

MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Rapport 2019

C'EST VOUS
L'AVENIR



SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

MÉTIER S 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

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

FORMER ET DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS EN COHÉRENCE AVEC LES BESOINS DU GROUPE	11
Placer le salarié au cœur de la politique de formation du Groupe	12
Diversifier l'offre de formation	12
Mesurer l'efficacité de la formation	13
Favoriser la mobilité, facteur d'employabilité et de rétention	13
DÉVELOPPER DES MODES DE TRAVAIL ALTERNATIFS POUR STIMULER LA COLLABORATION ET L'INNOVATION	14
PROMOUVOIR LES HAUT-POTENTIELS POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	16

CHIFFRES CLÉS 2019

56 000 SALARIÉS
ont accès à un outil de gestion
de leurs compétences

89 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins
une formation

**PRÈS DE
27 000
RECRUTEMENTS**
dans le Groupe

**PRÈS DE
13 000
ÉTUDIANTS**
accueillis

**PLUS DE
23 000
MOBILITÉS INTERNES**

MENER UN DIALOGUE CONSTRUCTIF, SUPPORT DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE



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

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...).

Ces projets de réorganisation, visant à toujours mieux répondre aux attentes de ses clients tout en améliorant la rentabilité structurelle de ses activités, ont en outre été encadrés par des accords spécifiques avec les partenaires sociaux. Les projets de transformation annoncés en 2019 ont induit la suppression de 530 postes dans la Banque de Détail en France d'ici 2023 et 1 600 postes dans la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, les fonctions de siège de Banque de Détail et Services Financiers Internationaux, dont environ 750 en France. Au total, ces projets de transformation entraîneront au maximum 2 150 suppressions de poste. À l'international, ces suppressions ont été opérées dans le cadre des réglementations applicables localement et des pratiques de place.

Ces plans de transformation n'ont donné lieu à **aucun licenciement économique en France** et ont été réalisés sur la base de deux accords de ruptures conventionnelles collectives, prévoyant des départs volontaires de l'entreprise, de la mobilité interne ou des départs naturels de salariés. Les salariés concernés par les suppressions de postes ont bénéficié de **mesures renforcées en matière d'accompagnement**. Ces mesures comprennent :

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

ACCORDS SIGNÉS	IMPACTS SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL
<p>Accord sur l'Évolution des Métiers des Compétences et de l'Emploi</p>	<p>L'accord cadre sur l'emploi et les compétences, signé en 2019, structure pour trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la politique en matière de dialogue social sur la stratégie de l'entreprise et l'évolution de l'emploi ; • le développement de l'employabilité et l'accompagnement du parcours professionnel, à travers notamment la mobilité interne, des mesures d'insertion des jeunes et de maintien dans l'emploi des seniors et l'accompagnement de projets professionnels (créations d'entreprises, formations qualifiantes ou diplômantes...); • le renforcement des dispositifs d'accompagnement des salariés et la mise en place de mesures spécifiques complémentaires pour les salariés soumis à des plans de réorganisation.
<p>Accord sur l'accompagnement social relatif à l'ajustement des métiers de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs et de la Banque de Détail à l'international en 2019</p>	<p>L'accord reprend les dispositions de l'Accord sur l'Évolution des Métiers des Compétences et de l'Emploi dans le cadre d'une transformation caractérisée par une rupture conventionnelle collective et améliore les mesures d'accompagnement en faveur des salariés concernés.</p>



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

CONSTRUIRE UNE GPEC AU SEIN DU GROUPE

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) vise à adapter les politiques RH, notamment en matière de formation et de pourvoi des postes, aux besoins en compétences des métiers. En France (43 % des salariés du Groupe), cette démarche entre dans le cadre de l'accord social sur l'emploi et les compétences, renouvelé en mars 2019.

