

MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Rapport 2021

**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

ASSURER UNE GESTION RESPONSABLE DES PROJETS DE TRANSFORMATION	4
Maintenir un dialogue social de qualité	5
Agir en employeur responsable dans l'accompagnement des collaborateurs	6
MOBILISER LE POTENTIEL DE CHAQUE COLLABORATEUR ET ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS	7
Adapter la stratégie de recrutement aux nouveaux enjeux	8
Renforcer l'attractivité et l'insertion professionnelle des jeunes	9
Favoriser la mobilité, facteur d'employabilité et de rétention	10
Ajuster les dispositifs de rétention des salariés	11
Détecter et accompagner les talents de demain	12

ADAPTER LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES POUR DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS	13
Garantir un dispositif robuste de gestion des emplois et des compétences	14
Consolider l'offre de formation du groupe, en lien avec les compétences clés de demain	16
Proposer des initiatives spécifiques au développement de l'employabilité des collaborateurs	19
DÉVELOPPER DES MODES DE TRAVAIL ALTERNATIFS POUR STIMULER LA COLLABORATION ET L'INNOVATION	20
Mettre en place de nouvelles modalités de travail	21
Diffuser des modèles de fonctionnement plus agiles	21
Encourager et favoriser l'entrepreneuriat, l'innovation	22

CHIFFRES CLÉS 2021

63 500 SALARIÉS
ont accès à un outil de gestion de leurs compétences

88 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins une formation

PRÈS DE 25 000 RECRUTEMENTS
dans le Groupe

PLUS DE 10 000 ÉTUDIANTS
accueillis

PLUS DE 19 000 MOBILITÉS INTERNES

ASSURER UNE GESTION RESPONSABLE DES PROJETS DE TRANSFORMATION





MAINTENIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Le Groupe a réaffirmé en 2021 sa détermination à poursuivre l'adaptation en profondeur de ses métiers et de ses fonctions pour améliorer durablement sa compétitivité commerciale et financière dans un environnement économique dégradé et incertain.

Le Groupe a ainsi conduit plusieurs projets d'ajustement de son organisation dans le respect de ses engagements en tant qu'employeur responsable.

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 2021, l'observatoire des métiers s'est réuni 3 fois.

Les plans de transformations conduits en 2021 (voir détails ci-après) ont été soumis à la consultation des partenaires sociaux et à l'accord des autorités compétentes.

En tant qu'employeur responsable, le Groupe a pris l'engagement de réaliser ces projets d'ajustement **sans aucun licenciement économique**. Les salariés concernés par les suppressions de postes bénéficient de mesures renforcées en matière d'accompagnement.

AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

Société Générale s'engage à maintenir l'ensemble de ses engagements d'employeur responsable pour accompagner chaque collaborateur impacté par les plans de transformation.

Les mesures d'accompagnement comprennent notamment :

- 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.

En 2021 :

- **La transformation des métiers titres, des activités de marché et de certaines Directions centrales (risques, conformité, ressources humaines et communication)** s'est traduite par le départ volontaire de 302 salariés en 2021, qui ont bénéficié d'aide à la création de leur entreprise ou de formations diplômantes. Ces départs s'inscrivent dans le cadre de l'accord sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi de mars 2019.

Par ailleurs, Société Générale priorise les reclassements internes. En outre, des formations et bilans de compétences, financées par le Groupe, ont été proposées aux salariés impactés par cette transformation afin de les accompagner dans leurs souhaits de reconversion en interne. Des ateliers de préventions aux risques psycho-sociaux ont également été organisés à destination des collaborateurs des périmètres impactés et un suivi particulier des salariés impactés par la transformation a été assuré par les RH.

- **Le projet de fusion des enseignes Crédit du Nord et Société Générale (VISION 2025)** s'illustre par deux engagements forts du Groupe :
 - Réaliser cette fusion sans aucun départ contraint, avec une priorité donnée aux départs naturels et aux reclassements internes.
 - Accompagner les collaborateurs tout au long du projet grâce à la mise en place d'un important dispositif d'Académie des compétences qui permettra de répondre aux enjeux de montée en compétence, au travers de 3 piliers majeurs :
 - Un programme de formation métier ambitieux, adapté aux besoins des collaborateurs ;
 - La conduite du changement pour accompagner au plus près les besoins des collaborateurs ainsi que tous les



- changements à venir : changements organisationnels, culturels, formation outils, process, offre produits... ;
- Avec l'appui des managers qui auront un rôle clé sur l'ensemble du dispositif d'accompagnement du changement et de montée en compétences, soutenus par des équipes dédiées.

