

# MÉTIERS ET COMPÉTENCES

---

Rapport 2020

**C'EST VOUS  
L'AVENIR**  **SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE**

# MÉTIERS ET COMPÉTENCES

---

Pour conduire les transformations structurantes de la Banque, le Groupe porte une attention particulière à la qualité du dialogue avec ses partenaires sociaux, en particulier pour relever les défis liés à l'évolution des métiers et de l'emploi. Il mène les projets de transformation de l'organisation nécessaires au positionnement stratégique du Groupe. En cohérence avec ses besoins métiers actuels et futurs, il met en œuvre une démarche d'anticipation et d'accompagnement des salariés.

**Proposer des parcours de carrière et former les salariés, offrir des modes de travail alternatifs, tels que le télétravail, mener une politique de rémunération adaptée (voir rapport *Performance et rémunération*), promouvoir les talents et assurer la relève managériale sont autant d'éléments indispensables pour attirer, engager, retenir ses salariés et développer leur employabilité dans l'intérêt de tous.**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>MENER UN DIALOGUE CONSTRUCTIF, SUPPORT DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE</b> .....	04
<b>CONSTRUIRE UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES POUR CARTOGRAPHIER SES MÉTIERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN</b> .....	06
Construire une GPEC au sein du Groupe .....	07
Cartographier les compétences avec des outils performants .....	07
<b>ATTIRER, RECRUTER ET INTÉGRER LES MEILLEURS TALENTS POUR LE GROUPE</b> .....	08
Recruter et intégrer les salariés, un point d'attention pour le Groupe .....	09
L'insertion professionnelle des jeunes, engagement fort du Groupe .....	10
Ajuster les dispositifs de rétention des salariés .....	11

<b>FORMER ET DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS EN COHÉRENCE AVEC LES BESOINS DU GROUPE</b> .....	12
Placer le salarié au cœur de la politique de formation du Groupe .....	13
Diversifier l'offre de formation .....	13
Un plan de formation spécifique RSE .....	14
Mesurer l'efficacité de la formation .....	15
Favoriser la mobilité, facteur d'employabilité et de rétention .....	15
Initiatives spécifiques lancées en 2020 concernant la gestion des carrières et des compétences .....	16
<b>DÉVELOPPER DES MODES DE TRAVAIL ALTERNATIFS POUR STIMULER LA COLLABORATION ET L'INNOVATION</b> .....	17
<b>PROMOUVOIR LES HAUT-POTENTIELS POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE</b> .....	19

## CHIFFRES CLÉS 2020

**60 000** SALARIÉS  
ont accès à un outil de gestion  
de leurs compétences

**99 %** DES SALARIÉS  
ont suivi au moins  
une formation

**PLUS DE**  
**19 000**  
**RECRUTEMENTS**  
dans le Groupe

**PLUS DE**  
**9 000**  
**ÉTUDIANTS**  
accueillis

**PLUS DE**  
**20 000**  
**MOBILITÉS INTERNES**

# MENER UN DIALOGUE CONSTRUCTIF, SUPPORT DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

---



Le Groupe entretient un **dialogue social continu sur l'emploi et intègre ses partenaires sociaux aux projets d'entreprises** ayant un impact structurant sur les métiers et les compétences.

Les projets de réorganisation et d'ajustements du Groupe s'établissent dans une logique constante d'amélioration et de renforcement de l'expérience et de la satisfaction clients, en même temps qu'ils contribuent à l'efficacité opérationnelle et la rentabilité structurelle de ses activités. Ces projets sont, en outre, encadrés par des accords spécifiques avec les partenaires sociaux.

Société Générale SA en France a renouvelé en mars 2019 son **accord sur l'évolution des métiers et des compétences**.

Cet accord prévoit des actions spécifiques sur :

- la concertation et le dialogue sur la stratégie de l'entreprise et les évolutions de l'emploi ;
- l'employabilité et l'accompagnement des salariés (mobilité interne, mesures à destination des jeunes et des seniors, mesures autour des projets professionnels des salariés...);
- le renforcement de l'accompagnement des salariés impactés par des réorganisations (départs volontaires, accompagnement des transitions d'activité, aide à la formation...).

**Le dialogue et la concertation avec les Instances de Représentation du Personnel (IRP) s'appuie en grande partie sur « L'observatoire des métiers ».**

Il s'agit d'un lieu d'échange et de réflexion sur l'évolution des principaux métiers et compétences au sein de l'Entreprise.

Il est composé de manière paritaire par des représentants des organisations syndicales et de la Direction des Ressources Humaines. Son rôle consiste à avoir une vision prospective sur les évolutions des principaux métiers du Groupe au regard des orientations stratégiques définies.

En 2020, l'observatoire des métiers s'est réuni 4 fois.