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 atteindre sa stratégie ;
2. établir un diagnostic et une cartographie des compétences dont le Groupe dispose ;

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

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

À fin 2019, 95 % de l'effectif de Société Générale SA en France est couvert par des exercices de GPEC, qui se déploient également dans les autres implantations du Groupe (en Asie, aux États-Unis...), permettant ainsi de mettre en œuvre une stratégie efficace sur l'acquisition de nouvelles compétences et une évolution adéquate des compétences existantes dans le Groupe.



CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES AVEC DES OUTILS PERFORMANTS

Afin d'établir une cartographie des compétences dont il dispose dans ses effectifs, le Groupe a adopté des approches d'identification des compétences sur la base du volontariat, **plaçant le salarié en acteur principal de son développement et de son employabilité**, à travers deux outils d'auto-déclaration des compétences : **MON|DIAG** pour les métiers de la Banque de détail en France, et **ACE (Appétences, Compétences, Expériences)** pour l'ensemble du Groupe. 56 000 salariés ont accès à l'un de ces outils de gestion de leurs compétences.

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

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

2. La Banque de détail en France développe depuis 2015 le Programme #MonJob2020, une démarche d'évolution de ses métiers et de ses compétences. #MonJob2020 est un dispositif d'accompagnement des salariés, visant à en faire des acteurs de leur parcours professionnel à travers un plan de formation et de développement individualisé et à accroître leur mobilité et leur employabilité.

3. Accord sur l'accompagnement social de la transformation de la banque de détail en France.

#MonJob2020

Au sein de la Banque de Détail en France, l'outil de diagnostic de compétences MON|DIAG, développé dans le cadre du programme #MonJob2020², 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 17 000 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 social³ 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.

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

ATTIRER, RECRUTER ET INTÉGRER LES MEILLEURS TALENTS POUR LE GROUPE

EN 2019

PRÈS DE **27 000**
RECRUTEMENTS⁴

94 % DES SALARIÉS
sont en CDI

3,3 MILLIONS
DE VISITES
sur le site Careers

PRÈS DE **13 000**
ÉTUDIANTS
accueillis

4. 17 113 recrutements en CDI
et 9 507 CDD en 2019.



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

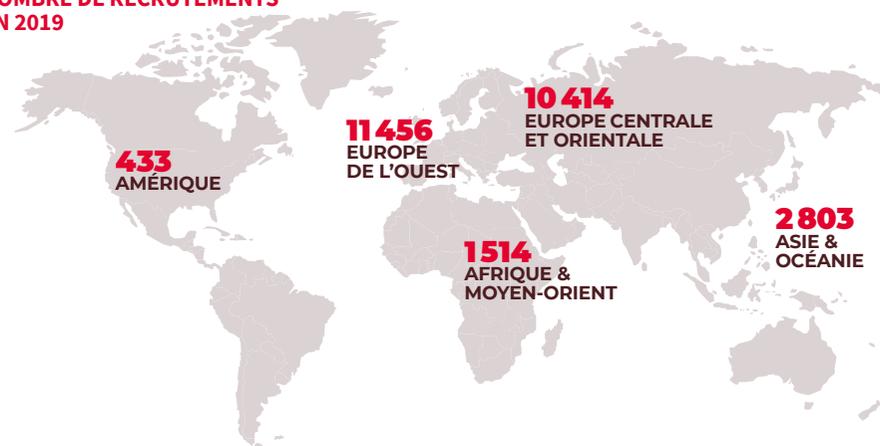
La politique de recrutement de Société Générale se veut adaptée aux métiers, activités et contextes géographiques des entités du Groupe et favorise un processus de recrutement global homogène, comprenant systématiquement un entretien RH cherchant à mesurer l'adhésion du candidat avec les valeurs du Groupe (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 27 000 personnes en 2019, dans une diversité de métiers et d'implantations géographiques.



NOMBRE DE RECRUTEMENTS EN 2019



En France, Société Générale apparaît comme la 2^e banque en termes d'attractivité auprès des profils IT d'après le classement Universum 2019 (15^e place au classement global parmi 130 entreprises étudiées). Elle est également la 2^e banque la plus attractive auprès des jeunes diplômés ingénieurs, en progression de six places par rapport à 2018 et maintient sa position de 5^e banque la plus attractive auprès des Jeunes diplômés Business.

