MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Rapport 2022

C'EST VOUS L'AVENIR

SOCIETE GENERALE

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 11

Détecter et accompagner les talents de demain 13

ADAPTER LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES POUR DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS 14

Garantir un dispositif robuste de gestion des emplois et des compétences 15

Consolider l'offre de formation du Groupe, en lien avec les compétences clés de demain 17

Proposer des initiatives spécifiques au développement de l'employabilité des collaborateurs 20

Favoriser des modes de travail encourageant la collaboration et l'innovation 21

CHIFFRES CLÉS 2022

PLUS DE 80 000 SALARIÉS
ont accès à un outil de gestion de leurs compétences

89 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins une formation

PLUS DE 22 000 RECRUTEMENTS
dans le Groupe

PLUS DE 10 000 ÉTUDIANTS
accueillis

PLUS DE 15 000 MOBILITÉS INTERNES

ASSURER UNE GESTION RESPONSABLE DES PROJETS DE TRANSFORMATION

MAINTENIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Le Groupe a réaffirmé en 2022 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 conduit ses projets d'ajustement 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 prolongé en mars 2022 son **accord sur l'évolution des métiers et des compétences jusqu'en mars 2024.** 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 2022, l'observatoire des métiers s'est réuni 3 fois.

En 2022, le projet majeur a été le projet de fusion des réseaux de distribution, des sièges et des back-offices de Société Générale et des banques du Crédit du Nord (Vision 2025). Ce plan de transformation a été soumis aux procédures d'information/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 en France**.
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 2022 :

- **Le projet de fusion des enseignes Crédit du Nord et Société Générale (VISION 2025)** s'illustre par des enjeux RH forts pour le 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'une démarche de diagnostic de compétences et d'un important dispositif de formation via l'Académie des compétences, qui permet aux 28 600 collaborateurs du réseau en France de faire le point sur leurs compétences, leurs besoins de formation et leur trajectoire professionnelle ;
  - Assurer une gestion préventive des risques psychosociaux à travers un dispositif complet permettant d'identifier, de comprendre et d'agir sur les risques inhérents à la fusion ;
  - Construire une culture commune, clé de voûte du rapprochement des deux réseaux ;
  - Le maintien et le développement de l'attractivité pendant la période de fusion.

Par ailleurs, le Groupe a pris sa pleine responsabilité d'employeur vis-à-vis de la situation en Ukraine et en Russie, en assurant un suivi constant et rapproché de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses clients, et en veillant à les accompagner avec la plus grande attention.

- **Cession des activités de banque et d'assurance en Russie**

En tant qu'employeur responsable, Société Générale est sorti de façon effective et ordonnée de Russie, en assurant une continuité pour ses collaborateurs, et ses clients. Le Groupe a appuyé les équipes RH locales dans l'accompagnement des salariés et pris en compte les impacts sur les collaborateurs expatriés (notamment dans le cadre des procédures de rapatriement, comme demandé par le Quai d'Orsay en France). Une attention particulière a été portée à la continuité des services RH (conformité des données RH, e-learning, etc.). Le Groupe a également donné la possibilité aux salariés concernés de demander une mobilité dans d'autres entités du Groupe.

Pour les collaborateurs de l'entité ALD en Russie, des ateliers internes ont été mis en place pour leur apporter un soutien psychologique et plus de 50% des employés ont bénéficié d'une promotion au sein de l'entité ou d'un nouveau poste au sein d'ALD SA France.

- **Accompagnement des collaborateurs au sein de la filiale ALD Ukraine**

En Ukraine, le Groupe s'est fortement mobilisé avec comme priorité immédiate la protection des salariés au sein de sa filiale. Des dispositifs d'accompagnement et de soutien concernant leur transport, leur hébergement, leur sécurité et leur santé ont été mis en place.

En outre, un baromètre local a été lancé afin de recueillir de façon régulière les ressentis et impressions des collaborateurs et évaluer leur niveau de stress et de sécurité. Des plans d'action adéquats sont ainsi déployés. Des communications régulières sur la sécurité sont effectuées et un soutien psychologique est proposé aux collaborateurs.

