



Croissance

rentable

Mise en œuvre des orientations stratégiques annoncées

Points de repère

Services financiers spécialisés

Acquisition de GEFA et ALD

- *Financement de biens d'équipement (GEFA+Franfinance) : un des trois premiers acteurs européens ;*
- *Location longue durée (ALD+Temsys) : n°4 en Europe avec une flotte de plus de 290 000 véhicules.*

La Société Générale figure parmi les leaders européens.

Banque de détail à l'étranger

Acquisitions

- **Komerčni Banka en République tchèque :**
2^e banque du pays avec une part de marché de 15 % (dépôts aux particuliers) ;
- **SKB Banka en Slovaquie :**
1^{re} banque privée avec une part de marché de 10 %.

Avec ces acquisitions, la Société Générale est désormais le 4^e acteur en Europe centrale et de l'Est.

Croissance

La politique de croissance du Groupe est fondée sur trois leviers :

- un développement soutenu des fonds de commerce grâce à la capacité d'innovation des équipes et à un marketing ciblé. Ainsi, en France, la Banque de détail a continué d'accroître le nombre de ses comptes de plus de 3 %. Dans un contexte difficile, le dynamisme de la collecte de *new money* ne s'est pas démenti en Gestion d'actifs (18 Md EUR) ;
- une croissance externe ciblée : les acquisitions réalisées en 2001 sont conformes au programme annoncé (cf. Points de repère) ;
- un accroissement des capacités de distribution avec un partenariat innovant (Groupama).

Les acquisitions 2001 représentent un investissement financier de 3,3 Md EUR (dont près de 2,1 Md EUR de goodwill), conforme au plan présenté en 2000.

Sélectivité

Le Groupe a choisi pour son développement de donner la priorité aux métiers présentant un fort potentiel de croissance et de rentabilité : Banque de détail, Gestion d'actifs, Services financiers spécialisés, secteurs ciblés en Banque de financement et d'investissement où le Groupe dispose d'une réelle expertise (par exemple, dérivés actions, financements complexes où SG figure parmi les leaders mondiaux). En 2001, le Groupe a poursuivi sa politique de réallocation des fonds propres au profit des activités présentant le meilleur couple risque/rentabilité et en focalisant mieux son activité (réseau international réduit en banque de financement et d'investissement, arrêt de certaines activités).

Rentabilité

Le maintien de la rentabilité passe avant tout par la maîtrise des coûts. Celle-ci s'est traduite par l'accélération des efforts de productivité (centralisation des *back offices* européens) et par une remise en cause de la structure des coûts dès les premiers signes de récession (refonte des processus, rationalisation des fonctions support, redimensionnement des équipes Actions et Conseil).

Quatre priorités pour l'action en 2002

1. Intégration des acquisitions

L'intégration des acquisitions récentes, notamment en 2001, constitue une priorité majeure afin qu'elles contribuent de façon croissante à la rentabilité du Groupe. À cette fin, la Société Générale met en œuvre des actions de rationalisation, de transfert d'expertises et de développement de synergies avec les autres lignes-métiers.

2. Élargissement des capacités de distribution

La Société Générale dispose d'une offre de produits étendue et innovante pour une large gamme de clientèle. L'objectif est de développer encore les canaux de distribution afin d'accroître la saturation de nos usines de production. À cette fin, nous poursuivons une croissance organique soutenue (par exemple, développement et intégration des canaux à distance), des acquisitions ponctuelles sur des métiers ciblés (Banque de détail, Services financiers spécialisés, Gestion d'actifs...) et la mise en œuvre de partenariats innovants (avec Groupama en bancassurance, Frank Russell en multigestion...).

3. Renforcement des actions de maîtrise des coûts

Le Groupe a engagé de nouveaux chantiers qui produiront leur plein effet dans les années à venir : rationalisation des processus d'achat et d'approvisionnement, e-transformation... Des outils performants et innovants (4 D, Dispositif de distribution de la Banque de détail de demain, Gestion de la relation clients), sont en cours de déploiement qui permettront une amélioration de la productivité commerciale ainsi qu'une fidélisation accrue de la clientèle, notamment par l'introduction de scores d'appétence et d'attrition. Ces nouveaux projets, ajoutés aux actions en cours, se traduiront en 2004 par des économies annuelles de plus de 500 M EUR.