Une attention particulière est portée sur l'engagement des collaborateurs et les risques psycho-sociaux (RPS) :

- Des événements et réunions avec la Direction générale ont été organisés sur l'ensemble du territoire pour aller à la rencontre des collaborateurs et répondre à leurs questions, pour expliquer le sens et l'ambition de cette nouvelle banque :
 - Des campagnes de sensibilisation ont été menées auprès des relais RH et des managers ;
 - Des dispositifs d'écoute ont déjà été mis en place sur la durée pour mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs et leur ressenti.

- **Le projet de cession des activités d'Asset Management de Société Générale à Amundi** s'accompagne du transfert de l'ensemble du personnel dédié à cette activité. Le groupe en tant qu'employeur responsable s'est assuré que les collaborateurs rejoignent un grand acteur du marché avec un projet industriel ambitieux.

Un dispositif d'accompagnement a été mis en place afin de soutenir tous les managers et tous les collaborateurs pendant la période de transition. Il comprend notamment des sessions d'accompagnements en collectif pilotés par des coaches internes et externes, des petits-déjeuners digitaux, des présentations régulières des métiers d'Amundi permettant aux salariés de se projeter dans leur futur environnement, des communications sur les implications RH du transfert, et une cellule d'écoute permettant aux salariés de discuter avec des professionnels de santé.

MOBILISER LE POTENTIEL DE CHAQUE COLLABORATEUR ET ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

EN 2021

PRÈS DE **25 000**
RECRUTEMENTS¹

94 % DES SALARIÉS
sont en CDI

3,6 MILLIONS
DE VISITES
sur le site Careers

PLUS DE **10 000**
ÉTUDIANTS
accueillis

1. 15 290 recrutements en CDI et 9 067 CDD en 2021.



ADAPTER LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT AUX NOUVEAUX ENJEUX

UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ÉQUITABLE

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 près de 25 000 personnes en 2021, dans une diversité de métiers et d'implantations géographiques



NOMBRE DE RECRUTEMENTS EN 2021



DÉVELOPPER L'IMAGE EMPLOYEUR RESPONSABLE POUR FAVORISER LA DIVERSITÉ DES CANDIDATS

Le Groupe aspire à créer une **attractivité durable** en cherchant continuellement à valoriser son identité d'employeur responsable à travers ses activités. Les agences extra-financières valorisent positivement le capital humain dans leurs notations de Société Générale. Par exemple, le groupe est classé dans le top 1% des banques mondiales sur le sujet (responsabilité envers les salariés) par Sustainalytics. Ses performances sociales et ses bonnes pratiques en matière de ressources humaines sont également reconnues au travers de distinction externes au niveau local telles que, en 2021 :

- La place du Groupe dans le « Top 10 des entreprises les plus engagées sur les sujets relatifs à la RSE » et de la 2^e banque en termes d'attractivité, auprès des étudiants IT, d'après le classement Universum 2021.

- 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.

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.

UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ALIGNÉE AVEC LES BESOINS DES CANDIDATS

Société Générale 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...

Le Groupe continue d'améliorer en permanence son site de recrutement, premier espace d'interaction avec les candidats.

Le site careers.societegenerale.com regroupe ainsi les offres de postes de Société Générale en France et à l'international. En 2021, près de 900 000 candidatures ont été déposées sur le site Careers, pour environ 3,6 millions de visites.

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.

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.

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

ACCOMPAGNER LES JEUNES DANS LA CONSTRUCTION DE LEUR PROJET PROFESSIONNEL

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.

En 2021, le Groupe a ajusté sa stratégie de relations écoles avec notamment :

- **des partenariats avec des écoles et formations supérieures cibles** dans près de 91 entités du Groupe couvrant 95 % des salariés. Société Générale a renouvelé des partenariats avec ses 47 écoles cibles, principalement en France. Diverses actions (forums écoles, conférences d'expertises, ateliers CV, tables rondes thématiques, etc.) sont réalisées chaque année dans les écoles;
- **des interventions recentrées sur 4 thèmes liés au Digital et la RSE** : la blockchain/monnaie digitale, la finance responsable, le numérique responsable, la diversité (dans la finance et dans l'IT);
- **une communauté de près de 270 ambassadeurs écoles, et 100 mentors**, tous collaborateurs du Groupe, engagés pour échanger concrètement avec les étudiants sur les valeurs, la culture, les métiers, les conditions de travail au sein du Groupe mais aussi pour répondre à leurs questions sur leur orientation scolaire;
- l'enseignement en France de programmes d'enseignement et de travaux de recherche par le biais de 4 chaires, avec un engagement total annuel de 745 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.