Un dispositif spécifique pour répondre à des situations d'urgence a été mis en place : kit d'urgence à disposition dans les locaux, formation aux premiers secours et à la sécurité incendie, création d'un groupe de discussion pour rester en contact avec les collaborateurs actifs, mise à disposition de logements.

Un soutien financier a également été apporté (paiement anticipé des salaires, aides pour les salariés ayant quitté leur lieu de vie principal, etc.).

MOBILISER LE POTENTIEL DE CHAQUE COLLABORATEUR ET ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

EN 2022

PLUS DE 22 000 RECRUTEMENTS[1]

93 % DES SALARIÉS
sont en CDI

3,3 MILLIONS DE VISITES
sur le site Careers

PLUS DE 10 000 ÉTUDIANTS
accueillis

1. 13 560 recrutements en CDI et 8 536 CDD en 2022.

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*).

VALORISER L'IMAGE EMPLOYEUR

Le Groupe aspire à créer une **attractivité durable** en cherchant continuellement à valoriser son identité d'employeur responsable à travers ses activités.

Aussi, en résonnance avec la transformation du Groupe et ses nouveaux engagements, Société Générale a initié des travaux de co-construction de sa nouvelle promesse employeur. Ces travaux ont pour objectif de répondre à deux tendances majeures : des besoins croissants en recrutement (notamment sur des compétences IT) et un marché du travail tendu, et une évolution des aspirations et des besoins des collaborateurs dans leur relation au travail et à leur employeur.

NOMBRE DE RECRUTEMENTS EN 2022

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 2022 :

- Plusieurs entités du Groupe ont été certifiées "Great Place to Work" (ALD Automotive Portugal, AXUS Nederland et SG GSC Romania) ;
- L'entité française Shine a reçu le label "Best for the world" de la part de Bcorp dans la section "Gouvernance", qui inclue des indicateurs sociaux ;
- SG Séoul a obtenu la certification "Family Friendly" décernée par le Ministère de l'égalité des genres et de la famille ;
- SG New York a été reconnue par Forbes comme l'une des entreprises mondiales les plus favorables aux femmes ("One of the World's Top Female Friendly Companies for 2022") ;
- ALD Automotive Madrid a obtenu la certification "Top employer" et le Prix de l'entreprise en matière de diversité ;
- SG Chine a remporté le "China Wellness Employer Award" organisé par China Human Resources Management Research Institute.

Afin d'établir dans le temps une relation de confiance et de développer un sentiment d'appartenance, le Groupe met en œuvre un dispositif d'intégration construit autour des valeurs du Groupe.
La période d'intégration permet à la fois au nouveau collaborateur de découvrir la culture, les méthodes et les valeurs du Groupe mais également d'établir une relation de fidélisation et instaurer les prémices d'un engagement solide. 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 entités du Groupe. Ainsi, depuis 2020, tous les nouveaux arrivants disposent :

- des mêmes messages clés de la part du Directeur Général, 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.
- De différents outils comme des kits Démarrage, des livrets d'accueils, des guides pour les managers, adaptés en fonction des entités et des spécificités métiers.

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 et moderniser en permanence son site de recrutement, premier espace d'interaction avec les candidats, et ainsi mettre en avant les nouveaux métiers et répondre davantage aux aspirations des candidats. D'autres initiatives, comme MyJob Glasses (une plateforme de mise en relation avec des étudiants et des salariés volontaires), Talent.io (plateforme de recrutement de développeurs où des managers du Groupe échangent directement avec des profils cibles) visent également à apporter une meilleure visibilité des métiers du Groupe, à digitaliser le recrutement des talents et à renforcer la marque employeur de Société Générale.
Le site careers.societegenerale.com regroupe ainsi les offres de postes de Société Générale en France et à l'international. En 2022, près de 900 000 candidatures ont été déposées sur le site Careers, pour environ 3,3 millions de visites.
Au global, le Groupe a recruté près de 22 000 personnes en 2022, dans une diversité de métiers et d'implantations géographiques.

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

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. Dans cette démarche, **Société Générale engage des actions autour de quatre objectifs,** notamment en France.