4. Gestion dynamique du portefeuille d'activités

- Priorité aux métiers présentant un potentiel de croissance et de rentabilité pérenne, et une faible consommation des fonds propres.
- Révision systématique des métiers où nous n'avons pas une espérance de rentabilité à long terme satisfaisante, et réorientation de l'activité.

Points de repère

Gestion d'actifs

L'acquisition de TCW (93 Md EUR d'actifs gérés) complète le dispositif par une présence sur le marché nord-américain. La Société Générale est désormais la 3^e banque de la zone euro en termes d'actifs gérés.

Gestion privée

L'acquisition de la Banque De Maertelaere en Belgique élargit le dispositif européen de la Société Générale.

Point de repère

Programme des Nations Unies pour l'**Environnement** (PNUE)



En signant, le 27 novembre 2001, la Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable élaborée sous l'égide du PNUE, **la Société Générale est la première banque cotée française à affirmer son engagement en faveur du développement durable.**

Créé en 1972, le PNUE remplit trois missions principales :

- dresser régulièrement un état de l'environnement dans le monde,
- développer des politiques et des stratégies pour la protection de l'environnement,
- promouvoir des initiatives volontaires en partenariat avec les organisations non gouvernementales et le secteur privé pour atteindre l'objectif de développement durable.

La Déclaration des institutions financières pour l'environnement et le développement durable a été signée par environ 200 banques dont les principales banques américaines, anglaises, allemandes et suisses.

La Société Générale, acteur du développement durable

La Société Générale manifeste son sens de la responsabilité et de la vision à long terme en intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes : les clients, les collaborateurs, les actionnaires, la société civile et l'environnement. Rentabilité économique, cohésion sociale et qualité doivent être concrétisées pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La Société Générale est notée par les principales agences européennes spécialisées dans le développement durable et a été sélectionnée par les 4 indices boursiers faisant référence en matière d'investissement socialement responsable : DJ Sustainability Index World, DJ Sustainability Index STOXX, ASPI Eurozone et FTSE 4 Good ⁽¹⁾.

Dans la zone euro, au 31 décembre 2001, seules 3 banques, dont une seule française, la Société Générale, figuraient dans ces 4 indices.

Assumer notre responsabilité vis-à-vis de la société civile

Partenaire solidaire

Le groupe Société Générale mène depuis de nombreuses années des actions soutenues en matière de mécénat musical et de partenariat sportif (rugby), notamment en faveur des jeunes. Partenaire solidaire du monde associatif, il apporte également chaque année son soutien financier ou logistique à de nombreuses opérations.

En 2001, plus de 1,5 M EUR a été versé pour des actions en faveur de l'enfance, de la recherche médicale ou encore de nombreuses œuvres sociales en France et dans le monde.

Pour la deuxième année consécutive, la Société Générale a été le partenaire de l'association les Chevaliers du Ciel en faveur de l'enfance exclue et défavorisée. On peut aussi souligner les initiatives des équipes de New York pour les familles de victimes de l'attentat du World Trade Center et celles des collaborateurs de la Banque Courtois du groupe Crédit du Nord pour venir en aide aux sinistrés de Toulouse.

En février 2002, la Société Générale a mobilisé ses 2 000 agences en France pour l'opération « Collecte des derniers francs » en faveur de l'association des Paralysés de France, de la Ligue contre le cancer et du Comité catholique contre la faim et pour le développement.

⁽¹⁾ DJSI World, dès sa création en 1999 par Dow Jones avec l'agence de cotation suisse SAM.
DJSI Stoxx, dès sa création en octobre 2001 par Dow Jones et SAM.
ASPI Eurozone, dès sa création en juin 2001 par Stoxx et l'agence française ARESE.
FTSE 4 Good, dès sa création en juillet 2001 par Footsie et l'agence anglaise Eiris.