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, tous les nouveaux arrivants dans le monde auront à partir de 2020 :

- les mêmes messages clés de la part du Directeur Général Frédéric Oudéa, leur souhaitant la bienvenue dans le Groupe ;
- 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 expérience utilisateur comprenant des étapes clé similaires dans les différents programmes d'intégration locaux.

ZOOM SUR L'INNOVATION DANS LE RECRUTEMENT

Premier espace d'interaction avec les candidats, le site careers.societegenerale.com regroupe les offres de postes de Société Générale en France et à l'international. En 2019, plus de 675 000 candidatures ont été déposées sur le site Careers, pour environ 3,3 millions de visites.

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

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

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

En 2019, Société Générale figure à la 2nde place du classement LinkedIn sur les employeurs les plus attractifs de France.

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES, ENGAGEMENT FORT DU GROUPE

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

- des **partenariats avec des écoles et formations** supérieures cibles dans près de 88 entités du Groupe couvrant 94 % des salariés. En Europe, Société Générale a signé des partenariats avec plus de 40 formations et diverses actions sont réalisées chaque année dans les écoles partenaires partout dans le monde (forums écoles, présentations de nos métiers et parcours de salariés, cours et conférences, « vis ma vie » pour leur faire découvrir la réalité du Groupe et sa dynamique d'innovation, organisation d'ateliers CV et d'entretiens blancs...).
- À titre d'exemples, BRD en Roumanie a créé la BRD Mindcraft Academy, qui a impliqué plus de 2 000 étudiants avec 13 universités partenaires, et permet à des étudiants de travailler sur le développement de compétences comportementales, bancaires et entrepreneuriales avec des mentors de BRD;
- la filiale russe ROSBANK a renouvelé ses accords de coopération avec les plus grandes universités et écoles supérieures de Russie en 2019 et a embauché 110 étudiants dans ce vivier;
- le financement en France de programmes d'enseignement et de travaux de recherche par le biais de 7 chaires, avec un engagement total de 3,7 millions d'euros;
- des programmes de développement internes, tels que GenerationNext (stagiaires, VIE et alternants) et

Junior Programme (jeunes diplômés) pour les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, regroupant 1 200 membres dans le monde;

- une gestion centralisée du vivier de stagiaires, VIE et alternants sur le périmètre Société Générale SA en France afin d'optimiser le pourvoi de postes par des rapprochements automatisés des besoins et des candidats;
- diverses initiatives internes et externes visant à faire connaître les métiers du secteur bancaire, en particulier les métiers IT (forums internes des métiers, compte Twitter @SGInsideIT, soirées de programmation informatique, soirées de recrutement visant en particulier les étudiants ingénieurs, *job dating* ou *escape games*, portes ouvertes « SG ouvre la boîte », témoignages de dirigeants du Groupe, etc.).

Suite à une enquête menée entre 2018 et 2019 auprès de 1 800 étudiants ayant travaillé dans le Groupe, Société Générale s'est vue décerner le label *Happy Trainee* par ChooseMyCompany qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leur stagiaires, alternants et VIE. Le Groupe, récompensé dès sa première candidature, se classe au 9^e rang sur des entreprises qui accueillent plus de 1 000 stagiaires et alternants par an.

En France, Société Générale emploie plus de 12 891 étudiants, et plus de 605 VIE par an et 44 % des juniors embauchés en CDI chez Société Générale SA en France sont issus du vivier d'anciens stagiaires, VIE et alternants du Groupe.



AJUSTER LES DISPOSITIFS DE RÉTENTION DES SALARIÉS

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 créé⁵, 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.

Plus de 105 missions internationales de courte durée pour des équipes internationales ont été conduites en 2019;

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

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

Le Groupe enregistre un turnover volontaire de 8,2 % en 2019 (contre 8,3 % en 2018), avec des disparités selon ses implantations, imputables notamment aux dynamiques d'emplois sur certains marchés. Le turnover volontaire du Groupe est de 5,7 % à l'exclusion des filiales russes, roumaines et indiennes.