FAIRE CONNAÎTRE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ET VALORISER LA VARIÉTÉ DE SES MÉTIERS POUR ACCOMPAGNER LES JEUNES DANS LA CONSTRUCTION DE LEUR PROJET PROFESSIONNEL

À titre d'exemple, Société Générale :

- **Instaure des relations privilégiées avec des écoles et formations supérieures cibles dans 89 entités du Groupe couvrant 94 % des salariés. Plus particulièrement, des partenariats avec 48 établissements/ écoles en France** et près de 200 actions chaque année (forums écoles, conférences d'expertises, ateliers CV, tables rondes thématiques, hackathons etc.) ;
- **Organise des interventions sur le digital** (« blockchain », monnaie digitale, numérique responsable) **et la RSE** (e-accessibilité, diversité dans les équipes) ;
- **Anime une communauté de 235 ambassadeurs écoles et 74 mentors,** tous collaborateurs du Groupe, engagés pour échanger avec les étudiants sur les valeurs, la culture, les métiers, les conditions de travail au sein de l'entreprise. Depuis fin 2022, il est proposé aux alternants en formation dans l'entreprise depuis 2 ou 3 ans de rejoindre la communauté des mentors pour promouvoir le dialogue entre jeunes ;
- Pour la 4e 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. En 2022, deux alternants Société Générale ont été récompensés par un prix ;
- **Finance des programmes d'enseignement et de travaux de recherche par le biais de 5 chaires,** avec un engagement total annuel de 845 000 euros ;
- **Propose un catalogue de vidéos métiers** illustrant la richesse de nos métiers et des parcours des collaborateurs.

FAVORISER UN RECRUTEMENT JUNIORS PLUS DIVERSIFIÉ

En France, différentes actions sont menées :

- **Le forum « Meet, Match & Learn ».** Société Générale organise, deux fois par an, un événement multi-écoles et 100 % digital, qui vise à renforcer notre attractivité auprès d'étudiants de tous horizons (environ 60 % des inscrits proviennent d'écoles non-partenaires). Cet événement a permis aux jeunes de :
  - participer à des ateliers de coaching RH ;
  - assister à des conférences sur les opportunités et les enjeux d'aujourd'hui du Groupe (telles que le Programme VIE, Women Leadership in Finance, la finance responsable) ;
  - postuler à des offres de stage, VIE et CDI jeunes diplômés dans le cadre d'entretiens de recrutement avec les managers.

- **La participation financière et le suivi des bilans de deux programmes « Égalités des chances »** mis en place à Sciences Po et Université Paris-Dauphine, dont l'objectif est de garantir des opportunités d'accès aux parcours académiques d'excellence aux lycéens méritants issus des zones rurales ou des quartiers en zone prioritaire ;
- **Evénements dans 15 nouvelles écoles** afin de diversifier les profils et répondre aux besoins de demain (par exemple la réalité virtuelle, le metaverse) ;
- Collaboration avec la **Mission Handicap** (voir Rapport *Diversité et Inclusion*) pour faciliter le recrutement des Juniors en situation de handicap ;
- Conférence avec le magazine TETU sur la **thématique LGBT+** ;
- **Financement du partenariat AFB / ESB (Ecole Supérieure de la Banque) / APELS (Agence Pour l'Education par Le Sport) / Société Générale BDDF**. En 2022, 11 alternants ont été recrutés sur des postes en agence et préparent une certification AMF ;
- **La série de Job (e)-dating** Partenaire de l'initiative gouvernementale 1jeune1solution, 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 2022, à la fois en virtuel et en présentiel. Lors de ces jobs (e)-datings, des étudiants ont pu échanger avec des recruteurs sur les postes à pourvoir au sein du Groupe et certaines candidatures ont conduits à des offres d'emploi ;

91,3 % des étudiants recommandent le groupe Société Générale ;

89,3 % déclarent avoir appris et développé leurs compétences ;

84,1 % reconnaissent avoir bénéficié d'une intégration qui leur a permis d'être autonome rapidement.

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE JUNIORS EN CONSTANTE AMÉLIORATION

Chaque année, Societe Générale invite ses stagiaires, alternants en France et ses VIE dans le monde à répondre à l'enquête **HappyTrainees de ChooseMyCompany.** Cette enquête, indépendante et anonyme, permet aux étudiants d'évaluer leur expérience au sein du Groupe.
En 2022, pour la troisième année consécutive, Société Générale a été accrédité du label Happy Trainee qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leur stagiaires, alternants et VIE.