Déontologie, une responsabilité partagée

La déontologie professionnelle a toujours fait partie des valeurs essentielles de nos métiers. Les collaborateurs du Groupe ont vis-à-vis des clients un devoir de conseil et de loyauté, et le succès du Groupe est fondé sur la relation de confiance établie avec ses clients. D'abord dédiée aux activités de marchés, la structure de veille déontologique a élargi son champ à l'ensemble des métiers du Groupe sur la base de principes unifiés répondant aux meilleurs standards de bonne conduite professionnelle. La mission assignée à la Direction de la déontologie est de veiller au respect des lois et des règlements qui régissent les activités du Groupe. La Direction de la déontologie définit et veille à l'application des codes internes qui concourent au respect de l'intégrité des marchés financiers. Elle contrôle la circulation de l'information sensible et l'application du principe de priorité au client, en veillant à la prévention des conflits d'intérêts et au devoir d'information objective et transparente.

En matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, la Société Générale fait preuve d'une grande vigilance dans la politique de connaissance du client et coopère activement avec les autorités publiques. Dans tous les pays où elle opère, la Société Générale respecte non seulement les règles locales, mais aussi les procédures définies au niveau du Groupe, dans le cadre de la législation française et des principes dégagés par le Groupe d'action financière internationale (GAFI) ou par le groupe de Wolfsberg auquel elle participe.

Avoir une attitude responsable face à l'environnement

La Société Générale s'est engagée à intégrer les aspects environnementaux dans ses activités bancaires et ses processus internes.

Environnement et activités bancaires

La Société Générale a intégré l'examen des aspects environnementaux dans l'octroi de crédits et de financement de projets. La Direction des risques possède une cellule d'ingénieurs-conseils dont certains sont spécialisés dans les questions environnementales.

Pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises ou des collectivités locales en matière d'économies d'énergie et de protection de l'environnement, la Société Générale dispose de deux sociétés de crédit-bail spécialisées ayant le statut de Sofergies, Sogéfinerg et Génécral. Celles-ci totalisent un encours de financement de l'ordre de 500 M EUR sur un total de 2 200 M EUR pour la profession. Dans ce cadre ont été financés de nombreuses usines d'incinération d'ordures ménagères, des centres de tri de déchets, des centrales de cogénération, des projets de chauffage par géothermie. Plusieurs dossiers sont à l'étude parmi lesquels des financements de projets éoliens.

Environnement et processus internes

Soucieuse de diminuer les nuisances et pollutions générées par ses opérations internes ainsi que ses dépenses, la Société Générale a instauré un programme de bonne gestion de ses ressources. Par ailleurs, le projet de construction sur le site de La Défense d'une troisième tour visera à respecter la norme de Haute qualité environnementale (HQE).

Point de repère

La Société Générale soucieuse de son environnement

La Société Générale a mis en place un système de management interne avec la création d'un comité de pilotage chargé d'une triple mission : coordonner les initiatives, définir des normes et des reportings, diffuser les bonnes pratiques.

D'ores et déjà, de nombreuses actions protectrices de l'environnement sont mises en œuvre au sein du Groupe : par exemple les contrôles des rejets atmosphériques ou le tri sélectif des déchets. Au siège de La Défense, plusieurs mesures permettent de réaliser des économies d'énergie.

En 2001, le seul gain financier de ces opérations a été évalué à environ 1,5 M EUR, uniquement pour les immeubles centraux.



Points de repère

Une **qualité de service** reconnue

- *Les sites de Fimatex et de Logitel Net élus « sites internet de l'année » par 4 000 internautes interrogés par IPSOS.*
- *Grand prix de la « relation client téléperformance » pour societegenerale.fr, l'espace internet des particuliers.*
- *3^e prix « innovation » pour les centres de relation client attribué à la Société Générale par le Salon européen des centres d'appels.*
- *Note aa de Fitch-AMR pour l'activité de dépositaire OPCVM.*
- *Note aa – de Fitch-AMR pour l'activité de conservation de titres.*
- *Prix du « meilleur établissement de financement de projet au monde » décerné par Euromoney.*

La Société Générale s'engage auprès de ses clients

Une Charte Qualité formalise des engagements fondamentaux répondant aux attentes essentielles des clients particuliers en termes de relation, de besoins et de banque au quotidien.