En 2020, le Groupe a réaffirmé sa détermination à poursuivre l'adaptation en profondeur de ses métiers et de ses fonctions et a annoncé plusieurs projets d'ajustements d'organisation, parmi lesquels :

- **Le lancement du projet VISION 2025 de rapprochement des enseignes Crédit du Nord et Société Générale.** L'ambition du Groupe est d'être un des leaders en matière de satisfaction client et d'établir un modèle de banque plus fort et pleinement adapté aux enjeux des prochaines années en s'appuyant sur un ancrage territorial fort. Le dispositif passera ainsi d'environ 2 100 agences à fin 2020 à environ 1 500 à fin 2025.

- **L'ajustement et l'optimisation des métiers titres, des activités de marché et de certaines Directions centrales (risques, conformité, ressources humaines et communication) pour améliorer leur efficacité opérationnelle.** Ces transformations devraient se traduire au total par la suppression nette d'environ 640 postes en France, sans départs contraints.

**Société Générale maintiendra l'ensemble de ses engagements d'employeur responsable pour accompagner chaque collaborateur.**

En outre, ces plans de transformation ont été soumis à la consultation des partenaires sociaux et à l'accord des autorités compétentes et ne donneront lieu à aucun licenciement économique. Ils s'inscrivent dans le cadre de l'accord sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi de mars 2019.

Les salariés concernés par les suppressions de postes bénéficieront de mesures renforcées en matière d'accompagnement. Ces mesures comprennent :

- la mobilité interne : priorité dans le reclassement, accompagnement par des experts RH, possibilité de bilans de compétences...;
- la transition d'activité : soutien à la création d'entreprise, formations de reconversion ou aménagement du temps de travail pour des fins de carrière anticipées...;
- le départ volontaire : dans le cadre d'un dispositif de rupture conventionnelle collective.

ACCORD SIGNÉ	IMPACTS SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL
<p><b>Accord sur l'Évolution des Métiers des Compétences et de l'Emploi</b></p>	<p>L'accord cadre sur l'emploi et les compétences, signé en 2019, structure pour trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la politique en matière de dialogue social sur la stratégie de l'entreprise et l'évolution de l'emploi ;</li> <li>• le développement de l'employabilité et l'accompagnement du parcours professionnel, à travers notamment la mobilité interne, des mesures d'insertion de s jeunes et de maintien dans l'emploi des seniors et l'accompagnement de projets professionnels (créations d'entreprises, formations qualifiantes ou diplômantes...);</li> <li>• le renforcement des dispositifs d'accompagnement des salariés et la mise en place de mesures spécifiques complémentaires pour les salariés soumis à des plans de réorganisation.</li> </ul>



# CONSTRUIRE UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES POUR CARTOGRAPHIER SES MÉTIERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

---

## CONSTRUIRE UNE GPEC AU SEIN DU GROUPE

**La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** (GPEC) vise à adapter les politiques RH, notamment en matière de formation et de pourvoi des postes, aux besoins en compétences des métiers correspondant aux enjeux stratégiques du Groupe. En France (43 % des salariés du Groupe), cette démarche entre dans le cadre de l'accord social sur l'emploi et les compétences, renouvelé en mars 2019. Elle permet aux collaborateurs de disposer des moyens pour développer leur employabilité.

Cette démarche se structure en 3 étapes :

1. définir une cible qualitative et quantitative sur les compétences dont le Groupe doit se doter à moyen-long terme pour mettre en œuvre sa stratégie ;
2. établir un diagnostic et une cartographie des compétences dont le Groupe dispose ;

3. identifier l'écart entre la situation actuelle et la cible afin de mettre en œuvre les leviers (formation, mobilité interne, recrutement...) et les plans d'action pour combler cet écart.

Elle doit être entreprise à fréquence régulière pour actualiser les plans d'action.

À fin 2020, 95 % de l'effectif de Société Générale SA en France est couvert par des exercices de GPEC. Ces exercices se déploient également dans les autres implantations du Groupe (en Asie, aux États-Unis...), permettant ainsi de mettre en œuvre une stratégie efficace d'acquisition de nouvelles compétences et d'évolution adéquate des compétences existantes dans le Groupe.



1. Technologie d'intelligence artificielle permettant aux ordinateurs d'apprendre sans avoir été programmés explicitement à cet effet.
2. La Banque de détail en France développe depuis 2015 le Programme #MonJob2020, une démarche d'évolution de ses métiers et de ses compétences. #MonJob2020 est un dispositif d'accompagnement des salariés, visant à en faire des acteurs de leur parcours professionnel à travers un plan de formation et de développement individualisé et à accroître leur mobilité et leur employabilité.
3. Accord sur l'accompagnement social de la transformation de la banque de détail en France.

## CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES AVEC DES OUTILS PERFORMANTS

Pour cartographier les compétences dont il dispose dans ses effectifs, le Groupe a opté pour une approche reposant sur le principe du volontariat. Cette approche place **le salarié en acteur principal de son développement et de son employabilité**, à travers deux outils d'auto déclaration des compétences :

### ACE (APPÉTENCES, COMPÉTENCES, EXPÉRIENCES) POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE.

L'outil ACE, lancé en 2017, est basé sur un référentiel de compétences dynamique et sur du *machine learning*<sup>1</sup>. Il propose aux salariés des postes ouverts dans la bourse des emplois du Groupe (Job@SG) ou des informations sur certains métiers correspondant à leurs compétences et appétences déclarées. Par ailleurs, les équipes RH et les managers utilisent l'outil ACE pour identifier des profils correspondant à leurs besoins en compétences et pourvoir des postes disponibles.

Cet outil accompagne le collaborateur tout au long de son parcours professionnel. Cela lui permet d'identifier des métiers vers lesquels il peut évoluer, les compétences correspondantes et de repérer les actions de formation lui permettant de les acquérir.

### MON|DIAG POUR LES MÉTIERS DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE.

L'outil de diagnostic de compétences MON|DIAG, développé dans le cadre du programme #MonJob2020<sup>2</sup>, permet à chaque salarié de renseigner ses motivations, son parcours professionnel et ses compétences. L'objectif principal est de construire un plan de développement personnalisé pour chaque salarié afin de l'accompagner dans la montée en compétences sur son poste. Cet outil permet à près de 18 000 salariés de se projeter sur de futurs métiers dans la banque et offre aux RH et managers une cartographie précise des compétences. Ce dispositif s'appuie sur la signature en mars 2018 d'un accord social<sup>3</sup> comprenant un investissement global de près de 150 millions d'euros sur des plans de formation individualisés et la multiplication par deux du volume d'heures de formations du réseau dans la banque de détail en France.

## 60 000 salariés ont accès à l'un de ces outils de gestion de leurs compétences

« Ces 10 dernières années, la banque a fait face à des transformations majeures et pris un virage historique, tout comme le métier de banquier. Parce que nos équipes constituent le socle de notre réussite, nous déployons des programmes spécialement dédiés à nos salariés, pour leur permettre d'acquérir les compétences clés de demain et les accompagner dans leur évolution. Donner les moyens et donner envie, tels sont nos principaux enjeux vis-à-vis de nos salariés » explique Marie-Christine Ducholet, Directrice de la Banque de détail Société Générale en France.

# ATTIRER, RECRUTER ET INTÉGRER LES MEILLEURS TALENTS POUR LE GROUPE

---

EN 2020

PLUS DE **19 000**  
RECRUTEMENTS<sup>4</sup>

**94 %** DES SALARIÉS  
sont en CDI

**3,4 MILLIONS**  
DE VISITES  
sur le site Careers

PLUS DE **9 000**  
ÉTUDIANTS  
accueillis

4. 11 715 recrutements en CDI  
et 7 427 CDD en 2020.



# RECRUTER ET INTÉGRER LES SALARIÉS, UN POINT D'ATTENTION POUR LE GROUPE

La **politique de recrutement** de Société Générale se décline en fonction des métiers, des contextes géographiques des entités du Groupe mais favorise un processus de recrutement global homogène, comprenant systématiquement un entretien RH cherchant à mesurer l'adhésion du candidat avec les valeurs du Groupe (voir rapport *Culture d'entreprise et principes éthiques*).

Société Générale s'engage à garantir la neutralité de son processus de recrutement. Il est de la responsabilité des managers et des équipes de ressources humaines de recruter des salariés uniquement en fonction des besoins de l'entreprise et des compétences propres à chaque candidat (voir rapport *Diversité et inclusion*).

Au global, le Groupe a recruté plus de 19 000 personnes en 2020, dans une diversité de métiers et d'implantations géographiques.



## NOMBRE DE RECRUTEMENTS EN 2020



Le Groupe aspire à créer une **attractivité durable** en cherchant continuellement à valoriser son identité d'employeur responsable à travers ses activités. En 2020, les agences extra-financières ont valorisé positivement le capital humain dans leurs notations de Société Générale. Le groupe est classé n°1 mondial sur le sujet (responsabilité envers les salariés) par Vigeo Eiris et dans le top 5 par Sustainalytics et ISS ESG. Ses performances sociales et ses bonnes pratiques en matière de ressources humaines ont également été reconnues au travers de distinction externes au niveau local telles que :

- Le classement de la filiale Rosbank (RUSSIE) dans le top 50 des meilleurs employeurs de Russie par le magazine Forbes Russie.
- Le prix de l'excellence en Ressources Humaines dans la catégorie « Employeur de choix » des HR Awards en Asie, événement qui reconnaît et célèbre l'excellence du leadership en matière de ressources humaines dans toute la région.

- La place de la 2<sup>e</sup> banque en termes d'attractivité auprès des profils IT en France, d'après le classement Universum 2020.