SE DONNER LES MOYENS DE FAIRE PROGRESSER LA TRANSFORMATION EN CDI DES JEUNES AYANT EU UNE EXPÉRIENCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

En 2022, Société Générale a rejoint la **plateforme « Engagement Jeunes »** afin de prioriser le pourvoi de postes en CDI en faveur des anciens stagiaires, alternants et VIE. Depuis son lancement en mars 2022, 915 jeunes se sont inscrits sur cette plateforme (accessible aux recruteurs).

En novembre 2022, Société Générale a organisé le webinar « Comment poursuivre l'aventure Société Générale / Transformer l'essai » à destination des stagiaires et alternants pour leur :

- Présenter les opportunités professionnelles au sein du Groupe (VIE, CDI/CDD) ;
- Présenter les moyens pour postuler à ces opportunités ;
- Prodiguer des conseils pour maximiser les chances de poursuivre l'aventure au sein de SG ;
- Partager le retour d'expérience de jeunes qui ont intégré l'entreprise après leur stage / alternance ;
- Présenter les offres d'emplois actuellement ouvertes aux jeunes diplômés.

En 2022, Société Générale a accueilli plus de 10 000 étudiants au sein de l'ensemble de ses entités. Le Groupe compte également 382 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
15 000 MOBILITÉS INTERNES
DE SALARIÉS EN 2022

53 %
des postes pourvus en interne

13 %
des salariés changent de poste chaque année

10,5 ANS D'ANCIENNETÉ
MOYENNE DANS LE GROUPE

Le groupe Société Générale rassemble des expertises et des secteurs d'activité variés et offre de nombreuses opportuntés de carrière à ses collaborateurs au sein du Groupe.

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 80 000 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, 866 salariés de Société Générale SA en France ont bénéficié de ces parcours en 2022 ;**
- les mobilités internationales (plus de 830 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 est un facteur d'employabilité et de rétention.

Aussi, 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).

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 ;

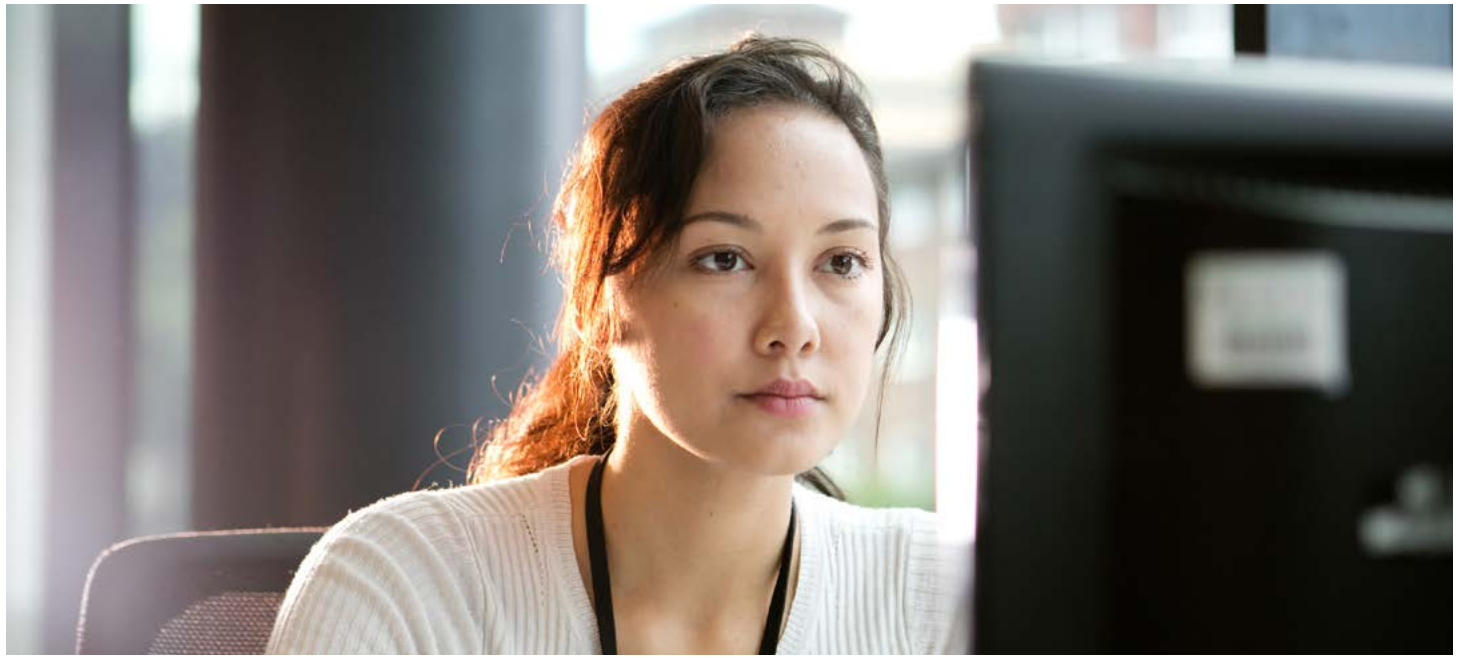
- une rémunération et des avantages sociaux attractifs (voir rapport *Performance et rémunération*) ;
- un environnement de travail ergonomique, promouvant la qualité de vie au travail, l'innovation et la collaboration (voir rapport *Santé et sécurité au travail*) ;
- ou encore l'opportunité de participer 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 2022, le Groupe enregistre un turnover volontaire de 8,6% principalement lié :