En 2001, l'AFAQ a certifié l'offre de crédit Jet Pro à l'attention des clients professionnels. Ce label de qualité est une première en France et reconnaît le haut niveau de la prestation, caractérisée par une extrême simplicité et une grande rapidité de réponse.

Être le partenaire privilégié de ses clients

Par-delà la satisfaction qu'elle s'efforce d'apporter quotidiennement aux attentes exprimées par ses clients, la Société Générale recherche leur fidélité à long terme, en renforçant à tous les niveaux de son organisation un état d'esprit « orienté client », et en valorisant sa culture de l'innovation.

Un état d'esprit « orienté clients »

Il se traduit par une mobilisation de tous les rouages de production et de distribution de l'entreprise, et ce par le biais d'engagements de service, de standards de service mesurés et de contrats de service internes.

Un nouveau « baromètre de satisfaction » a été développé sur l'ensemble du réseau de la banque de détail en France. Avec le groupe Crédit du Nord, ce sont environ 100 000 clients qui ont été interrogés en 2001.

Une culture de l'innovation

Le groupe Société Générale répond également aux attentes de ses clients en offrant des produits innovants. Il a lancé le premier Plan d'épargne interentreprises (PEI) destiné aux PME françaises dans le domaine de l'épargne salariale ainsi que les premiers *trackers* du marché, indexés sur le CAC 40 et sur le Dow Jones EURO STOXX, véhicules boursiers qui ont rencontré un grand succès. Le Crédit du Nord a créé en septembre 2001 le fonds commun de placement « Étoile Développement Durable » qui vient enrichir la gamme de placements de ce type offerts par le groupe Société Générale : SGAM Europe Ethique et Bull Certificat Ethique.

Créer une relation de confiance avec les actionnaires

La Société Générale a été l'une des premières entreprises françaises à respecter les principes du gouvernement d'entreprise à la suite du rapport Viénot (Voir page 54).

Des publications sont dédiées aux actionnaires individuels comme *La lettre aux actionnaires* ou *Les chroniques du Club*. Un numéro vert (0 800 850 820) et un site internet (www.ir.socgen.com) ont été créés et, en 2001, 15 rencontres regroupant au total plus de 7 500 actionnaires ont été organisées à Paris et en province.

Intéressement, participation et actionnariat salarié

Les résultats du Groupe en 2000 ont permis de dégager en 2001 une participation et un intéressement pour un montant total de 104 M EUR que les salariés ont largement investis en actions du Groupe.

Ainsi, en France, 85 % des salariés sont actionnaires du Groupe au travers d'un Plan d'épargne d'entreprise.

Être un employeur attrayant pour les collaborateurs

La politique des Ressources humaines (RH) du groupe Société Générale vise à accroître les compétences et la motivation de ses collaborateurs partout dans le monde et à faciliter leur insertion dans l'entreprise, tout en maintenant un dialogue social soutenu.

Les femmes et les hommes du Groupe

Fort de ses 86 500 collaborateurs dans le monde, le groupe Société Générale a poursuivi sa politique volontariste de recrutement partout où le développement de ses activités et le renouvellement de ses compétences l'ont nécessité. Près de 10 500 personnes ont été recrutées dont 6 800 en France.

Depuis fin 2000, un système RH unique et commun est en place dans l'ensemble des implantations du Groupe en France et de la banque d'investissement à l'étranger.

Depuis octobre 2001, les acteurs RH de la Société Générale en France disposent d'un outil intégré permettant la gestion administrative de 35 000 salariés en matière de recrutement, de rémunération, d'évaluations, de gestion des postes et de mobilité interne.