5. Dans le cadre de l'Internal Startup call: programme d'intrapreneuriat ayant donné lieu au lancement de 60 start-up, sponsorisées par des membres du Comité de Direction du Groupe et incubées dans 9 pays, auprès de partenaires locaux.

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

EN 2019

PLUS DE 113 000 SALARIÉS
ont un plan de développement personnel,
soit 93 % des personnes présentes en CDI

89 % DES SALARIÉS
ont suivi au moins une formation
en 2019

ENVIRON 27H DE FORMATION
par personne par an

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

41 % DES FORMATIONS
de formations digitales





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

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

La politique de formation du Groupe poursuit plusieurs objectifs :

- digitaliser et diversifier les modes d'apprentissage ;
- rendre le salarié acteur de son développement et de son employabilité, en lui apportant une offre d'apprentissage

riche et en le guidant pour accéder à des contenus de formation pertinents pour ses projets, en complément de l'accompagnement RH et managérial dont il bénéficie ;

- ancrer une culture de responsabilité à travers des formations en matière de risques et de conformité.

Au total, les salariés du Groupe ont suivi 4 millions d'heures de formation en 2019, soit une moyenne de près de 27 heures par personne. 89 % des salariés du Groupe ont ainsi suivi au moins une formation pendant l'année (contre 83 % en 2018).

DIVERSIFIER L'OFFRE DE FORMATION

L'offre de formation de Société Générale cible en priorité la culture Risques et Conformité (incluant les risques de conduite, l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale), l'orientation client et les nouveaux usages dans la relation client, l'expertise sur les métiers et la culture digitale, afin de former les salariés.

En outre, les formations réglementaires obligatoires pour l'ensemble des salariés du Groupe ont porté en 2019 sur la sécurité financière (la lutte anti-blanchiment, le financement du terrorisme, les sanctions internationales), les conflits d'intérêt, le *Code de conduite* et le contrôle interne.

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.

Les formations proposées portent également

sur des compétences comportementales : méthode agile, collaboration, management, accompagnement du changement, etc... Le renforcement de la culture managériale est également un axe d'accompagnement privilégié.

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.

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 56 projets menés en 2019 représentant un gain de 9,3 M€. En Asie, les équipes d'accompagnement des programmes de développement des hauts-potentiels et de *mentoring* comparent les coûts économisés sur le recrutement de postes clés avec le coût des formations dispensées et d'administration des programmes.



FAVORISER LA MOBILITÉ, FACTEUR D'EMPLOYABILITÉ ET DE RÉTENTION

PLUS DE
23 000 MOBILITÉS INTERNES
DE SALARIÉS EN 2019

58 %
des postes pourvus en interne

18 %
des salariés changent de poste
chaque année

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

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

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

Plusieurs dispositifs favorisent les mobilités dans le Groupe :

- l'intranet « Métiers », qui présente plus de 300 métiers et permet l'identification des passerelles entre métiers et des simulations de parcours ;
- l'outil ACE, qui permet à près de 40 000 salariés de réfléchir à leur employabilité et à leur parcours professionnel (voir ci-dessus) ;
- les dispositifs de promotion interne, tels que les parcours diplômants en formation continue (BP Banque, BTS Banque, Licence Banque et Institut Technique de Banque) ou « Passerell'E », un parcours de 10 mois, réalisé à 80 % en formation à distance, ayant pour objectif d'accompagner des salariés à potentiel vers un poste de niveau E (selon la classification bancaire française), à responsabilité élargie. Au total, 216 salariés de Société Générale SA en France ont bénéficié de ces parcours en 2019 ;
- les mobilités internationales (près de 1 100 postes à l'international, en expatriation ou statut local) ;
- des missions d'intérim avec une offre interne de management de transition. Par exemple, une structure dédiée accueille, pour la durée d'un poste, des managers expérimentés de Société Générale SA en France afin de prendre en charge des missions de 6 à 18 mois dans divers domaines de la banque.