- au plan de transformation Vision 2025 en France (projet de fusion des réseaux de banque de détail de Société Générale et des banques du Crédit du Nord) ;
- au marché tendu et concurrentiel dans le secteur financier, notamment dans les métiers de l'IT ;
- à un effet de rattrapage post-covid.

En parallèle, le Groupe a recruté près de 22 000 collaborateurs en 2022.



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, a pour objectif d'identifier, développer et fidéliser les collaborateurs à fort potentiel de leadership. Elle vise à assurer la relève managériale à court, moyen et long terme sur les Postes Clés du Groupe, et inclut un pilotage des plans de succession sur ces postes.

En 2022, le Groupe a continué de renforcer son dispositif d'identification, de gestion et de développement des collaborateurs à fort potentiel notamment par :

- La mise à jour annuelle des plans de succession sur les Postes Clés Groupe avec **97 % des postes de direction couverts par un plan de succession actualisé en 2022.**
- La poursuite des **actions en faveur de la diversité,** notamment de genre (voir rapport *Diversité et inclusion*), soutenant l'objectif de **30 % de femmes sur les postes clés Groupe d'ici fin 2023.** Ainsi le Groupe a lancé en 2022, 2 nouveaux programmes de développement professionnel visant à accélérer la carrière des femmes avec l'objectif de proposer ce programme à 300 collaboratrices par an. Les efforts pour renforcer la **diversité de nationalité et d'ancienneté professionnelle** ont également été poursuivis.
- La **reprise en présentiel ou hybride de plusieurs programmes de développement de la Corporate University,** qui dans le contexte de la crise sanitaire avaient été adaptés en format exclusivement distanciel, a marqué l'année 2022 et permis de renouer avec un niveau d'engagement très fort des collaborateurs sélectionnés dans ces programmes. D'autres outils de **développement personnalisés tels que le 360°, le coaching, les « centres de développement du leadership »** ont continué d'être mis à disposition des collaborateurs plus de 4000 collaborateurs du Groupe identifiés pour leur potentiel de leadership en France comme à l'international.
- **L'accompagnement des acteurs RH et l'animation de la communauté des Talent managers** se sont également poursuivis pour s'assurer de la mise en œuvre homogène de la politique Talent à travers tout le Groupe et de sa bonne dynamique. En complément, un effort particulier a été porté sur le **renforcement de la qualité des données de l'outil Talent avec l'objectif de se donner d'un dispositif de pilotage du Talent Management** via des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, tant au niveau Groupe qu'au niveau des BU-SU.

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

EN 2022

PLUS DE 80 000 SALARIÉS
ont un plan de développement personnel

89 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins une formation en 2022

ENVIRON 32 H DE FORMATION
par collaborateur par an

86,2 MILLIONS D'EUROS DE BUDGET
pour la formation et l'apprentissage

57 % 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 / GPEC 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 la quasi-totalité des lignes métiers en 2022, 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 lignes métiers.
En France, 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 2022, ces outils sont déployés sur près de 80 000 collaborateurs du Groupe dans le monde.