FAIRE CONNAÎTRE ET VALORISER LES MÉTIERS DU SECTEUR BANCAIRE

En 2021, afin de promouvoir l'expertise du Groupe tout en sensibilisant les jeunes aux nouveaux défis de la banque, Société Générale a mené diverses initiatives en internes et en externes, parmi lesquelles :

Le forum Meet Match & Learn

Société Générale a organisé son premier forum en ligne dédié aux jeunes. Cet événement a permis aux jeunes de :

- assister à des conférences sur les opportunités et les enjeux d'aujourd'hui du Groupe (Comprendre le numérique responsable, Women Leadership in Finance, la finance responsable, etc.) ;
- participer à des ateliers de coaching RH ;
- postuler à des offres de stage, VIE et CDI jeunes diplômés ;
- solliciter un rendez-vous avec certains managers.

La série de Job (e)-dating

Partenaire de l'initiative gouvernementale *IjeuneIsolution* Société Générale a poursuivi sa mobilisation pour l'avenir professionnel des jeunes en organisant une dizaine d'événements de recrutement tout au long de l'année 2021, à la fois en virtuel et en présentiel. Lors de ces jobs (e)-datings, des candidats ont pu échanger avec des recruteurs sur les postes à pourvoir au sein du Groupe.

À cette occasion, certains étudiants ont vu leur candidature déboucher sur une offre d'emploi.

Concours Altern'Up

Pour la 3^e année consécutive, le Groupe est partenaire du concours inter-entreprises ALTERN'UP organisé par la FIPA - Fondation Innovations Pour les Apprentissages. Ce concours a pour but de valoriser l'esprit entrepreneurial des alternants en leur proposant un accompagnement dans leur projet de création ou de reprise d'entreprises. Société Générale a encouragé ses alternants à participer à ce concours : une opportunité de riches échanges professionnels et d'élargissement de leur réseau (retours d'expériences, bonnes pratiques, futures collaborations, partenaires business, ...).

Hackathon Teens in AI France

Société Générale a soutenu et fait partie du jury du premier hackathon bilingue ouvert aux adolescents pour valoriser la diversité et l'inclusion dans le domaine de l'intelligence artificielle. Le thème était « l'accessibilité de l'éducation pour tous ». Cette initiative a pour objectif d'inspirer la prochaine génération de chercheurs, d'entrepreneurs et de leaders en intelligence artificielle éthique.

S'ADAPTER AUX ASPIRATIONS DES JEUNES

Chaque année, le Groupe invite ses stagiaires, alternants et VIE à répondre à l'enquête HappyTrainees. Cette enquête, indépendante et anonyme, permet aux étudiants de donner librement leur point de vue sur leur expérience et leurs attentes au sein du Groupe.

87,4% des étudiants accueillis recommandent le groupe Société Générale ;

87,3% apprécient la qualité des relations humaines au sein du Groupe ;

78,6% reconnaissent la qualité et l'exemplarité du cadre managérial.

Cette démarche permet de faire progresser le Groupe et l'ensemble des collaborateurs dans l'intégration et l'accompagnement des Stagiaires, Alternants, VIE, mais également la notoriété et la visibilité de Société Générale grâce à leurs témoignages.

En 2021, pour la deuxième année consécutive, Société Générale a été accrédité du **label Happy Trainee par ChooseMyCompany** qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leur stagiaires, alternants et VIE.

Dans une démarche d'amélioration continue de sa stratégie d'insertion professionnelle des jeunes, les résultats de cette enquête permettent au Groupe d'élaborer des plans d'actions répondant aux aspirations des candidats.

En 2021, Société Générale a accueilli plus de **10 000 étudiants** au sein de l'ensemble de ses entités. Le Groupe compte également 326 VIE en poste.

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.

FAVORISER LA MOBILITÉ, FACTEUR D'EMPLOYABILITÉ ET DE RÉTENTION

PLUS DE

19 000 MOBILITÉS INTERNES
DE SALARIÉS EN 2021

56 %

des postes pourvus en interne

14 %

des salariés changent de poste
chaque année

PRÈS DE **11 ANS** D'ANCIENNETÉ
MOYENNE DANS LE GROUPE

Le groupe Société Générale rassemble des expertises et des secteurs d'activité variés et offre de nombreuses opportunités de carrière à ses collaborateurs.



