus respectueux de l'environnement

Le Groupe agit chaque année sur de nouvelles catégories d'achats dans un objectif de préservation de l'environnement. Par exemple, en 2004 :

- l'achat à EDF d'électricité "verte" produite à partir d'énergies renouvelables, porté de 15 à 21 % pour la Tour Société Générale ;
- le lancement d'un support des cartes bancaires moins consommateur de chlore ;
- la généralisation du recyclage des matériels électroniques et informatiques en fin de vie (voir aussi chapitre "Environnement").

3,5 Md EUR
d'achats

40 000
fournisseurs

700
nouveaux contrats
intègrent
des clauses socio-
environnementales

La totalité des acheteurs de la Direction des achats a bénéficié d'**actions de sensibilisation** au développement durable

Développement local et mécénat

Acteurs du développement local

Politique de développement en Afrique et en Europe de l'Est

La présence d'un système financier fiable et efficient a toujours été une des pierres angulaires du développement d'un pays.

La Société Générale, au travers de ses Réseaux de détail à l'étranger, organisés autour de trois ensembles géographiques principaux (cf. page 84), joue un rôle moteur dans le développement économique des pays où elle est implantée. En effet, sa stratégie et son implantation parfois ancienne dans ces pays lui permettent de participer durablement à leur essor économique ; les valeurs du Groupe partagées par les 27 000 collaborateurs des filiales concernées lui ont permis de multiplier par sept le nombre de ses clients depuis six ans.

Sa stratégie de croissance ciblée, qui s'appuie sur l'évolution continue de la gamme de produits et de services bancaires distribués par les filiales, tant à la clientèle de particuliers qu'à celle d'entreprises, participe au développement économique de ses clients. Par ailleurs, le rôle de nos implantations va parfois au-delà du rôle

de banque classique, par exemple en assurant la mise à disposition des salaires des agents de la fonction publique ou en distribuant les pensions des retraités de l'État non bancarisés.

Politique de développement local en France

Au travers de ses activités de financement, la Société Générale contribue à la mise en place de conditions favorables au développement local, grâce, par exemple :

- au financement des collectivités territoriales et notamment de leurs projets d'aménagements, d'infrastructures et de transports propres (tramway de l'agglomération mulhousienne pour 62 M EUR, financement de bus roulant au gaz naturel, usines de traitement des ordures ménagères de Nîmes).

Les engagements en France s'élèvent à 7,4 Md EUR au 31 décembre 2004 ;

- au financement du secteur de la santé : hospices civils de Lyon, CHU de Grenoble, CH de Fécamp, CH de Meulan-Les-Mureaux..., et des établissements accueillant des personnes handicapées physiques ou mentales ;

- au financement du secteur associatif, avec une part de marché supérieure à 10 %. Une équipe dédiée en central et des relais dans les agences accompagnent le tissu associatif en assurant des relations suivies avec les grandes associations caritatives nationales : Secours catholique, Secours populaire, Armée du salut, Fonds Social Juif Unifié... ;

- au soutien à la création d'entreprises : en 2004, la Société Générale a poursuivi son action en faveur des créateurs et des jeunes entreprises (voir ci-dessous). Par ailleurs, notre filiale d'affacturage CGA commercialise une offre dédiée aux micro-entreprises et aux entreprises nouvellement créées ;

- aux synergies renforcées avec deux réseaux d'accompagnement partenaires : des cadres de la Société Générale animent des actions de formation de Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) Entreprendre en France et participent à la vie de 30 % des 230 plates-formes d'initiative locale de France Initiative Réseau (FIR) ;

- au financement des apprentis artisans pour leur permettre de poursuivre leur formation.

Projet de développement durable au Cameroun

La Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC) a signé un partenariat avec une ONG pour soutenir l'important projet camerounais, "Campement des éléphants de Garoua". Son objet est de maintenir la présence de populations locales à proximité du Parc national de la Bénoué (zone de biosphère protégée, classée par l'Unesco en 1981), sans mettre en péril l'équilibre écologique de la région ; ce programme s'accompagne du retour des éléphants sur le site et de recherches sur la faune sauvage de la région. La SGBC a entrepris une campagne de communication nationale sur ce sujet.

CRÉATION D'ENTREPRISES

- ENTRÉE EN RELATION avec 21 388 créateurs en 2004 (décembre 2003 à novembre 2004)
- PART D'INFLUENCE de 10,4 %
- PORTEFEUILLE au 30 novembre 2004 de 65 514 jeunes entreprises de moins de trois ans
- TAUX DE PÉRENNITÉ de ces entreprises supérieur à la moyenne nationale

Mécénat de solidarité

Les actions engagées en 2004 se situent dans la continuité des axes définis précédemment.

Faciliter l'engagement du personnel du Groupe

Forte du soutien accru de la Société Générale et de ses adhérents dont le nombre est en progression constante, *Talents et Partage*, l'association indépendante de solidarité des salariés et retraités du Groupe, a sensiblement augmenté le nombre et le volume de ses dons (voir ci-contre).

Les projets parrainés par des collaborateurs en activité ou retraités du Groupe ont porté en priorité sur l'enfance en difficulté, le handicap ainsi que l'aide à l'insertion. Cette approche s'applique aussi dans d'autres pays, comme en République tchèque où la fondation Jistota a contribué au financement d'équipements et d'unités de soins dans différents hôpitaux du pays.

Par ailleurs, en cas d'utilisation du Compte Épargne Temps dans le

cadre d'un congé solidaire⁽¹⁾, un avenant à l'accord RTT signé en mars 2004 prévoit un abondement de 10 % du temps dans la limite de 10 jours.

Agir au travers des réseaux et filiales du Groupe en France et à l'étranger

Ceux-ci sont les mieux à même d'être à l'écoute des besoins. De nombreuses actions sont engagées par les filiales d'Afrique : par exemple, l'aide apportée à un camp de réfugiés libériens au Ghana et le financement de l'impression de 200 000 dictionnaires pour les enfants du secondaire ; au Cameroun, la signature d'une convention avec une ONG (cf. point de repère p. 60) et le partenariat avec un foyer dédié à la protection des enfants des rues ; à Madagascar, financement d'un orphelinat et partenariat de trois ans avec une association d'aide aux handicapés mentaux. Ce type de soutien est également développé au Proche-Orient (par exemple partenariat avec *Help Lebanon* pour la rénovation de quartiers en difficulté), aussi bien qu'en Europe (parrainage de la fondation Samu

Social agissant en faveur des sans-abri en Roumanie...).