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, 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, afin de fluidifier la mobilité interne ;
- 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 internes 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 collaborateur de renseigner ses motivations, d'explorer les métiers du réseau Société Générale en France (SGRF) et de s'évaluer sur des questionnaires d'expertise.

L'objectif principal est de permettre aux salariés d'identifier leurs forces et leurs axes de développement afin de les accompagner dans leur montée en compétences sur leur poste.

Cet outil permet aux 28 600 salariés de SGRF de se projeter sur de futurs métiers et offre aux RH et aux managers une cartographie des compétences.

Ce dispositif s'est appuyé en 2022 sur le déploiement de plus de 740 000 heures de formation pour les réseaux BDDF et CDN.

1. Technologie d'intelligence artificielle permettant aux ordinateurs d'apprendre sans avoir été programmés explicitement à cet effet.

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, indentification 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. Lors de la deuxième édition, en 2022, ACE a été nommé dans la catégorie "Business partner".

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

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

UNE POLITIQUE DE FORMATION GROUPE

Le groupe élabore un plan de formation annuel qui vise à (i) mettre en adéquation la stratégie des entités, des métiers et des services avec les besoins de développement et de formation, puis (ii) consolider ces besoins en besoins stratégiques globaux de formation.

La politique de formation du Groupe poursuit plusieurs objectifs :

- Accompagner les collaborateurs dans les transformations du Groupe, notamment dans le cadre du développement des compétences et/ou de l'évolution des métiers ;
- Introduire de nouveaux modes d'apprentissage plus numériques notamment via la digitalisation de l'offre ;
- 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.

Les orientations de la formation sont établies en lien avec la stratégie Société Générale, et à partir des métiers clé de l'entreprise identifiés au travers de l'observatoire des métiers et des exercices de Strategic Workforce Planning menés au sein du Groupe.

L'offre de formation, proposée par divers acteurs (équipes centrales ou académies propres à des *Business* ou *Service Units* ou filiales) et sous une variété de formats (e-learning, présentiel, MOOC, vidéos…) cible donc en priorité les compétences pertinentes permettant de répondre aux défis de la relation client, de l'utilisation de technologies innovantes, de la transformation des méthodes de travail et de l'évolution du modèle économique du Groupe par rapport à son écosystème (nouveaux acteurs bancaires, start-ups, etc.) :

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

Plus particulièrement, pour 2023, les orientations portent principalement sur l'innovation et la transformation digitale pour continuer de développer l'expérience et la satisfaction client, la montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux RSE afin d'être des acteurs majeurs dans la transformation ESG de la banque, ou encore sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de transformation lié aux évolutions de nos organisations (Projet Vision 2025 et acquisition de LeasePlan par ALD notamment) et à l'accélération du digital.

En outre, les **formations réglementaires obligatoires** pour l'ensemble des salariés du Groupe ont couvert sur 2022 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.

Ainsi, 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*…), ou encore les certifications Lean Six Sigma, peuvent également 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 4 millions d'heures de formation en 2022, soit une moyenne de près de 32 heures par personne.

89 % des salariés du Groupe ont ainsi suivi au moins une formation pendant l'année (contre 88 % en 2021).

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 des deux 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 qu'ils ont menés. 2022 ayant été une année de refonte de gestion de ces deux dispositifs de certification, les gains ne pourront être mesurés qu'à l'issue des formations actuellement en cours.

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.

CHIFFRES CLÉS 2022

Plus de 5 000 collaborateurs formés aux enjeux digitaux dans 25 pays

Plus de 2 000 formations réalisées par les collaborateurs sur les 15 références au catalogue du domaine Agile depuis 2021

68 % de collaborateurs IT matures sur les pratiques agiles

De nombreuses initiatives sont menées au sein du Groupe pour favoriser la performance et l'innovation, parmi lesquelles certaines ont été récompensées en 2022 :

- L'événement digital Techweek de Société Générale a remporté la médaille d'or dans la catégorie « Projet IT le plus innovant lors de l'IT Night. Cet évènement 100 % digital, à destination de l'ensemble des collaborateurs dans le monde, a plongé plus de 25 000 participants de 53 pays dans un espace virtuel 3D. Cette expérience immersive inédite a permis aux participants 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. 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 développés par Société Générale.
- La formation Développeur Web fullstack dispensée par l'IT School, école lancée par Société Générale en partenariat avec Simplon, a reçu le label *Grande École du Numérique*. Ce label met à l'honneur les formations aux métiers du développement ouvertes à tous, pour répondre aux besoins croissants de compétences dans ce domaine, et favoriser l'inclusion.