Au nombre de douze, les principes sur la mobilité et le pourvoi de postes sont partagés par l'ensemble des entités 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 près de 46 000 salariés de réfléchir à leur employabilité et à leur parcours professionnel (voir ci-dessous) ;
- les dispositifs de promotion interne, tels que les parcours diplômants en formation continue (Certificats Intégration Mobilité Bancaire, Bachelor Conseiller Patrimonial Agence, Licence conseiller clientèle expert, Institut Technique de Banque, Mastère Conseiller professionnel, Conseiller financier de clientèle professionnelle, certificat Investissement & Patrimoine,

Expert en conseil patrimonial, certificat Négociation d'influence), ayant pour objectif d'accompagner des salariés sur un poste à responsabilités élargies. **Au total, 1 037 salariés de Société Générale SA en France ont bénéficié de ces parcours en 2021 ;**

- les mobilités internationales (plus de 850 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.

La mobilité se veut être un facteur d'employabilité et de rétention.

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.

En 2021, le Groupe enregistre un turnover volontaire de 9,4% principalement lié :

- aux disparités selon ses implantations, imputables notamment aux dynamiques d'emplois sur certains marchés, et principalement à la conjoncture en Inde, Roumanie et Russie. Le turnover volontaire du Groupe est de 4,4% à l'exclusion des filiales russes, roumaines et indiennes ;
- à un effet de rattrapage post-covid.

En parallèle, le Groupe a recruté près de 25 000 collaborateurs en 2021.

DÉTECTER ET ACCOMPAGNER LES TALENTS DE DEMAIN

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. Elle vise à assurer la relève managériale sur les postes clés pour le Groupe via un pilotage des plans de succession sur ces postes.

En 2021, le Groupe a continué de renforcer son dispositif d'identification, de gestion et de développement des haut-potentiels et futurs dirigeants en capitalisant sur les outils et solutions mises en œuvre en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire, compatibles avec une organisation distancielle :

- La revue régulière des plans de succession sur les principaux postes clés Groupe avec **100 % des postes de direction couverts par un plan de succession actualisé** ;
- La poursuite de ses actions en faveur de la diversité et de l'égalité des sexes (voir rapport *Diversité et inclusion*), soutenant l'objectif de **30 % de femmes sur les postes clés Groupe d'ici 2023** ;



- L'identification et l'intégration des jeunes talents à haut potentiel dans l'outil commun à l'ensemble du Groupe visant à faciliter et à piloter la gestion et le développement de l'ensemble des talents ;
- La poursuite des offres d'accompagnement du développement des talents : 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 distancielle, le « centre de développement du leadership » ont été mis à disposition des talents en France comme à l'international ;

- L'accompagnement des acteurs RH, pour soutenir 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 de gestion des talents en période de crise et de distanciation.

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 dès 2022.**

ADAPTER LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES POUR DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS

EN 2021

PLUS DE 106 000 SALARIÉS
ont un plan de développement personnel,
soit 92 % des personnes présentes en CDI

88 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins une formation
en 2021

ENVIRON 26 H DE FORMATION
par collaborateur par an

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

56 % DES FORMATIONS
sont réalisées à distance



GARANTIR UN DISPOSITIF ROBUSTE DE GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

ADAPTER LES POLITIQUES RH AUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES MÉTIERS CORRESPONDANT AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

Pour prévenir des risques à ne pas disposer des bonnes compétences à moyen et long-terme, le groupe a engagé une démarche qualitative et quantitative de Strategic Workforce Planning (SWP – gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) au niveau mondial.

Cette démarche 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. 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.

Déployée sur l'ensemble des métiers clés du Groupe, elle couvre 95% des effectifs de Société Générale SA en France sur les métiers clés et se déploie progressivement 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. En France, cette démarche est encadrée par un accord social signé en 2013, renouvelé en 2016 et en 2019.

Cette démarche est itérative et contribue à alimenter une vision globale RH. La responsabilité de la démarche est partagée entre la filière RH et le management des BUSU. Elle fait également l'objet d'un dialogue constant avec les Instance Représentatives du Personnel, avec le renforcement depuis 2019 du rôle de l'Observatoire des Métiers.



CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES ET PLACER LE SALARIÉ EN ACTEUR PRINCIPAL DE SON DÉVELOPPEMENT

Pour cartographier les compétences, le Groupe a opté pour une approche reposant sur le principe du volontariat, plaçant **le salarié en acteur principal de son développement et de son employabilité**, à travers des outils d'auto-déclaration des compétences.