Renforcer l'action en France par de nouveaux partenariats

Plusieurs axes ont été définis par le Groupe en matière de solidarité : enfance, handicap, santé, aide à l'insertion sociale et économique :

- partenariat avec l'Unicef pour l'opération *Mon premier compte* : versement à l'Unicef d'un euro lors de l'ouverture d'un compte par les jeunes de moins de 18 ans (décembre 2004 – février 2005) ;
- financement de l'Association des Paralysés de France pour son spot publicitaire diffusé sur TF1 lors de la journée nationale *Offrez-vous un sourire !* ;
- aides apportées à l'Unapei pour une exposition itinérante de photos (*Jeux de Miroir sur le handicap*) ;
- contribution versée à la Fondation de la deuxième chance (aide à l'insertion) ;
- soutien apporté aux Assises nationales de la cancérologie organisées par la Ligue nationale contre le cancer.

Aide aux victimes en Asie de Sud

À la suite du raz de marée de décembre 2004 :

- un don de 1 M USD a été versé par le Groupe à la Croix-Rouge ;
- une aide d'urgence, abondée par le Groupe, a été envoyée en Indonésie par *Talents et Partage* ;
- les implantations asiatiques ont collecté les dons des collaborateurs, que le Groupe a abondés d'un montant équivalent.

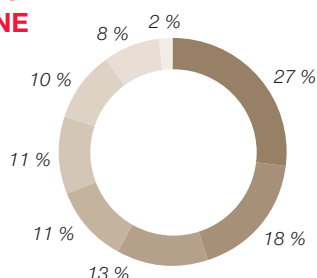
Talents et Partage

En 2004, plus de 70 projets ont été accompagnés – une cinquantaine sous forme de dons financiers pour plus de 250 000 EUR (contre 100 000 EUR en 2003) et environ 25 sous forme de dons de matériels informatiques qui ne sont plus utilisés par l'entreprise. Deux tiers des projets ont concerné des pays en développement (pays africains, Cambodge, Népal, Haïti...). *Talents et Partage* est aussi engagée dans des actions de bénévolat (collecte de jouets, participation à la Banque alimentaire...).

(1) Ce congé exceptionnel, de 2 ans maximum, peut être pris avec l'accord de l'entreprise, qui assure alors au salarié 4 mois de salaire.

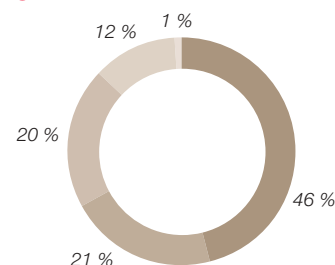
RÉPARTITION DE L'ACTION SOLIDAIRE PAR DOMAINE

- Santé
- Divers
- Précarité
- Enfance
- Éducation
- Handicap
- Humanitaire
- Citoyenneté



RÉPARTITION DE L'ACTION SOLIDAIRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE D'ORIGINE

- France
- Europe hors France
- Afrique & Moyen-Orient
- Amériques
- Asie & Asie Pacifique (hors aide aux victimes en Asie du Sud)





Partenariats sportifs et mécénat culturel

Partenariats sportifs

En 2004, la Société Générale a renouvelé son soutien aux sports dont elle favorise le développement aux côtés des fédérations concernées. La Société Générale partage avec le rugby, depuis 1987, certaines valeurs communes : solidarité, esprit d'équipe. Le partenariat avec la Fédération Française de Rugby a été renouvelé jusqu'en 2008. La Société Générale sera aux côtés du XV de France lors de la Coupe du monde de 2007 en France. Partenaire officiel de la Fédération Française de Golf depuis 2001, la Société Générale contribue au développement de la pratique de ce sport par le plus grand nombre et notamment les jeunes (Trophées des écoles de golf...). Hors de France, de nombreux soutiens couvrent différentes disciplines, en fonction des pratiques locales ; la Banque Roumaine de Développement a renouvelé en 2004 ses partenariats avec les fédérations roumaines de rugby et de tennis ; en Slovénie, SKB est partenaire de l'équipe et du comité olympique slovènes. En République tchèque, la Komerční Banka soutient le Handisport.

Par ailleurs, le partenariat avec la Fédération Française de Bridge a été renouvelé pour une période de 4 ans et a été l'occasion de renforcer les dispositifs prévus en faveur de l'essor de cette activité chez les jeunes.

Mécénat musical

En 2004, la Société Générale a poursuivi son action en faveur de la musique, en faisant mieux connaître le rôle de l'association Mécénat Musical Société Générale (MMSG) par une série de 29 concerts ouverts au public, à Paris et en province (la *Tournée générale – Un mécène en fête !*). De nombreux jeunes artistes et diverses formations ont ainsi pu se produire devant plus de 20 000 personnes. MMSG a signé deux nouveaux partenariats : l'un lors de la création de la Chambre philharmonique, nouvel orchestre dirigé par Emmanuel Krivine et composé de musiciens de différents pays européens ; l'autre avec le chœur *Accentus*, destiné à renforcer le soutien à la création contemporaine. Ce soutien à la musique s'exprime aussi au travers des filiales et à l'étranger : partenariats en

Russie avec le théâtre Bolchoï, en République tchèque avec le Théâtre national de Prague, au Liban avec le festival Beiteddine.

Art moderne et contemporain

2004 a été marquée par une volonté de renouveau et d'ouverture vers l'extérieur : au travers de partenariats temporaires (musée des Beaux-Arts de Bordeaux, salon d'art contemporain Art-paris), le public peut désormais découvrir une partie des œuvres de la collection d'art contemporain de la Société Générale. De nouvelles acquisitions ont été réalisées en 2004 pour enrichir la collection constituée dans les années 1990, de façon à y faire entrer des œuvres de nouveaux artistes.

Un cycle de conférences sur l'art moderne est proposé au personnel, et des visites privées d'expositions (partenariat avec la revue *Connaissance des arts*) sont offertes à la clientèle.