Afin de développer le sentiment d'appartenance au groupe Société Générale et la connaissance de celui-ci, la **politique d'intégration des nouveaux arrivants** a été revue en 2019 pour proposer un socle commun à tous, complété par des parcours spécifiques aux différentes *Business* et *Service Units* du Groupe. Ainsi, depuis 2020, tous les nouveaux arrivants dans le monde disposent :

- des mêmes messages clés de la part du Directeur Général Frédéric Oudéa, leur souhaitant la bienvenue dans le Groupe ;
- d'un même accès à un espace commun interne, leur permettant de connaître la culture et les valeurs, la stratégie et les activités du Groupe et notamment autour de la conduite et de la conformité Groupe.

## ZOOM SUR L'INNOVATION DANS LE RECRUTEMENT

Premier espace d'interaction avec les candidats, le site careers.societegenerale.com regroupe les offres de postes de Société Générale en France et à l'international. En 2020, près de 710 000 candidatures ont été déposées sur le site Careers, pour environ 3,4 millions de visites.

La Banque diversifie progressivement ses modes de recrutement en intégrant les nouvelles fonctionnalités apportées par les technologies et la digitalisation : tests en ligne, digitalisation de la sélection des profils, recrutements via les réseaux sociaux ou des sites communautaires spécialisés comme Welcome to the Jungle...

Société Générale SA en France collabore avec *My Job Glasses*, une plate-forme de mise en relation entre des étudiants et 100 salariés volontaires, et avec la plate-forme de recrutement de développeurs Talent.io, où une centaine de managers du Groupe échangent directement avec des profils tech/développement cibles.

En 2020, Société Générale SA en France a lancé une campagne média sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube et Twitch) pour recruter des alternants et faire connaître les métiers de la banque aux étudiants.

Ces initiatives visent à apporter une meilleure visibilité des métiers du Groupe, à digitaliser le recrutement des talents et à renforcer la marque employeur de Société Générale, via ce réseau d'« ambassadeurs ».

## L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES, ENGAGEMENT FORT DU GROUPE

En matière d'insertion professionnelle des jeunes, Société Générale est engagé dans une démarche volontariste et cherche à attirer, recruter et retenir de jeunes diplômés grâce à :

- des **partenariats avec des écoles et formations** supérieures cibles dans près de 83 entités du Groupe couvrant 92 % des salariés. En France, Société Générale a renouvelé des partenariats avec ses 42 écoles cibles. Diverses actions sont réalisées chaque année dans les écoles partenaires partout dans le monde.  
À titre d'exemples :
  - Cette année, en France, pour rester au contact des étudiants pendant la crise, les actions écoles ont été fortement digitalisées (187 événements sur 2020 dont 75 en virtuel), et 100 % du processus de concours de l'inspection.
  - SG de Banques au Sénégal a signé un partenariat avec Simplon (école de formation numérique) pour offrir à des jeunes leurs premières expériences professionnelles grâce à des formations aux métiers techniques du numérique.
  - ALD France est partenaire de l'École de la Deuxième Chance (E2C). Les écoles de la deuxième chance permettent à des jeunes motivés, sans diplôme ni qualification professionnelle, d'intégrer une école dédiée à la construction de leur projet d'insertion sociale et professionnelle.

- SG New York a établi des partenariats solides avec les principales universités (Columbia University, New York University, University of Chicago, University of Pennsylvania, University of South Carolina, par exemple...) et a organisé des sessions d'information virtuelles pour les étudiants dans les universités partenaires afin d'échanger sur le programme d'été 2021 pour les analystes.

- **le financement en France de programmes d'enseignement et de travaux de recherche** par le biais de 5 chaires, avec un engagement total annuel de 795 K€;
- **une gestion centralisée du vivier de stagiaires, VIE et alternants** sur le périmètre Société Générale SA en France afin d'optimiser le pourvoi de postes par des rapprochements automatisés des besoins et des candidats;
- **diverses initiatives internes et externes visant à faire connaître les métiers du secteur bancaire, en particulier les métiers IT** parmi lesquelles sur 2020 :
  - Plusieurs s-e-forum internes des métiers ont été organisé à l'image du e-forum des métiers Data ou le e-forum des métiers de Global Transaction & Payment Services (GTPS) pour faire découvrir les métiers de la Business Unit (BU), au format 100 % digital. Une occasion de mieux connaître les métiers du « Transaction Banking », du



« Payment Services » et d'échanger avec des managers sur les opportunités de postes à pourvoir.

- La création d'une nouvelle communauté de Digital Leaders présents aux côtés de chaque patron de BU/SU au sein du Groupe. Des lives en virtuel ont eu lieu avec des workshops sur des thèmes tels que l'innovation et la responsabilité et les partenariats avec la Big Tech.
- Des émissions virtuelles « Meet the Expert » en partenariat avec JobTeaser où des Data Scientists du Groupe ont partagé avec les étudiants leurs parcours, leur vision, leurs ambitions et leur quotidien mais aussi des conseils pour celles et ceux souhaitant se lancer dans une carrière Data dans le secteur bancaire.