En 2021, ces outils sont déployés sur près de la moitié des collaborateurs du groupe dans le monde, soit près de 64 000 collaborateurs.

Au niveau individuel, deux outils d'auto-déclaration sont mis à disposition des collaborateurs :

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

L'outil ACE est basé sur un référentiel de compétences dynamique et sur du *machine learning*¹. Déployé dans 80 entités du Groupe et 30 pays (près de 46 000 collaborateurs), cet outil permet :

Pour le collaborateur :

- D'accéder à une liste de postes, métiers ouverts dans la bourse des emplois du Groupe en adéquation avec son profil, ses compétences et appétences déclarées ;
- D'identifier des métiers vers lesquels il peut évoluer, les compétences correspondantes et les adéquations de développement, formations disponibles ;
- D'accroître sa visibilité dans le Groupe

Pour les managers :

- D'identifier et de recruter en toute autonomie les profils correspondants à leurs besoins en compétences à moyen – long terme ;

Pour les équipes RH :

- De pourvoir des postes disponibles ;
- De développer l'employabilité des collaborateurs pour mieux les accompagner dans leur carrière, notamment face à l'évolution des métiers.

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

L'outil de diagnostic de compétences MON|DIAG, 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 social² 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.



ESTIMER LES BÉNÉFICES D'UNE GESTION COLLECTIVE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

En termes de gestion collective, les outils déployés permettent de disposer d'une cartographie des compétences du Groupe qui, lorsqu'elle est comparée à la cible identifiée dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), permet de **déterminer les écarts de compétences et définir le plan d'actions RH associé**.

Les travaux d'ores et déjà réalisés ont permis notamment de mettre en lumière un certain nombre de compétences comportementales attendues qui évoluent et doivent être renforcées. Sur des activités comme celles de la banque de détail, les réflexions menées ont permis la co-construction des profils des métiers de demain et la mise en place de parcours de formation individualisés pour monter en compétences.

En somme, le dispositif de gestion des emplois et des compétences du Groupe permet de :

- Disposer d'une cartographie complète des compétences au sein du Groupe, en temps réel, utilisable par les managers et les RH ;
- Rendre le marché du travail interne plus fluide et transparent ;
- Faire de la compétence une donnée stratégique utilisée dans tous les processus RH de mobilité, de formation, etc. ;
- Aider le collaborateur dans son évolution professionnelle en lui offrant des services RH personnalisés (proposition de pistes de réflexion d'évolution de carrière, identification des compétences à développer et des formations disponibles, etc.).

Cette approche de gestion des emplois et compétences différenciante est reconnue en externe. **En 2021, l'outil ACE a remporté le Digital HR Awards**, catégorie Ambition lors de la première édition de cet événement organisé par Losam Agency et Deloitte.

Les Digital HR Awards ont récompensé les plus beaux retours d'expériences autour de la digitalisation de la Fonction RH parmi 150 Direction RH mobilisés.

1. Technologie d'intelligence artificielle permettant aux ordinateurs d'apprendre sans avoir été programmés explicitement à cet effet.
2. Accord sur l'accompagnement social de la transformation de la banque de détail en France.



CONSOLIDER L'OFFRE DE FORMATION DU GROUPE, EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES CLÉS DE DEMAIN

UNE POLITIQUE DE FORMATION GROUPE

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.

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 2021 les sujets suivants :

- la sécurité financière (lutte contre le blanchiment de capitaux et 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.

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.

Au total, les salariés du Groupe ont suivi 3 millions d'heures de formation en 2021, soit une moyenne de près de 26 heures par personne. 88 % des salariés du Groupe ont ainsi suivi au moins une formation pendant l'année (contre 85 % en 2020).



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 le 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 15 projets menés en 2021 représentant un gain de 2,1 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.

UNE VOLONTÉ DE SENSIBILISER ET DE FORMER AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE

Le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans une transformation digitale profonde, et déploie en parallèle une stratégie d'accompagnement de ses collaborateurs afin de repenser et transformer en profondeur ses modèles.

Dans le cadre de sa transformation digitale, le Groupe a notamment déployé **un centre de développement des compétences destiné à l'accompagnement de l'évolution des métiers de la transformation et de la filière IT**. Cette académie propose une offre complète de formation à destination des collaborateurs du Groupe autour de domaines d'expertise : Agile, Architecture, Data, Développement IT, Infra, Projet Processus, RSE IT, Sécurité.