Golf : l'Open de France

Épreuve majeure du circuit professionnel européen, l'Open de France fêtera son centième anniversaire en 2006. La Fédération Française de Golf a souhaité donner une nouvelle dimension à cette compétition dont la Société Générale est devenue partenaire officiel en 2004, confortant ainsi sa position de banque du golf en France.

Partenariat Handisport

Le partenariat avec la Fédération française Handisport a permis à la Société Générale et à sa filiale en Grèce d'être aux côtés des athlètes français lors des Jeux paralympiques d'Athènes. Le soutien du Groupe ne concerne pas uniquement les sportifs de haut niveau, puisque ce partenariat, ainsi que ceux conclus avec des clubs affiliés à Handisport au travers du réseau d'agences, contribue aux efforts menés par ces institutions pour aider leurs adhérents à surmonter leur handicap et à se réintégrer socialement.

CONTRIBUTIONS SOLIDARITÉ/ MÉCÉNAT/PARTENARIATS SPORTIFS (hors frais de fonctionnement)

(en millions d'euros)	2002	2003	2004
Solidarité	1,6	2,2	2,3 ⁽¹⁾
Culture	2,0	2,3	2,6
Partenariats sportifs	4,5	6,0	7,7 ⁽²⁾
Total	8,1	10,5	12,6

(1) Hors aide aux victimes de l'Asie du Sud.

(2) Dont 1,1 M EUR de partenariats sportifs hors de France recensés depuis 2004.

Agir pour un environnement meilleur

Du fait de leur métier, les banques ont une "empreinte environnementale" plus réduite que de nombreux autres secteurs.

Dans ce contexte, la Société Générale a poursuivi ses efforts pour mieux connaître et mieux maîtriser ses consommations.

L'élargissement du reporting environnemental

En 2004, le recensement des consommations d'énergie, eau, matières premières et production de déchets couvrent la quasi-totalité de la France, réseau et filiales, ainsi que plusieurs implantations étrangères : Allemagne, Espagne, États-Unis, Grande-Bretagne, Hong Kong, Italie, Japon, République tchèque et Roumanie (cf. annexe NRE p. 300). Par ailleurs, 15 indicateurs d'impact environnemental direct ont été définis dans le cadre de la mise en place d'un reporting structuré.

Le premier bilan Carbone®

Conformément à ses engagements, la Société Générale a réalisé en 2004 un bilan Carbone® de ses principaux immeubles centraux sur la période du

1^{er} octobre 2003 au 30 septembre 2004. Confiée à un expert environnemental et comptabilisée selon la méthode de l'Ademe⁽¹⁾, cette analyse très complète a été menée sur la base de consommations réelles et couvre le périmètre le plus large des activités, comprenant par exemple amortissements et livraisons⁽²⁾.

Si des réductions limitées d'émissions de gaz à effet de serre (GES) seront possibles sur les postes de consommation d'énergie des bâtiments, un certain nombre de bonnes pratiques existent, permettant des économies d'énergie et la réduction des GES : extension de la visioconférence et utilisation des services de téléconférences, matériels bureautiques équipés de mise en veille automatique...

L'enjeu majeur d'amélioration porte sur les transports (36 % des émissions), principalement sur les voyages professionnels, en limitant leur nombre et en privilégiant les moyens de transport les moins polluants.

Des pratiques de gestion économes des ressources et des déchets

Divers dispositifs de gestion des ressources existent depuis maintenant une dizaine d'années dans les immeubles centraux :

- des systèmes d'autorégulation thermique ;
- depuis 1995, des systèmes de récupération de la chaleur émise par les salles informatiques permettent de couvrir 95 % des besoins de chauffage et d'économiser 6,5 GWh par an ;
- une gestion très structurée des déchets confiée à une fonction dédiée depuis 1997.

Dans le réseau français d'agences, l'ensemble des installations fait l'objet depuis 5 ans d'une maintenance régie par un contrat cadre géré dans les services centraux et par des contrats d'application au niveau local, ce qui

(1) Ademe : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

(2) Amortissement des immeubles, du mobilier, du matériel informatique et des véhicules, réparti sur la durée de vie comptable (20 ans, 5 ans, 2 ans).

BILAN CARBONE DES PRINCIPAUX IMMEUBLES CENTRAUX

Effectifs concernés, en nombre d'occupants	8 695	Part des émissions liées au fonctionnement des bâtiments	23 %
Émissions de gaz à effet de serre, en tonne/équivalent Carbone	7 835	Part des émissions liées à l'amortissement des bâtiments	22 %
Émissions par occupant, en kg/équivalent Carbone (hors restauration)	901	Voyages professionnels, en nombre de Km	14 736 716
Part des émissions liées aux transports (tous trajets domicile-travail et voyages professionnels)	36 %	Trajets domicile-travail, en nombre de Km	71 946 576

permet une maintenance préventive et une plus grande pérennité des installations existantes. Les guides de recommandation de bonnes pratiques pour optimiser les installations de génie climatique ont été déployés en mars 2003 et ont pour but d'harmoniser les techniques et matériels utilisés, et de fiabiliser les installations.

En matière de déchets, de nouvelles directives très précises sur le recyclage systématique des tubes fluorescents sont parues en 2004. Les actions pour diminuer la consommation de papier ont été entreprises ; par exemple, les éditions internes ont diminué de 18 % en 2004 (soit 9 millions de pages). Par ailleurs, des rappels réguliers sont effectués auprès des collaborateurs pour privilégier l'utilisation de papier recyclé en interne.

Ces pratiques sont suivies également dans le réseau de filiales à l'étranger :

- en 2004, le programme de SG CIB Australie pour recycler les *toners* ;
- l'installation dans les locaux de SG Hong Kong de rideaux automatiques permettant de diminuer la consommation d'énergie.

Les innovations en faveur de l'environnement

Énergies renouvelables

La Société Générale poursuit son programme de recours aux énergies renouvelables et a signé un nouveau contrat de fourniture de 21 % d'électricité "verte" avec EDF. Ce nouveau contrat s'applique depuis le 1^{er} juin 2004 à la Tour Société Générale. Ce sont ainsi environ 11 GWh sur les quelque 54 GWh consommés annuellement qui proviendront de sources d'énergie renouvelable (énergie éolienne, solaire, marémotrice, biomasse...).