Pour la deuxième année consécutive, Société Générale s'est vue décerner **le label Happy Trainee par ChooseMyCompany** qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leur stagiaires, alternants et VIE. 85 % des étudiants accueillis recommandent le Groupe Société Générale.

En 2020, Société Générale a accueilli plus de **9 200 étudiants** au sein de l'ensemble de ses entités. Près de **215 VIE** ont été recrutés en dépit de la crise sanitaire et des frontières bloquées, et des **contrats d'alternance et des stages ont été proposés à 2 800 jeunes** en France.

À l'international, Société Générale veille à tenir également cet engagement en s'adaptant aux situations particulières de chacun des pays où la Banque est présente.

## AJUSTER LES DISPOSITIFS DE RÉTENTION DES SALARIÉS

En adaptant ses **leviers de rétention** aux contextes locaux de ses implantations, Société Générale vise à offrir dans un maximum d'implantations :

- **L'opportunité d'avoir des parcours de carrière variés, adaptables aux projets des salariés**, incluant des expériences en rupture (par exemple, des missions en startups internes ou des formations Lean Six Sigma avec des projets d'amélioration continue).

Société Générale SA en France a créé, une structure dédiée de management de transition qui accueille des managers expérimentés de Société Générale SA en France afin de prendre en charge des missions de 6 à 18 mois dans divers domaines de la banque.

Les centres de services partagés, SG GSC en Inde et SG EBS en Roumanie, offrent à leurs salariés de se former aux pratiques Lean Six Sigma autour de projets d'amélioration continue sur leurs offres de services.

La Banque propose également des missions internationales de courte durée (*short term assignments* de quelques mois) pour des salariés travaillant au sein d'équipes internationales; plus souples qu'un contrat d'expatriation, ces missions permettent d'accroître les synergies et de fluidifier les relations au sein d'équipes multiculturelles;



- **une rémunération et des avantages sociaux attractifs** (voir rapport *Performance et rémunération*);
- **un environnement de travail ergonomique**, promouvant la qualité de vie au travail, l'innovation et la collaboration (voir rapport *Santé et sécurité au travail*);
- ou encore **l'opportunité de participer à des initiatives citoyennes** (voir site internet de la *Fondation solidarité Société Générale*).

Le Groupe pilote son **turnover** et adapte ses politiques RH lorsque nécessaire, pour agir sur les leviers de rétention des salariés.

Le Groupe enregistre un turnover volontaire de 6,2 % en 2020 (contre 8,2 % en 2019), avec des disparités selon ses implantations, imputables notamment aux dynamiques d'emplois sur certains marchés.

# FORMER ET DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS EN COHÉRENCE AVEC LES BESOINS DU GROUPE

**EN 2020**

**PLUS DE 109 000 SALARIÉS**  
ont un plan de développement personnel,  
soit 93 % des personnes présentes en CDI

**99 % DES SALARIÉS**  
ont suivi au moins une formation  
en 2020

**ENVIRON 20H DE FORMATION**  
par personne par an

**73 MILLIONS D'EUROS DE BUDGET**  
pour la formation et l'apprentissage

**53 % DES FORMATIONS**  
sont des formations digitales





## PLACER LE SALARIÉ AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE FORMATION DU GROUPE

Les salariés du Groupe bénéficient de l'accompagnement des équipes RH et de leurs managers dans la gestion de leur carrière. Le développement individuel des salariés, leurs souhaits d'évolutions et leurs besoins de formation sont abordés lors de l'évaluation annuelle de la performance du salarié et au cours de points ponctuels avec le gestionnaire RH ou le manager. En France, un entretien professionnel est réalisé avec le manager tous les ans.

La politique de formation du Groupe poursuit plusieurs objectifs :

- digitaliser et diversifier les modes d'apprentissage ;
- rendre le salarié acteur de son développement et de son employabilité, en lui apportant une offre d'apprentissage riche et en le guidant pour accéder à des contenus de formation pertinents pour ses projets, en complément de l'accompagnement RH et managérial dont il bénéficie ;
- ancrer une culture de responsabilité à travers des formations en matière de risques et de conformité.

Au total, les salariés du Groupe ont suivi 2,7 millions d'heures de formation en 2020, soit une moyenne de près de 20 heures par personne. 99 % des salariés du Groupe ont ainsi suivi au moins une formation pendant l'année (contre 89 % en 2019).

## DIVERSIFIER L'OFFRE DE FORMATION

L'offre de formation de Société Générale cible en priorité :

- l'expertise sur les métiers et la culture digitale ;
- la culture managériale et de responsabilité sociale et environnementale ;
- les compétences comportementales (méthode agile, collaboration, management, accompagnement du changement, ...) ;
- l'orientation client et les nouveaux usages dans la relation client ;
- la culture Risques, Responsabilité et Conformité des collaborateurs (incluant les risques de conduite, l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale).