Le Groupe a également organisé un **événement digital (Techweek)** à destination de l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde afin de leur permettre d'accroître leurs connaissances du numérique et illustrer la transformation des métiers du Groupe au service des clients. L'occasion de découvrir les avancées technologiques du Groupe et de comprendre comment elles servent leur quotidien et celui de leurs clients.

Les collaborateurs ont pu vivre une expérience unique au sein d'un espace virtuel 3D, et au travers d'un système de gamification, accessible dans toutes les géographies, avec 6 pavillons thématiques correspondants aux grands axes de la stratégie IT du Groupe : data, plate-forme, sécurité, RSE, cloud, efficacité.

Cette plate-forme a ainsi proposé 17 conférences, master classes et ateliers sur les tendances du numérique, mais aussi plus de 30 démonstrations emblématiques de solutions technologiques développées par Société Générale.

Au total, plus de **22 000 collaborateurs dans 53 pays** ont participé à la Techweek Société Générale.

CHIFFRES CLÉS 2021

5 000 collaborateurs formés aux enjeux digitaux dans 25 pays

1 000 formations réalisées par les collaborateurs sur les 15 références au catalogue du domaine Agile

64 % de collaborateurs IT matures sur les pratiques agiles

UN PLAN DE FORMATION SPÉCIFIQUE RSE

Le programme de formation dédié RSE pour tous les collaborateurs, lancé mi-2020 par la Direction de la RSE et la Direction des ressources humaines s'est déployé largement dans les lignes métiers et les pays. Il repose sur quatre piliers :

1. Développer une culture RSE commune transverse :

- L'offre de formation digitale mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs s'est enrichie de nouveaux modules et se structure autour des thématiques suivantes : **changement climatique et biodiversité, numérique responsable, analyse ESG.** L'offre est composée d'une trentaine de modules, dont certains permettent l'obtention d'une certification.
- Le Groupe a déployé des « **Fresques du climat** » auprès de plus de 2 000 collaborateurs, en France et à l'étranger. Ces formations ont été réalisées par des collaborateurs internes formés à l'animation de ces ateliers d'intelligence collective, qui permettent de mieux appréhender les conséquences du changement climatique.
- **Chaque nouvel arrivant** dans le Groupe se voit proposé un *e-learning*, la « **Banque en bref** », qui comporte une première acculturation aux enjeux RSE des banques.
- La banque de détail en France a conçu et diffusé auprès de ses collaborateurs un **module spécifique sur la stratégie RSE de Société Générale.** Ce module a été suivi par plus de 17 000 collaborateurs.



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

- Le module e-learning « sensibilisation aux risques d'origine environnementaux et sociaux », conçu en 2020, 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. Ce module, traduit en 9 langues, a été largement diffusé dans les BU/SU à plus de 40 000 collaborateurs en 2021.

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

- La formation centrée sur les enjeux de transition énergétique et distribué en 2020 sur une partie des fonctions commerciales de la banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, a été transformée en programme Groupe et déployé très largement. Les enregistrements des conférences « live » ont par ailleurs été rendues disponibles à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Au global, ce sont environ 10 000 personnes de 12 BU/SU qui ont bénéficié de ce programme.

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

- Un premier recensement de l'ensemble des modules d'expertises RSE disponibles dans les BU/SU et les pays a été réalisé en 2021 afin d'en donner l'accès au plus grand nombre. Par ailleurs, des projets de digitalisation de formations ont été menés en 2021, en particulier avec la Direction des Risques, dans l'objectif de capter et de diffuser l'expertise des experts Groupe.

PROPOSER DES INITIATIVES SPÉCIFIQUES AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS

UNE APPROCHE DE MOBILITÉ PROACTIVE

En 2021, le Groupe a complété son dispositif de mobilité interne pour favoriser l'adaptation permanente des compétences de ses collaborateurs aux évolutions rapides de son environnement et leur permettre d'accéder à des opportunités professionnelles motivantes tout en répondant aux besoins des BU/SU.

Désormais, chaque collaborateur des Services Centraux peut non seulement se porter candidat sur des offres publiées en interne, mais également être approché par un manager recruteur pour se voir proposer une opportunité en interne.

Le rapprochement entre les compétences des collaborateurs et celles recherchées par les managers s'effectue grâce à la plate-forme d'auto-déclaration des compétences ACE, qui permet aux managers recruteurs d'identifier rapidement les collaborateurs dont le profil correspond à leur besoin.