Projet de tour Granite : une tour HQE

La Société Générale réalise un projet de construction d'une nouvelle tour d'une hauteur de 180 m, offrant 68 000 m² de bureaux, qui sera insérée en parfaite harmonie entre l'ensemble Valmy déjà existant à La Défense et le tissu urbain de Nanterre. Confié à l'atelier de Christian de Portzamparc, ce projet constitue un challenge architectural ambitieux. Il bénéficie de la démarche de certification Haute Qualité Environnementale

(HQE) mise en place par le CSTB⁽¹⁾, à savoir la réalisation de trois audits aux stades de la programmation, de la conception et de l'exécution pour garantir la conformité aux exigences environnementales.

La Société Générale a par ailleurs défini ses objectifs en matière de qualité environnementale et d'innovation pour cette construction, notamment les cinq thèmes : qualité sanitaire de l'air, confort hygrothermique, confort visuel, économie d'énergie, confort acoustique. D'autres sujets feront l'objet d'un suivi spécifique, car ayant des incidences sur l'environnement intérieur et extérieur du projet, tels le chantier propre, les produits et procédés de construction.

(1) CSTB : Centre Scientifique et Technique du Bâtiment.

DES ATELIERS D'IMPRESSION ÉCOLOGIQUES

Dans nos ateliers d'impression et de routage en France, un programme détaillé de préservation de l'environnement est opérationnel :

■ installation de cuves de rétention pour stocker les effluents classés "déchets spéciaux", résultant de la production des microfiches, et contrôle de la qualité des eaux usées rejetées ;

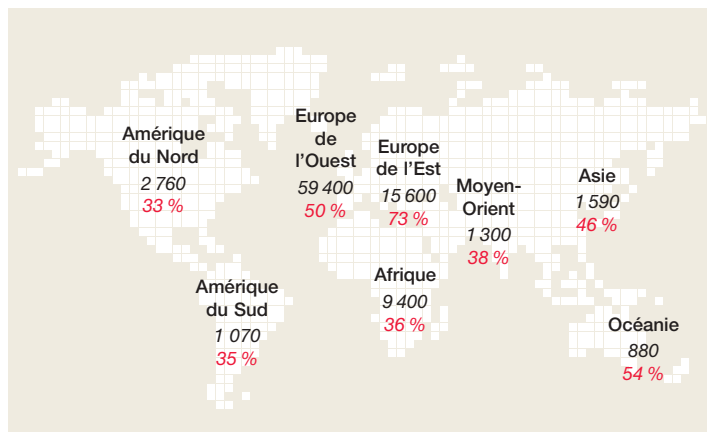
■ utilisation d'enveloppes totalement recyclables, y compris le cristal des fenêtres, pour l'envoi des 120 millions de relevés de compte clientèle par an ;

■ remplacement des films produits par le studio de PAO par la transmission de fichiers informatiques aux imprimeurs ;

■ suppression de 1,1 million de duplicatas de microfiches des journaux électroniques par an.

Ressources humaines

Des talents multiples, une réussite collective



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GRANDE ZONE GÉOGRAPHIQUE

Part des femmes en %

6 PRINCIPES DE GESTION RH :

- PROXIMITÉ ■ RESPONSABILITÉ ■ PERFORMANCE
- RECONNAISSANCE ■ DÉVELOPPEMENT ■ MOBILITÉ

La spécialisation et l'internationalisation progressive des métiers bancaires et la politique d'acquisitions menée depuis 1997 ont fortement modifié la gestion des ressources humaines du groupe Société Générale au cours des deux dernières décennies. L'effectif global, stable sur cette période jusqu'en 1997, a doublé en 6 ans, tandis que la part des salariés hors de France croissait fortement pour atteindre près de la moitié de l'effectif. La part des femmes, variable selon les pays, représente aujourd'hui plus de la moitié de l'effectif. La fonction Ressources Humaines (RH) a relevé le défi que constituent cette diversité et l'accompagnement de collaborateurs aux multiples métiers, profils et cultures.

Avancer ensemble au service d'une stratégie partagée

Un groupe dynamique

Des recrutements importants et en progression

Le Groupe a accueilli, en 2004, 7 750 nouveaux collaborateurs – soit une hausse de 25 % par rapport à 2003 – dont 70 % en

contrat à durée indéterminée et 54 % de femmes. Ils ont rejoint principalement les équipes des Réseaux de détail en France et à l'étranger (71 %) et de la Banque de financement et d'investissement (17 %).

Pour accompagner son développement, notre Groupe mène une politique de recrutement active, qui permet d'assurer la relève des collaborateurs et le renouvellement des compétences. Cette politique est adaptée aux caractéristiques des métiers, activités ou zones géographiques.

Dans la Banque d'investissement et de financement, où le volume des recrutements est particulièrement lié au contexte économique des activités, il s'agit d'attirer les bons profils (par exemple d'experts sur des marchés étroits), notamment en Europe, et de fidéliser une population sensible au niveau de rémunération globale. La problématique est proche dans la branche Gestions d'actifs et Services aux investisseurs (GIMS). Les Réseaux de détail gèrent des situations différentes selon les métiers et les localisations : rééquilibrage de la pyramide des âges, renouvellement et formation des équipes parallèlement à

92 000 salariés,
dont 51 % de femmes

116
nationalités
représentées

7 750 nouveaux
collaborateurs
accueillis en 2004

7 630 stagiaires
d'études

la réorganisation pour le réseau en France, intégration et fidélisation des collaborateurs des entités étrangères récemment acquises.

La politique des Directions fonctionnelles se caractérise par la recherche de profils confirmés, d'experts (notamment IAS et Bâle II), et de jeunes cadres.

En France, dans un marché de l'emploi contrasté, la Société Générale demeure l'un des premiers recruteurs, avec 2 360 nouveaux salariés en contrat à durée indéterminée et 945 en contrat à durée déterminée⁽¹⁾. Le Groupe a poursuivi en 2004 l'accueil de jeunes en contrat d'apprentissage et les partenariats pédagogiques auprès des Bac + 2/3 et Bac + 5. Bénéficiant d'une excellente image⁽²⁾, la Société Générale veille à la qualité et à la diversité de ses nouveaux collaborateurs.