En outre, les formations réglementaires obligatoires pour l'ensemble des salariés du Groupe ont couvert sur 2020 les sujets suivants :

- la sécurité financière (lutte anti blanchiment, le financement du terrorisme, les sanctions internationales)
- la sécurité de l'information, règlement général sur la protection des données ;
- le Code de conduite, conflits d'intérêt et harcèlement ;
- des compétences comportementales ;
- la culture managériale ;
- la gestion du risque environnemental et social.

Le Groupe fait évoluer en continu son offre globale de formation et propose plus de 20 000 objets d'apprentissage couvrant le micro-learning, le rapid-learning, des MOOCs, des fiches de synthèses, des parcours présentiels, digitaux, blended (mixant présentiel et digital), la majorité en libre accès et gratuits pour le salarié. La plate-forme de formation MYLEARNING, interactive et personnalisée, recommande aux utilisateurs des programmes adaptés à leur profil et leurs centres d'intérêt déclarés.

Des formations certifiantes et diplômantes, telles que le *Chartered Finance Analyst*, les certifications Autorité des Marchés Financiers, les certifications IT (IT4IT™ Foundation, CISSP, CISM® - *Certified Information Security Manager...*), les certifications Lean Six Sigma... peuvent également être financées par une contribution de l'employeur.

Au-delà des formations, des parcours de formations propres à certains métiers ou filières (ex. : conseil aux grandes entreprises, profils commerciaux de Banque de détail, Banque Privée, Ressources Humaines, Audit, etc.), des communautés d'apprentissage ciblées, des groupes d'experts sur le réseau social interne d'entreprise ou des offres de développement personnel (coaching, co-développement, *mentoring* et *reverse mentoring*) renforcent l'accompagnement des salariés et permettent d'aligner les pratiques entre les entités du Groupe.

## UN PLAN DE FORMATION SPÉCIFIQUE RSE

Un programme de formation dédié RSE pour tous les collaborateurs a été lancé mi-2020 par la Direction de la RSE et la Direction des ressources humaines. Il repose sur quatre piliers :



### 1. Développer une culture RSE commune transverse :

- création d'un **catalogue de formation « RSE »** pour tous les collaborateurs
- déploiement d'**ateliers de sensibilisation au réchauffement climatique et à la transition énergétique** : « La Fresque du climat »,
- **Chaque nouvel arrivant** dans le Groupe se verra proposé un e-learning, la « **Banque en bref** », qui comporte une première acculturation aux enjeux RSE des banques.

### 2. Déployer la gestion des risques Environnementaux & Sociaux (E&S) :

- Création d'un e-learning « sensibilisation aux risques d'origine environnementaux et sociaux » qui permet la formation de publics ciblés à la mise en œuvre du cadre normatif RSE et notamment à la prise en compte des risques environnementaux et sociaux (E&S) dans le cadre des activités du Groupe.

### 3. Proposer des modules experts aux fonctions commerciales pour renforcer l'accompagnement des clients sur la transition énergétique :

- Une formation centrée sur les enjeux de transition énergétique a été conçue et distribuée en 2020 sur une partie des fonctions commerciales du Groupe. Cette formation vient d'être transformée en programme Groupe et sera étendue aux équipes commerciales de nos principaux métiers en 2021 via des modules sur-mesure adaptés aux contexte et enjeux de chacun.

### 4. Favoriser la transversalité et la réutilisation des modules experts au sein du Groupe :

- Il existe de nombreuses initiatives de formation par les experts dans les BU/SU et les pays. Un recensement de ces modules est en cours afin d'en donner l'accès au plus grand nombre et en transversal Groupe. Par exemple, en 2020, des webinaires de sensibilisation métiers par des experts du Groupe ont été mis en ligne sur la plate-forme SG Market de la banque Grande clientèle et solutions investisseurs, et sont donc disponibles aux collaborateurs.

## MESURER L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

Société Générale évalue l'efficacité de la formation à travers différentes méthodes, selon les programmes. Peuvent être utilisés :

- le retour sur les attentes (*return on expectations* – ROE), qui cherche à mesurer les impacts d'un programme en se basant sur des indicateurs de performance comme le Net Promoting Score des participants, l'impact sur l'efficacité et la qualité du travail, l'impact sur les comportements ou les connaissances... issus d'enquêtes et de questionnaires à chaud et/ou six mois après la formation ;
- pour certains programmes permettant, une analyse des retours quantitatifs ou financiers, par exemple via la quantification

des gains d'efficacité dans les programmes de certification Lean Six Sigma. Dans ces programmes, le retour sur investissement de la formation est calculé à partir des gains déclarés par les certifiés sur les projets Green Belt, Black Belt Lean Six Sigma et Lean Management qu'ils ont menés. Le Groupe a notamment identifié 35 projets menés en 2020 représentant un gain de 58 M€. En Asie, les équipes d'accompagnement des programmes de développement des hauts-potentiels et de *mentoring* comparent les coûts économisés sur le recrutement de postes clés avec le coût des formations dispensées et d'administration des programmes.