La motivation des collaborateurs

La Société Générale s'attache à créer les conditions les plus favorables à la motivation de ses collaborateurs par une politique de rémunération individualisée, une gestion de carrière attentive conduite conjointement par les acteurs RH et les managers. La diversité de ses métiers et le champ mondial de ses implantations offrent par ailleurs à ses salariés de véritables opportunités en matière de mobilité géographique et fonctionnelle.

La politique salariale de la Société Générale se donne pour objectif d'être compétitive sur les marchés très différents les uns des autres où le Groupe exerce ses activités ; la rémunération repose sur deux éléments principaux, l'un fixe, en fonction de l'importance du poste et des responsabilités exercées, le second variable, visant à rémunérer la performance individuelle des salariés. Les salariés sont par ailleurs associés aux performances du Groupe au travers de l'intéressement et de la participation.

Une politique d'insertion

— L'alternance : une passerelle entre l'école et l'entreprise. À la Société Générale, 800 étudiants suivent actuellement une formation en alternance. Issus de différents cursus de formation, ils exercent de nombreux métiers au sein du Groupe, dans la Banque de détail mais aussi dans la Banque de financement et d'investissement.

Dans 80 % des cas, il s'ensuit une embauche d'un jeune qualifié que la Société Générale connaît bien ; l'étudiant a, quant à lui, acquis en deux ans un diplôme de bon niveau, une connaissance pratique de la vie professionnelle et une première expérience utile.

— L'insertion des personnes handicapées. En janvier 2001, la Société Générale et l'Agefiph ont signé pour une durée de 2 ans une convention nationale en faveur de l'emploi des personnes handicapées, prenant le relais d'une 1^{re} convention arrivée à terme fin 2000.

Un dialogue social permanent et soutenu

La Société Générale s'attache à entretenir un dialogue social permanent et soutenu, tant dans le cadre des instances représentatives du personnel que dans le cadre des négociations conduites avec ses partenaires sociaux tout au long de l'année.

Après le renouvellement de son dispositif salarial et social, et la signature d'un accord portant sur l'aménagement et la réduction du temps de travail en 2000, la Société Générale a continué d'améliorer le statut social de ses collaborateurs en 2001 en signant plusieurs accords portant notamment sur les médailles du travail, les retraites et un dispositif de la cessation anticipée d'activité.

Point de repère

Les nouvelles technologies au service des ressources humaines « Le e-RH »

Objectifs : fédérer les pratiques, maîtriser les coûts, informer en temps réel, accroître l'efficacité des systèmes d'information en matière de partage des connaissances, de formation, de recrutement et d'information des collaborateurs en France.

— Partage des connaissances ou Knowledge management

Anticipant les départs massifs à la retraite qui se produiront dans les 10 prochaines années, la Société Générale s'est engagée dans une démarche de partage de connaissances s'appuyant sur l'utilisation des nouvelles technologies.

Ces projets ont pour objectif de capitaliser sur l'expertise acquise par les salariés en place, de faciliter le travail de chacun par le partage d'informations pertinentes et d'assurer la permanence d'un haut niveau de satisfaction des clients.

— Formation

Depuis 2 ans, des expériences sont menées en matière de e-learning. Elles se sont concrétisées par la mise en place de formations en ligne assistées ou non, dans un souci d'optimisation des investissements et de mutualisation des savoir-faire. Ce dispositif, qui permet par ailleurs de tenir compte également

des différents profils d'apprentissage, vient compléter et enrichir les modalités de formation et les outils pédagogiques plus classiques.

— Recrutement

Depuis octobre 2001, le Groupe dispose d'un portail de recrutement (recrutement.socgen.com) qui présente l'ensemble des sites de recrutement des grands métiers de la Société Générale et permet également le dépôt en ligne de candidatures spontanées qui sont orientées vers la branche d'activité concernée en fonction du profil du candidat.



— Information des collaborateurs en France

Les collaborateurs disposent, pour une très grande majorité d'entre eux, d'un intranet sur leur poste de travail, qui leur permet d'accéder à différents services d'assistance et d'information, notamment sur les actualités du Groupe et des Ressources humaines, les offres d'emploi en France, et les possibilités de formation.