Un effectif en croissance, lié au développement du Groupe

Le Groupe a renforcé ses moyens humains en liaison avec son

développement et son internationalisation (dont l'acquisition de General Bank of Greece au 1^{er} semestre 2004).

La situation de certains marchés a conduit le Groupe à réduire marginalement ses effectifs sur quelques implantations. Le total des licenciements s'est inscrit en forte baisse, à 850 départs en 2004 – soit moins de 1 % de l'effectif global – contre un total de 2 173 (dont 1 589 licenciements économiques) en 2003. Les 352 licenciements économiques ont été réalisés majoritairement à l'étranger et ont concerné les Réseaux de détail à l'étranger (172, essentiellement en Europe de l'Est) et la Banque de financement et d'investissement (92 majoritairement aux États-Unis, Royaume-Uni et Japon).

En France, la Société Générale et le Crédit du Nord ont enregistré 648 départs en retraite sur la période ainsi que près de 1 000 départs en CATS⁽³⁾. La

(3) Les accords CATS (Cessation d'Activité de certains Travailleurs Salariés), qui permettent au salarié qui le souhaite et s'il en remplit les conditions d'accès de quitter l'entreprise avec suspension de son contrat jusqu'à son départ en retraite.

(1) Dont 769 en contrats de qualification et d'apprentissage.

(2) Enquête annuelle TNS Sofres auprès des jeunes diplômés en France.

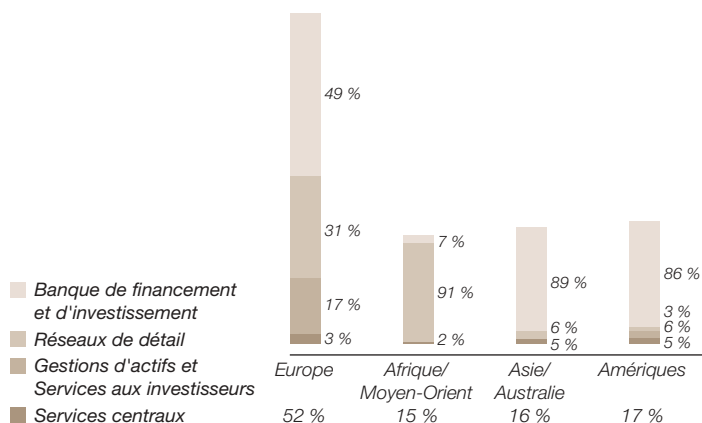
Programme 4D

La refonte du dispositif de Banque de détail de la Société Générale en France (programme 4D) est devenue une réalité en 2004.

Sont ainsi opérationnels :

- 18 Pôles Services Clients (PSC), regroupant chacun les activités de base arrière de plusieurs Directions d'Exploitation Commerciale (DEC), soit 2 630 salariés concernés ;
- 54 DEC, avec nouvelles structures et nouveaux métiers ;
- 4 Centres de Relation Clientèle multimédia (CRCm) à Lyon, Lille, Nanterre et Marseille sur les services de banque à distance.

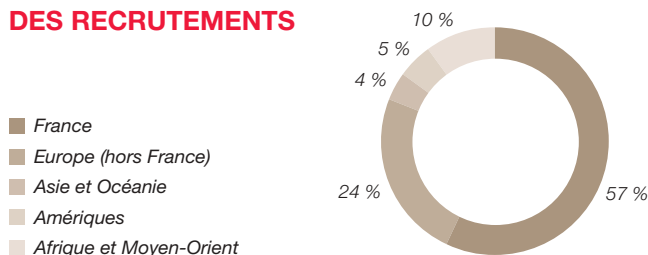
RÉPARTITION DES EXPATRIÉS ET CADRES INTERNATIONAUX PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR BRANCHE AU SEIN DE CHAQUE ZONE



150 missions de Volontariat International en Entreprise (VIE)

250 000 CV reçus, dont près de la moitié sur le site recrutement

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RECRUTEMENTS



Société Générale devrait connaître son pic de départs à la retraite en 2009 et 2010, avec environ 2 000 départs par an, soit 5 % de l'effectif.

Implanté dans près de 80 pays, le Groupe comprend ainsi 92 000 collaborateurs, dont 45 % hors de France métropolitaine.

Les RH, partenaires du progrès

Des principes Groupe fondateurs pour les RH

Les équipes RH accompagnent l'évolution des activités, des besoins et des attentes, tant des entités que des collaborateurs. Elles s'appuient sur les deux principes fondateurs de cohérence et de subsidiarité : cohérence des politiques globales Groupe (emploi, rémunération, formation, politique sociale) et mutualisation des moyens, assurée par la Direction des ressources humaines (DRH) Groupe et subsidiarité (décentralisation pour la mise en œuvre des gestions individuelles et collectives propres aux branches assurées principalement par les DRHs dédiées).

La performance des RH : un travail d'équipe

Une démarche spécifique, "Performance RH", a été expérimentée en 2004 en vue d'améliorer la qualité des services RH. Elle repose sur la fixation pour les managers et les RH des priorités de gestion et des processus à améliorer. Un contrat personnalisé permet d'en assurer le suivi. Une dizaine de sites pilotes, représentatifs des différents métiers du Groupe en France et à l'étranger, a été choisie pour tester la démarche déployée sur 37 entités au 1^{er} trimestre 2005.

Nouvelles normes comptables et gestion des RH

Renforcée par les contraintes légales et intégrant les spécificités des politiques RH, la formalisation des engagements sociaux – avantages du personnel (IAS 19) et rémunérations basées sur actions (IFRS2) – a été un chantier important pour le Groupe en 2004. L'intégration de l'impact IAS sur la gestion des RH a conduit à un réexamen approfondi de nos engagements et à vérifier la pertinence des provisionnements des avantages octroyés.

Un intérêt partagé : la cohésion et le développement individuel

Cohésion et appartenance

Refléter la diversité des sociétés et des pays d'implantation

Conscients que la diversité, qui existe déjà dans notre personnel français, est un atout pour la créativité et la compétitivité du Groupe, la Société Générale a signé la Charte de la Diversité proposée par l'institut Montaigne en France (cf. page 43, "Les engagements du Groupe").