Après une phase pilote en 2020, et un déploiement sur les Services Centraux en 2021, le Groupe ambitionne d'étendre cette initiative à travers le Groupe.

UN PARCOURS DE RESKILLING

Ce parcours, initié par le Groupe en 2020 et élaboré avec les experts métiers, **vis** à proposer aux collaborateurs de se réorienter professionnellement dans le Groupe vers des métiers en croissance ou en tensions lors d'une mobilité grâce à une formation massive permettant de combler l'écart de compétences en 6 mois environ.

Les parcours sont en formation alternée et combinent l'apprentissage en compagnonnage au sein des équipes avec des formations professionnelles, le plus souvent certifiantes ou diplômantes, issues du catalogue de formation Groupe ou construites sur mesure par des partenaires académiques reconnus (écoles, universités, association professionnelle, organisme de formation...).

Le programme Reskilling permet de :

- Participer à l'ajustement des compétences dans un contexte de révolution digitale post Covid ;
- Gérer les coûts en protégeant l'emploi interne ;
- Développer l'employabilité de nos collaborateurs grâce à une formation massive.



En 2021, **149 collaborateurs se sont engagés dans 19 parcours de Reskilling diversifiés** (contre une quarantaine de collaborateurs *reskillés* en 2020 sur 4 parcours).

- Des cohortes sur des métiers IT, avec des sessions spécifiquement dédiées aux femmes, d'audit, d'analyste projet, d'expert processus ont notamment eu lieu ;
- Le taux de réussite aux différents certificats et diplômes est de plus de 90% ;
- 96% de ces collaborateurs ont changé de poste ou de rôle avec un code emploi mis en adéquation avec la formation suivie ;
- 20% des collaborateurs qui ont rejoint les parcours en 2021 étaient en mobilité sur opportunité (choix d'évoluer vers un nouveau poste à leur main après plus de 4 ans de poste) : ce sont les programmes de reskilling du groupe qui les ont amenés à changer de métier.

De nouveaux parcours métiers (Risque, Devops, Product Owner Data IA, Acheteur, RSE, etc.) sont en cours ou à l'étude pour 2022, en cohérence avec les aspirations des collaborateurs et des besoins en compétences du Groupe.

Société Générale, employeur responsable, donne aux managers la possibilité de pourvoir leurs postes différemment en choisissant des collaborateurs qui rejoignent le poste en reskilling. Les managers deviennent ainsi les acteurs d'une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

L'initiative Reskilling participe donc à **l'ajustement des compétences nécessaires au contexte de révolution digitale et de gestion de la crise sanitaire, et à la promotion de la diversité.**



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

METTRE EN PLACE DE NOUVELLES MODALITÉS DE TRAVAIL

Le contexte de crise sanitaire liée au Covid-19 a renforcé les aspirations d'une partie des collaborateurs du Groupe à accéder à de nouvelles façons de travailler, avec **l'instauration durable d'une forme de travail « hybride »** (actant une organisation basée à la fois sur la présence sur site des salariés et sur le travail à distance). En ce sens, le Groupe a signé un accord Télétravail avec les Organisations Syndicales (voir rapport Santé et Sécurité) et déployé un programme de transformation dans les immeubles centraux en Ile-de-France co piloté par la Direction des Relations Sociales et la Direction de l'immobilier Groupe.

Avec ce programme, et soucieux d'offrir un environnement de travail de qualité en adéquation avec les besoins, la Direction de l'immobilier Groupe a pour ambition d'**adapter les espaces de travail aux nouveaux usages tout en rationalisant l'empreinte immobilière du Groupe**. La nouvelle offre d'aménagement vise à renforcer la collaboration, la convivialité et la concentration, à faciliter les échanges sur site et à distance en proposant de nouveaux espaces collaboratifs dynamiques, des zones « silence », des espaces de coworking et des collaborative centers.

En complément, afin d'aider à l'organisation d'un travail hybride efficient, la Direction de l'immobilier Groupe a mis à disposition de ses occupants **un outil permettant de faciliter dans le cadre de la vie courante le pilotage des jours de présence sur site**, d'assurer aux collaborateurs la disponibilité d'un poste de travail lors de leur venue sur site et de faciliter les échanges et l'animation du travail en équipe.



Pour accompagner cette transformation, **une offre de conduite du changement** comprenant de multiples supports (guides utilisateurs, motion design, ateliers, référentiels des aménagements mais aussi des communications) permettra d'accompagner les collaborateurs dans leur appropriation de ce nouvel écosystème.