## FAVORISER LA MOBILITÉ, FACTEUR D'EMPLOYABILITÉ ET DE RÉTENTION

PLUS DE  
**20 000 MOBILITÉS INTERNES**  
DE SALARIÉS EN 2020

**63 %**  
des postes pourvus en interne

**15 %**  
des salariés changent de poste  
chaque année

PLUS DE **10 ANS D'ANCIENNETÉ**  
MOYENNE DANS LE GROUPE

La **politique de mobilité** de Société Générale repose sur 12 principes partagés dans l'ensemble du Groupe, parmi lesquels :

- la transparence sur les postes à pourvoir à travers une publication systématique dans la bourse aux emplois interne (Job@SG) dans les entités utilisant cet outil ;
- la priorité donnée aux salariés internes dans le pourvoi de poste ;
- l'accord entre le salarié et son manager sur la mobilité ;
- ou encore le strict respect du processus de recrutement fixé par la Direction des Ressources Humaines afin de prévenir tout risque potentiel de corruption ou de conflits d'intérêts, et d'éviter toute forme de discrimination ou de favoritisme.

Plusieurs dispositifs favorisent les mobilités dans le Groupe :

- l'intranet « Métiers », qui présente plus de 300 métiers et permet l'identification des passerelles entre métiers et des simulations de parcours ;
- l'outil ACE, qui permet à plus de 42 000 salariés de réfléchir à leur employabilité et à leur parcours professionnel (voir ci-dessus) ;
- les dispositifs de promotion interne, tels que les parcours diplômants en formation continue (Certificats Intégration Mobilité Bancaire, BTS Banque, Bachelor Conseiller Patrimonial Agence, Licence Banque, Institut Technique de Banque) ou qualifiant comme le parcours « Passerell'E », d'une durée de 10 mois, ayant pour objectif d'accompagner des salariés sur un poste à responsabilités élargies. Au total, 405 salariés de Société Générale SA en France ont bénéficié de ces parcours en 2020 ;
- les mobilités internationales (plus de 1 100 postes à l'international, en expatriation ou statut local) ;
- des missions d'intérim avec une offre interne de management de transition. Par exemple, une structure dédiée accueille, pour la durée d'un poste, des managers expérimentés de Société Générale SA en France afin de prendre en charge des missions de 6 à 18 mois dans divers domaines de la banque.

## INITIATIVES SPÉCIFIQUES LANCÉES EN 2020 CONCERNANT LA GESTION DES CARRIÈRES ET DES COMPÉTENCES

- **Une démarche de mobilité proactive** a été initiée afin de répondre aux besoins en compétences des BU et SU. Le Groupe a fait évoluer les principes de mobilité interne permettant la mise en œuvre d'un mécanisme de chasse interne sur un vivier élargi à tous les collaborateurs en poste depuis plus de quatre ans. Cette démarche a pour objectif de favoriser une approche directe des collaborateurs et une recherche plus dynamique de candidats en interne. Une phase pilote a été lancée en septembre 2020 sur un périmètre défini et le Groupe ambitionne d'étendre cette initiative à l'ensemble des BU/SU en adaptant le dispositif opérationnel au niveau de chaque pays, le pourvoi de poste étant géré à la maille locale.
- **Une démarche de reskilling (processus de reconversion)** a été engagée dans le but de proposer à des collaborateurs des parcours certifiants ou diplômants de formation leur permettant d'évoluer vers des métiers en développement ou en tension. Un pilote sur cinq métiers a débuté au dernier trimestre 2020. Une quarantaine de personnes en France se sont engagées dans différents programmes de reskilling concernant les métiers d'auditeur, de contrôleur de niveau 2, de développeur et d'acheteur. Ces formations ont été élaborées avec les experts métiers (mix de parcours diplômants délivrés par les écoles ou les universités avec des formations existantes issues du catalogue de formation groupe). L'objectif pour 2021 est d'y intégrer un plus grand nombre de collaborateurs, en multipliant les parcours au-delà des métiers déjà identifiés, notamment sur l'informatique et les données.



Ces démarches visent à favoriser l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions rapides de l'environnement tout en leur permettant d'accéder à des opportunités professionnelles répondant aux besoins des BU/SU.

Elles sont applicables au périmètre Groupe (toutes BU/SU, toutes filiales et succursales, tous pays). Les dispositifs opérationnels

soutenant ces orientations (outils, modes opératoires) font néanmoins l'objet d'adaptations au niveau de chaque pays, et notamment sur le pourvoi de poste, qui est géré localement. Société Générale agit ainsi en employeur responsable en protégeant l'emploi au sein du Groupe et en développant l'employabilité de ses collaborateurs sur des métiers en croissance.