Par ailleurs, le Groupe a signé en France une convention avec l'ANPE en faveur de recrutements qui s'attacheront à refléter la diversité de la société française. Ainsi, pour les postes de "conseiller accueil" et "conseiller de clientèle multimédia", les candidats, aux profils et âges variés, peuvent faire valoir leur expérience commerciale ou une activité de service en relation avec la clientèle, même en l'absence de diplômes. 55 collaborateurs ont été recrutés dans ce cadre en 2004.

Synergie des talents à l'international

La mobilité internationale est un levier d'action spécifique des RH pour soutenir la présence du Groupe dans le monde. 700 expatriés français et 135 cadres internationaux apportent leur expertise dans les différents pays du monde. Plus de la moitié exercent dans les pays européens. Tout en partageant leurs savoir-faire et les pratiques du Groupe, les collaborateurs exerçant hors de leur pays d'origine contribuent au renforcement du sentiment d'appartenance des salariés locaux. Ils sont les vecteurs de la culture du Groupe et de ses valeurs.

L'intégration : un enjeu majeur

La Société Générale s'emploie activement à favoriser l'intégration culturelle et professionnelle de ses nouveaux collaborateurs par des séminaires d'intégration dédiés. En 2004, 1 093 cadres des différentes entités du groupe Société Générale (dont 33 % venant de l'étranger) ont suivi à Paris le séminaire d'intégration du Groupe. Ils y ont découvert la diversité de métiers, de cultures, de générations qui contribue à ses performances.

LE SÉMINAIRE D'INTÉGRATION RÉSEAUX DE DÉTAIL À L'ÉTRANGER

Ouvert depuis avril 2002 et créé à l'origine pour accueillir 20 personnes, ce séminaire reçoit les cadres à potentiel détectés dans nos filiales. D'une durée de 3 jours, il réunit 5 fois par an 45 participants. Les stagiaires complètent le séminaire par des visites individuelles ou collectives dans différents centres d'activités (réseau France et services centraux). 144 collaborateurs ont ainsi été accueillis en 2004.



Lieu d'échanges entre les dirigeants et les collaborateurs, ce séminaire favorise le développement de réseaux interpersonnels et est souvent complété par des journées d'accueil au niveau des branches d'activités. SG CIB a accueilli 320 collaborateurs à ses sessions d'intégration, dont 50 étrangers.

Ainsi près de 580 cadres (dont 44 % de femmes) de la branche Réseaux de détail et Services financiers spécialisés en France et à l'international ont également assisté à la journée d'intégration de leur branche.

Partager les ambitions

Une attention particulière est portée à l'animation des managers pour leur faire partager la stratégie, les objectifs et les valeurs du Groupe : ainsi la Journée annuelle des directeurs réunit 2 000 cadres du Groupe. Par ailleurs, fin 2004, la Direction générale a regroupé 235 managers, dont 45 femmes et 42 collaborateurs étrangers, représentatifs de la diversité du Groupe.

Associer chacun à la performance et aux résultats du Groupe

Les salariés sont associés aux résultats du Groupe par des dispositifs d'intéressement et/ou de participation, et/ou d'actionnariat. Selon l'accord Société Générale, l'intéressement est calculé en fonction du résultat brut d'exploitation de l'exercice et pondéré par l'évolution d'indices d'activités. Il est ensuite distribué aux collaborateurs proportionnellement au salaire de base perçu au cours de l'année de référence. Les salariés Société Générale peuvent investir les sommes attribuées dans un Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE), qui leur permet de se constituer une épargne en valeurs mobilières dans des conditions financières et fiscales avantageuses, les versements volontaires étant complétés par un abondement de l'entreprise. Quatre fonds communs, dont un investi en actions Société Générale, sont à disposition des salariés.

En 2004, le montant global de l'intéressement attribué aux salariés Société Générale, au titre de l'exercice 2003, a représenté 48,1 M EUR. Au total,

236,7 M EUR ont été investis dans le PEE en 2004, dont 64,3 M EUR d'abondement et 172,3 M EUR de versements volontaires des salariés.

Des rémunérations compétitives

Le Groupe intervient dans des pays, des marchés et des métiers de plus en plus différenciés, qui nécessitent des pratiques de rémunération adaptées. Dans ce contexte, notre Groupe développe des dispositifs de rémunération efficaces qui s'appuient sur des principes généraux et des bonnes pratiques ayant vocation à s'appliquer dans toutes les entités :

- une rémunération qui soit pour les collaborateurs la reconnaissance explicite de leurs performances individuelles et collectives, qui les associe ainsi aux résultats du Groupe et constitue un facteur d'attractivité, de motivation et de fidélisation ;
- une rémunération compétitive dans le contexte économique, social, juridique, fiscal, culturel propre à chaque pays et à chaque entité, en ligne avec les plans d'activité et les objectifs des métiers, qui repose sur des

Plan Mondial d'Actionnariat Salarié 2004

— Depuis 1987, la Société Générale conduit une politique active d'actionnariat, marquant sa volonté d'associer le plus grand nombre de ses collaborateurs à ses résultats, et illustrant les valeurs qui sont les siennes : professionnalisme, esprit d'équipe et innovation. Précédemment réservée aux salariés et anciens salariés de la Société Générale France et du Crédit du Nord, l'augmentation de capital a été étendue depuis 2003 pour concerner en 2004 plus de 160 autres entités du Groupe, réparties dans 47 pays. 56 % des 97 000 ayants droit ont souscrit à l'opération, dont 68 % en France (pour la Société Générale et les filiales françaises) et 35 % à l'international. 5,2 millions d'actions ont été créées et 302,9 M EUR investis (contre 292,1 M EUR en 2003)⁽¹⁾. Plus de 60 000 salariés et anciens salariés dans le monde sont aujourd'hui actionnaires de la Société Générale avec près de 7,5 % du capital fin 2004.

(1) Intéressement et participation : 59,2 M EUR. Autres versements volontaires : 163,8 M EUR. Abondement : 79,8 M EUR.