Le Groupe encourage et accompagne les entités, à l'international, qui souhaitent s'engager dans des programmes de même nature.

En parallèle, plusieurs entités ont déjà redéfini leurs espaces de travail en favorisant les échanges et l'innovation, dans des locaux modulables, et en 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, au siège de Boursorama et aux « Dunes » en région parisienne.

DIFFUSER DES MODÈLES DE FONCTIONNEMENT PLUS AGILES

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 ;

- le *FlexWork*, pratiqué en particulier en région parisienne, ainsi que chez Société Générale 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*.



ENCOURAGER ET FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT, L'INNOVATION

L'innovation est une des valeurs du Groupe au service de ses clients et de ses collaborateurs. Fidèle à son esprit entrepreneurial, le Groupe transforme ses modes de travail, et cherche continuellement à innover en cultivant le partage, l'expérimentation et le raisonnement de rupture et en engageant ses collaborateurs.

PROGRAMME INTERNAL STARTUP CALL

L'Internal Startup Call est un programme d'intrapreneuriat, lancé en 2017 et ouvert à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, qui avait pour ambition de faire naître des projets intrapreneuriaux. L'objectif de ce programme est de faire émerger des idées innovantes voire de rupture, accélérer la transformation du Groupe et engager les collaborateurs et les managers sur des projets porteurs de sens.

Depuis 2017, plus de **15 000 collaborateurs** ont soumis leurs idées, **60 projets français ou internationaux** ont été sélectionnés et plusieurs d'entre eux se sont transformés en startups :

- 5 startups ont été capitalisées par Societe Generale Ventures, sous la forme de filiale à 100% du Groupe : Forge, Prisma, Kwiper, LaVilleE+, Oppens
- 5 startups ont été intégrées dans les Business Units (BU) et Service Units (SU) sous la forme d'une nouvelle offre : Executive Task Force, Midas, YKY, Social Impact Solution, Tradematch
- 6 startups se sont lancées en externes : pAid Analytix, Awkn, Handsome, Divers-IT, Linkset, Theolex

DES CONCOURS INTERNES POUR PROMOUVOIR L'INNOVATION, COMME PAR EXEMPLES :

Le trophée de l'innovation

Organisée par la Direction des Ressources et de l'Innovation, le trophée de l'innovation est une compétition qui a lieu chaque année et dont l'objectif est de générer des solutions/approches innovantes pour répondre aux principaux défis de ses partenaires commerciaux.

Les participants doivent soumettre des idées innovantes autour de thèmes proposés via la plateforme d'innovation SG Markets¹. Tous les employés de la direction peuvent participer au trophée, individuellement ou en équipe. Les gagnants bénéficient du soutien d'experts pour lancer leur parcours d'innovation.

Le challenge inter-DSI (Directions des Systèmes d'Information)

En 2021, dans le cadre du programme « INNO by IT » de la Filière SI, les meilleures innovations IT transverses de l'année ont été récompensées : 4 projets ont été primés, selon les critères de sélection suivants : impact business, technologie nouvelle, transversalité, potentiel de répliquabilité et aspect disruptif. Les innovations récompensées bénéficieront d'un sponsorship interne et d'un accompagnement fort en vue de leur implémentation.

Le prix interne de l'efficacité environnementale pour encourager le changement

La 8^e édition du Prix interne de l'Efficacité Environnementale récompense les meilleures initiatives lancées par les collaborateurs dans les domaines de l'immobilier, de l'informatique, du papier, des transports et de la gestion des déchets. Basée sur un dispositif original de taxe carbone interne, cette récompense vise à réduire l'empreinte carbone du groupe Société Générale. Preuve de l'enthousiasme des collaborateurs, près de 200 dossiers ont été déposés dans 23 pays et répondant à une double incitation : réduire les émissions carbone du Groupe d'ici à 2030, tout en assurant une économie financière sur le long terme. Au total, les 68 initiatives éligibles ont permis d'économiser près de 22 000 tonnes de CO₂ (soit l'équivalent des émissions de près de 1 800 ménages français en un an) et 17,8 millions d'euros d'économies.

1. SG Markets Innovation est une plate-forme ouverte collaborative permettant à chacun de proposer et de soutenir des idées innovantes. Ce service permet aux collaborateurs de trouver les ressources et d'identifier les experts nécessaires à la réalisation de son projet, d'échanger des idées, problèmes, besoins et défis afin de participer à la transformation de Société Générale.

AUTRES PUBLICATIONS

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

DISPONIBLES SUR

www.societegenerale.com