## **DÉVELOPPER DES MODES DE TRAVAIL ALTERNATIFS POUR STIMULER LA COLLABORATION ET L'INNOVATION**

---



Divers modes de travail sont développés dans le Groupe pour diffuser des **modèles de fonctionnement plus agiles** en permettant aux salariés de développer de nouvelles compétences. Ils s'appuient notamment sur :

- l'expérimentation méthodes agiles (*design thinking* et *lean start-up*, *Scrum*, *Kanban*, méthode *Test & Learn*, expérience utilisateur...);
- l'*Open Innovation*, avec plus de 450 projets d'expérimentation lancés avec des startups, sur des sujets de cybersécurité, Big Data, intelligence artificielle, internet des objets... Des *meetups* et *hackathons* sont

régulièrement organisés dans différents métiers et implantations du Groupe dans le monde;

- la redéfinition d'espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux. C'est le cas par exemple à Alger, au Luxembourg, à Hong Kong, à Londres, à New York, et en France, dans le siège de Boursorama et aux « Dunes »;
- le *FlexWork*, pratiqué en particulier en région parisienne, ainsi que chez Societe Generale Global Solutions Center en Inde;

- l'investissement direct dans des écosystèmes d'innovation externes. Société Générale a notamment cofondé et financé à 2 millions d'euros SWAVE, un incubateur de fintech/assurtech basé en France à La Défense, orienté vers les thématiques de néo-finance, cybersécurité, intelligence artificielle et *machine learning*.

En 2020, le Groupe a notamment fait l'acquisition de Reezocar, plate-forme française spécialisée dans la vente en ligne de voitures d'occasion ou encore de SHINE, une néo-banque responsable.

## INTERNAL START UP DAY

En septembre dernier s'est tenu le premier « Internal Startup Day », un événement virtuel de networking qui a permis aux entrepreneurs du Groupe de se rencontrer, d'échanger et de partager leurs ambitions et leurs besoins pour 2021.

La rencontre digitale avait plusieurs objectifs :

- Lancer une communauté regroupant les fondateurs ou dirigeants de startups dans lesquelles Société Générale est l'investisseur majoritaire ;
- Créer un forum d'échange permettant aux participants de discuter des problématiques propres aux startups ;
- Construire un programme d'activités autour de l'accès à un réseau d'intervenants internes et externes pour accélérer le développement des startup.

Les startups présentes étaient : Forge, Kwiper, LaVilleE+®, Lumo, Moonshot-Internet, Oppens, Peers, Prisma, Shine, et Treezor.

# PROMOUVOIR LES HAUT-POTENTIELS POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

---



### La politique de Talent Management

Commune à l'ensemble du Groupe, à ses différents métiers et géographies, et structurée autour du Leadership Model, la politique de Talent Management a pour objectif d'identifier, de développer et fidéliser les salariés à fort potentiel et leaders de demain mais également d'assurer la relève managériale sur les postes clés pour le Groupe via une gestion et le pilotage des plans de succession sur ces postes.

En 2020, face aux contraintes nées de la crise sanitaire, le Groupe a su déployer des outils et solutions adaptés pour continuer à identifier et développer ses talents parmi lesquels :

- Un outil commun pour le Groupe de gestion des talents et des plans de succession commun à l'ensemble du Groupe permettant de faciliter et de piloter l'identification et le développement des talents mais aussi de gérer l'ensemble des plans de succession des postes clés. Ainsi, en 2020, 100 % des postes de direction sont couverts par un plan de succession actualisé.



- Une offre diversifiée d'accompagnement du développement des talents en distanciel : les différents programmes de la Corporate University à destination des talents, managers ou experts, ont continué à être proposés à distance ; des outils de développement personnalisés distanciels tels que le 360°, le coaching distanciel, le « centre de développement du leadership » ont été mis à disposition des talents dans les entités en France comme à l'international.

- Des outils dédiés proposés tout au long de l'année aux acteurs RH pour maintenir la dynamique du talent management : parcours de formation dédié à distance pour les gestionnaires et les managers RH, fiches pratiques sur la gestion et la mise en œuvre de la politique en période de crise et de distanciation.

Les différents outils mis en œuvre permettent au Groupe de piloter et suivre l'atteinte de ses objectifs et engagements en termes de talent management, et tout spécifiquement en termes de diversité et d'égalité des sexes (voir rapport *Diversité et inclusion*).

Le Groupe s'est donné des objectifs engageants pour promouvoir les femmes et les profils internationaux. Afin d'atteindre l'objectif fixé sur la nomination d'au moins 30% de femmes dans les instances dirigeantes d'ici 2023, un plan d'action est mis en place et comprend notamment **le renforcement de la stratégie de gestion des talents qui mettra l'accent sur l'accompagnement des parcours de carrière et le développement professionnel des femmes.**

---

**AUTRES PUBLICATIONS**

Diversité et inclusion  
Culture d'entreprise et principes éthiques  
Santé et sécurité au travail  
Performance et rémunération

**DISPONIBLES SUR**

**[www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)**

---