L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le Groupe compte 1 649 salariés handicapés dans le monde. En France, la Société Générale poursuit sa politique volontariste d'emploi et de recrutement de personnes handicapées, en partenariat avec une association interentreprises.

Plus de 1 000 personnes titulaires d'une reconnaissance Cotorep* ou d'une rente d'invalidité exercent un emploi à la Société Générale. Le recours aux Centres d'Aides par le Travail continue à être encouragé (mises sous pli, confection de valisettes d'accueil...).

* Commissions Techniques d'Orientation et Reclassement Professionnel.

enquêtes de marché régulières. Cette compétitivité s'apprécie en prenant en compte tous les éléments constitutifs de la rémunération (salaire fixe, variable, individuel et collectif, prévoyance et couverture des frais de santé, épargne, retraites...);

- un examen périodique de la rémunération de chaque collaborateur pour en vérifier l'adéquation avec sa qualification, le niveau de ses performances, son marché de référence.

Développement individuel

L'appréciation et l'accompagnement de la performance

La performance collective du groupe Société Générale est intimement liée à sa capacité à développer les compétences individuelles de ses collaborateurs. Pour répondre à cet enjeu, la gestion des RH repose sur quelques éléments clés, parmi lesquels l'appréciation professionnelle. Celle-ci s'appuie sur des entretiens individuels d'évaluation entre manager et collaborateur.

Le Groupe a décidé d'étendre progressivement à l'ensemble

de ses cadres le programme baptisé "Performance et Développement Personnel" (PDP), proposé en 2003 à ses 1 200 cadres supérieurs. Il vise à définir et à suivre la réalisation non seulement d'objectifs de performance mais aussi d'objectifs de développement personnel.

De même, la branche Banque de financement et d'investissement a déployé en 2004 un système en ligne, appelé *e-appraisal* qui facilite les échanges entre le cadre, son manager et les RH pour la préparation et le suivi de ces évaluations.

Gestion de carrières : anticipation, ouverture et dynamisme

Le groupe Société Générale a construit sa réussite sur les compétences et les capacités d'adaptation de ses collaborateurs. La gestion des carrières repose sur une collaboration étroite entre salariés, managers et spécialistes RH.

La mobilité, qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou entre les différentes entités du Groupe, est une des formes de développement de carrière. Elle permet de maintenir et d'accroître les com-

pétences des collaborateurs et de participer à la fois à leur évolution professionnelle et à la performance collective. Elle contribue aussi à l'intégration des nouveaux arrivés et des nouvelles entités, et donc à la cohésion du personnel du Groupe.

Compte tenu de la diversité des profils des collaborateurs, des métiers et des entités du Groupe, cette mobilité prend différentes formes et ne se réalise que si elle est pertinente pour l'entreprise et pour le collaborateur.

Au sein de la Société Générale, plus de 5 200 salariés ont changé de poste en 2004.

La Société Générale continue d'étendre la pratique des Comités de carrière pour les cadres, notamment dans les entités nouvellement acquises. Grâce à la vision transversale de ses participants (managers et RH), le Comité de carrière a plusieurs objectifs :

- permettre aux participants d'échanger sur les compétences, la performance, les souhaits et le potentiel d'évolution des collaborateurs et faciliter ainsi l'élaboration de parcours professionnels de développement, notamment pour ceux à fort potentiel ;

- sécuriser l'organisation en identifiant des successeurs potentiels, et appréhender les forces et les faiblesses des ressources humaines d'une entité. Le Comité de carrière participe ainsi à la maîtrise des risques opérationnels. La mise en place de gestion par "filiales" pour les collaborateurs des activités de support spécialisées telles que l'informatique, la finance, les risques et les RH, lancée en 2003, s'est concrétisée en 2004 par la réalisation de Comités transversaux de carrière et d'actions de développement des compétences et par le déploiement de nouveaux outils et méthodes. L'un des objectifs de 2005 est de renforcer cette politique et de définir des parcours de professionnalisation pertinents.

Développer les compétences des collaborateurs

Le groupe Société Générale a une forte tradition d'investissement dans la formation de ses salariés. En France, plus de 50 M EUR sont dépensés chaque année sur ce poste. Au niveau Groupe, en 2004, plus de 61 300 collaborateurs ont suivi au moins une action de formation



(dont 54 % de femmes), soit deux tiers des salariés, pour un total de 2,1 millions d'heures dispensées. Les salariés de la Société Générale en France peuvent accéder depuis 2004 au catalogue des formations directement par l'outil intranet Self Service RH.

Le Groupe favorise aussi la promotion interne comme reconnaissance de l'évolution des compétences et des responsabilités de ses collaborateurs.

Au sein de la Société Générale en France, près de 4 000 salariés ont changé de niveau⁽¹⁾ en 2004, soit plus de 10 % de l'effectif.

Vecteurs de promotion interne, les cursus des techniciens de la banque TMB et cadres sont proposés depuis de nombreuses années à nos collaborateurs :

- en 2004, 202 candidats se sont inscrits au cursus TMB, dont 107 femmes. Les collaborateurs du réseau France constituent 97 % des candidats de ce cursus ;
- le cursus cadres est également une formation interne dispensée sur 2 ans et constituée d'une phase préparatoire, durant laquelle le candidat réalise une mission, et

d'une phase de formation composée de trois modules : action commerciale et rentabilité, management d'équipe et de projet, et analyse de risques. En 2004, sur les 235 personnes inscrites (dont 127 femmes), 38 % ont été reçues. Les lauréats accèdent ainsi à des postes et des responsabilités de cadre.

En matière de développement managérial, les efforts ont porté sur la mise en place de programmes transversaux (développement des leaders : *"Build on diversity"*), et de formations dédiées à destination des managers de différents niveaux.

En France, 1 700 salariés ont suivi l'une des 26 actions de développement managérial proposées. Des expériences de *coaching* individuel commencent à être mises en œuvre pour les managers. Quels que soient les objectifs retenus, l'approche, qui respecte un code déontologique strict, conduit l'intéressé à progresser en autonomie et responsabilité.