UN PLAN DE FORMATION SPÉCIFIQUE RSE

Les enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) sont au cœur de la raison d'être de Société Générale et sont une priorité stratégique pour le Groupe. Ainsi, l'ambition du Groupe est d'accélérer la montée en compétence de l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de leur permettre d'être des acteurs majeurs dans la transformation ESG de la banque et d'accompagner au plus près ses clients dans leur transition.

Société Générale est engagé dans le déploiement d'un ambitieux plan de formation et de sensibilisation, avec pour objectifs stratégiques de :

- Développer une culture RSE transverse avec un socle commun de connaissances ;
- Accompagner les métiers dans leurs besoins de développement d'expertises techniques des collaborateurs.

L'offre de formation RSE du Groupe s'appuie principalement sur :

- Près de 100 modules de formation et sensibilisation à destination de l'ensemble des collaborateurs. Cette offre, accessible par une plateforme d'entrée unique, se décline à travers des formats variés (E-learning, masterclass, conférences, workshops, etc) et autour de 6 domaines d'expertise permettant de couvrir l'ensemble des sujets RSE :
  - Les bases de l'ESG ;
  - Risques et analyse ESG ;
  - Transition environnementale et ESG ;
  - Numérique responsable ;
  - Finance durable ;
  - Investissement durable.
- Un dispositif d'accompagnement autour de 5 niveaux de montée en compétence comprenant :
  - Un parcours fondamental commun à l'ensemble des collaborateurs ;
  - Des parcours spécifiques pour certaines populations cibles (ambassadeurs, membres des comités exécutifs, nouveaux arrivants, juniors).
- Une volonté de déployer largement la Fresque de Climat auprès des collaborateurs du Groupe, avec un objectif de former 30 % de collaborateurs d'ici fin 2024.
  - Des programmes spécifiques : un programme graduate RSE et une offre de reskilling RSE notamment.

Principales réalisations 2022

En 2022, Société Générale a mené de nombreuses actions de formation et de sensibilisation aux enjeux RSE, parmi lesquelles :

- Des actions de communication et sensibilisation transverses à destination de l'ensemble des collaborateurs :
  - Des communications sur l'ambition RSE du Groupe et, en particulier sur l'accélération des engagements du Groupe dans la transition énergétique ;
  - Des webcasts et temps d'échanges dédiés à l'accompagnement des clients du Groupe dans la transition énergétique ;
  - Des conférences d'experts sur les enjeux de la protection de la diversité, présentation du Plan de Transformation de l'Economie Française par « The Shift Project », etc.

- L'enrichissement de l'offre de formation avec notamment :
  - Des modules certifiants (EDHEC et ESSEC) autour de l'investissement durable ;
  - Des e-learning sur les écogestes, les attentes des consommateurs responsables et l'accessibilité numérique ;
  - Des ateliers à disposition des collaborateurs : fresque de la biodiversité, fresque du climat, atelier 2tonnes, conférence MyCO2, etc.
- Le déploiement d'une formation obligatoire sur l'investissement responsable auprès des publics cibles en interne ;
- La formation de l'ensemble des membres du Comité de Direction du Groupe à la Fresque du climat ;
- La formation de l'ensemble des Ambassadeurs à la transition énergétique ;
- La participation à la « Positive Impact Week » ;
- La mise en place de plate-forme métiers dédiées à la formation et la sensibilisation.