Assurer la relève des dirigeants

Plus de 110 personnes ont participé au programme "Futurs dirigeants". Mis en place en 2002, il

permet d'évaluer les pratiques managériales individuelles et de définir celles à faire évoluer. Un parcours de carrière et des formations sont proposés à cette fin. Il répond également à des objectifs plus collectifs, comme la maîtrise de la conduite du changement. La dernière session, à Prague, a permis de présenter l'expérience de la Komerční Banka en matière d'accompagnement du changement dans le cadre d'une fusion réussie.

Prendre en compte l'évolution des attentes des collaborateurs, au-delà de la relation contractuelle "employeur-salarié"

Comme chaque année, la Société Générale a réalisé, en 2004, une enquête de climat social auprès de 1 400 salariés en France, avec l'aide d'un cabinet externe spécialisé assurant la confidentialité et l'analyse des réponses. Les principaux enseignements issus des résultats permettent à l'entreprise d'adapter sa politique sociale.

Un dialogue social nourri

Le Groupe a le souci d'un dialogue social de qualité. Une cen-

Congés : des dispositions novatrices

—
Un avenant à l'accord Société Générale sur l'aménagement et la réduction du temps de travail a été signé en mars. Il simplifie la gestion des congés, en alignant les périodes de référence d'acquisition et d'utilisation des congés annuels sur l'année civile, comme pour les jours RTT. Il a aussi introduit des assouplissements pour l'épargne de jours de repos dans le Compte Épargne Temps (CET) et son utilisation (pour congés, passage à temps partiel ou monétisation), ceci avec un système d'abondement au versement et à l'utilisation, par exemple dans le cas d'un congé solidaire ou au bénéfice d'une association reconnue d'utilité publique.

(1) Classification de la Convention collective des banques.

"SIDA ENTREPRISES", L'EXEMPLE DU CAMEROUN

Les filiales africaines de la Société Générale ont rejoint en 2003 l'association "SIDA Entreprises". Notre filiale au Cameroun a signé avec le Comité de lutte contre le SIDA une convention, afin d'élargir au secteur privé les moyens de lutte contre cette maladie et de mobiliser des ressources financières. Un programme de communication sur la maladie a été organisé avec une ONG spécialisée.

Une équipe de "pairs éducateurs" a animé des réunions de sensibilisation et d'information pour les salariés ; enfin, des actions de dépistage sont régulièrement menées. Ces actions sont réalisées sur la base du volontariat du personnel, mais les différents coûts sont assumés par la filiale (brochures, formation, éducation, moyens humains, etc.).

taine d'accords ont été signés pour l'ensemble du Groupe en 2004, dont 15 accords ou avenants en France portent sur la rémunération, le temps de travail, les instances représentatives du personnel, leur accès à l'intranet et à la messagerie électronique de l'entreprise, le régime de prévoyance ou celui de retraite supplémentaire.

Une communication sociale ciblée

Les différentes sociétés du Groupe veillent à informer régulièrement leurs salariés tant sur l'évolution du Groupe que sur les sujets RH les concernant directement. À titre d'exemple, la Société Générale, comme sa filiale Crédit du Nord, ont mis à disposition des informations détaillées sur les conséquences de la réforme des retraites (loi Fillon d'août 2003), actualisées au fil de la publication des textes réglementaires. De même, la filiale tchèque Komerční Banka a mené auprès de ses salariés des actions de communication sur les nouvelles options de fonds de pension.

Assurer la protection de l'ensemble des salariés

Une des préoccupations de la politique RH de la Société Générale consiste à s'assurer de la protection de tous les salariés du Groupe.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie d'une protection adéquate dans le domaine de la santé et de l'invalidité. Les régimes de couverture adoptés dans de nombreux pays⁽¹⁾ dépassent le cadre des obligations légales locales.

Sur le long terme, les régimes de retraite proposés aux salariés sont, dans une grande majorité⁽²⁾ des pays, plus avantageux pour les salariés du Groupe que ceux recommandés ou imposés localement.

Le nombre d'accidents survenus sur le lieu de travail s'inscrit en baisse, à 444, pour l'ensemble du Groupe.

Dans la plupart des pays occidentaux, des programmes de prévention ont été mis en œuvre : visite médicale régulière, campagne de vaccination anti-grippale sur le lieu de travail.

(1) 65 pays, soit 83 %.

(2) 52 pays, soit 67 %.

Au Royaume-Uni, les avantages de l'assurance santé des salariés ont été renforcés en cas d'absence de longue durée pour maladie.

Dans les pays d'Afrique où les risques épidémiques sont mal maîtrisés, la prévention par les campagnes de vaccination, auxquelles nos entités participent activement, contribue à endiguer de graves maladies comme la méningite, la fièvre jaune, la tuberculose.

Dans les pays plus défavorisés (Bénin, Brésil, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Madagascar, Maroc, Sénégal, Tchad), l'action en faveur du développement économique local est axée sur le soutien à la scolarisation, sous forme d'une prime forfaitaire allouée aux salariés dont les enfants sont en cours d'études.

Se donner les moyens de faire face aux situations à risque

Depuis 2003, le Groupe a mis en place une politique, des équipes et des moyens pour assurer la continuité de l'activité (Cf. "Point de repère PCA", page 51). L'objectif premier est d'encore mieux assurer la sécurité des personnes, notamment en situation de

risque particulier. Les mesures conçues pour faire face à ces situations exceptionnelles sont variées et adaptées aux contextes locaux. Par exemple, des Numéros Verts sont mis à disposition des salariés, qui peuvent ainsi s'informer directement et de façon personnalisée sur les événements exceptionnels qui ont un impact sur leur activité. Lors des graves troubles survenus en Côte d'Ivoire en fin d'année, le Groupe a veillé à assurer la protection de l'ensemble de notre personnel (expatriés et locaux) par des mesures adaptées.

Enfin, en cas de risque sanitaire spécifique (cas du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère – SRAS – ou grippe aviaire par exemple), des mesures d'urgence sont également prévues.

EXEMPLE DU MAROC

La Société Générale Marocaine de Banques s'est dotée d'un système de promotion interne, adapté à ses besoins, permettant à ses agents de se former et d'accéder par voie d'examen à l'exercice des responsabilités de cadre. Ce cursus, étalé sur 2 ans, auquel 100 personnes s'inscrivent en moyenne, est inspiré du modèle français.

FORMATIONS MANAGÉRIALES : RÉPARTITION PAR THÈME