CHIFFRES CLÉS

Depuis 2021, au niveau du Groupe :

- **Plus de 100 000 actions de formation suivies sur les thématiques RSE**
- **Plus de 65 % des collaborateurs formés via des modules MyLearning sur les enjeux RSE, dont par exemple :**
- **40 000 collaborateurs formés à la gestion des risques E&S**
- **20 000 collaborateurs formés à la Stratégie RSE de Société Générale**
- **10 000 collaborateurs formés au numérique responsable**
- **10 000 collaborateurs formés à l'investissement durable**
- **Plus de 60 collaborateurs certifiés CESGA**
- **10 000 collaborateurs formés aux enjeux de transition énergétique et d'accompagnement des clients (Module ENEA)**

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, cette initiative se déploie progressivement dans le Groupe (en Inde en 2022, plusieurs pays en projet pour 2023).

UN PARCOURS DE RESKILLING

Ce parcours, initié par le Groupe en 2020 et élaboré avec les experts métiers, **vise 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 2022, le Groupe a poursuivi le déploiement des programmes de Reskilling en les développant sur de nouveaux métiers. Plus de 200 collaborateurs (+35 % vs 2021) se sont engagés dans 30 parcours de Reskilling diversifiés (versus 149 collaborateurs reskillés en 2021 sur 19 parcours) :

- Des cohortes sur des métiers IT, avec des sessions spécifiquement dédiées aux femmes, d'architecte solutions, d'audit, d'analyste projet, d'expert processus, d'expert sanctions et embargos ont notamment eu lieu ;
- Le taux de réussite aux différents certificats et diplômes est de 90 % ;
- Les collaborateurs engagés ont changé de poste ou de rôle avec un code emploi mis en adéquation avec la formation suivie ;
- 23 % des collaborateurs qui ont rejoint les parcours en 2022 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 seront co-construits en 2023 avec une attente forte sur les sujets Data et ESG 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 opérationnelle.

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.

FAVORISER DES MODES DE TRAVAIL ENCOURAGEANT LA COLLABORATION ET L'INNOVATION

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.

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* : Société Générale s'est distinguée en décembre 2022 comme lauréat des Corporate Startup Stars Awards, remis par la Chambre internationale de commerce, Corporate Startup Star et Mind the Bridge à Londres. Ce prix récompense la stratégie d'open innovation du Groupe et sa capacité à inventer et proposer des services et des offres innovantes pour les clients, tout en nouant des partenariats stratégiques et commerciaux avec des start-up de l'écosystème français et européen ;
- 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 hauteur de 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*.

Par ailleurs, 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. L'outil CéSaR en est une illustration. Lancé en 2022 par la Direction du Développement Durable du Groupe, CéSaR permet aux collaborateurs d'obtenir des réponses à leurs questions publiques sur la RSE grâce à un système d'interactions ludiques avec un bot informatique. Celui-ci s'adapte en fonction du besoin du collaborateur (amélioration de sa connaissance des actions RSE du Groupe ou nécessité d'accéder à plus d'informations RSE dans le cadre de ses activités professionnelles) et le redirige vers les ressources Groupe adéquates.

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 Markets[1]. 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 réplicabilité 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 9e 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 l'économie circulaire (intégrant la gestion des déchets, les notions d'allongement de la durée d'usage et de consommation responsable). 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 115 dossiers ont été déposés dans 22 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 51 initiatives éligibles ont permis d'économiser près de 4 580 tonnes de CO2 et 1,1 millions d'euros d'économies.

Innovation Labs

En local, BRD soutient depuis 2016 « Innovation Labs », le premier programme pré-accélérateur pour les startups tech en Roumanie, lancé par l'Université polytechnique de Bucarest.
En 2022, BRD a mis en avant les enjeux de développement durable (environnement, social et gouvernance) et a invité les équipes à concevoir des solutions durables pour plusieurs industries, avec des implications et des avantages pour la société civile et les institutions publiques.
Les équipes sélectionnées bénéficieront d'un programme de mentorat et de soutien d'une durée de cinq mois. Cette phase les aidera à transformer leurs idées en un produit minimum viable (MVP), validé par des clients réels. 8 mentors BRD accompagneront les équipes tout au long du programme.

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

SOCIETE GENERALE

Société Générale - Tour Granite - 75886 Paris Cedex 18 - S.A. au capital de 1 010 261 206,25 EUR - 552 120 222 RCS PARIS - Siège social : 29, bd Haussmann 75009 Paris - Crédits photos : Getty Images - Réf. : (D) 721427 - Studio Société Générale - 03/2023