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



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

- l'expérimentation méthodes agiles (*design thinking* et *lean start-up*, *Scrum*, *Kanban*, méthode *Test & Learn*, expérience utilisateur...);
- l'*Open Innovation*, avec plus de 450 projets d'expérimentation lancés avec des startups, sur des sujets de cybersécurité, Big Data, intelligence artificielle, internet des objets... Des *meetups* et *hackathons* sont régulièrement organisés dans différents métiers et implantations du Groupe dans le monde;
- la redéfinition d'espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux. C'est le cas par exemple à Alger, au Luxembourg, à Hong Kong, à Londres, à New York, et en France, dans le siège de Boursorama et aux « Dunes »;
- le *FlexWork*, pratiqué en particulier en région parisienne par plus de 17 000 personnes, ainsi que chez Societe Generale Global Solutions Center en Inde;
- l'investissement direct dans des écosystèmes d'innovation externes. Société Générale a notamment cofondé et financé à 2 millions d'euros SWAVE, un incubateur de fintech/assurtech basé en France à La Défense, orienté vers les thématiques de néo-finance, cybersécurité, intelligence artificielle et *machine learning*.

INTERNAL STARTUP CALL : RETOUR SUR CE PROGRAMME D'INTRAPREUNARIAT

Le programme d'intrapreneuriat du Groupe **Internal Startup Call** a suscité plus de 15 000 connexions et **600 projets soumis** sur 17 thèmes stratégiques pour la Banque. 59 start-ups, sponsorisées par des membres du Comité de Direction du Groupe ont été incubées dans 9 pays, auprès de partenaires locaux, tels que Fintech Circle, TechHub, Schoolab, IdeaSense... Sur les **240 intrapreneurs** qui ont suivi le programme, 35 % sont des femmes, et 25 % sont des profils internationaux. Le programme d'accélération a permis aux salariés et sponsors de se former aux modes de travail et méthodologies innovants. Ils ont acquis des compétences pour le pilotage de projet à forte incertitude et en temps très court. Ce programme a aussi révélé le besoin **d'agilité organisationnelle accrue du Groupe** pour accélérer certains process internes. Société Générale souhaite désormais

valoriser les compétences développées par les salariés et les apprentissages par secteur ou par technologie via une plateforme dédiée : ISC Explorer, accessible à l'ensemble du Groupe. En 2019, parmi les start-ups financées pendant 6 mois par l'ISC, six sont (ou seront prochainement) des entités indépendantes appartenant à des salariés et pour lesquelles le Groupe sera client ou partenaire, douze sont complètement intégrées dans une Business Unit ou Service Unit et onze ont vocation à devenir des sociétés indépendantes via SG Ventures⁶.

240 INTRAPRENEURS

35 %
sont des femmes

25 %
sont des profils internationaux

6. Société Générale Ventures est le groupe Corporate Venture. Il investit dans des entreprises en phase de démarrage et de croissance qui fournissent de nouveaux produits, technologies ou modèles de fusion d'intérêt stratégique pour la Société Générale.

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



La politique de Talent Management

commune à l'ensemble des entités du Groupe est structurée autour du Leadership Model du Groupe. Elle a pour objectif d'identifier, de développer et fidéliser les salariés à fort potentiel qui seront clés pour le futur du Groupe.

Depuis 2018, Société Générale a fait évoluer sa politique, afin de la rendre plus agile et mieux adaptée aux besoins et aux attentes de ses leaders et des *Business* et *Service Units*. Les critères de détection des talents ont été revus pour mieux refléter les besoins et les enjeux du Groupe. Le lien avec les plans de succession a été renforcé afin d'adapter au mieux le développement des talents.

En appui de ces évolutions, l'offre d'accompagnement proposée aux hauts potentiels et dirigeants, notamment par les dispositifs internes de *Corporate University* et de coaching, se veut plus individualisée et plus modulaire. Sur les 242 personnes ayant suivi des parcours de développement offerts par la *Corporate University* en 2019, 43 % sont des femmes et 22 % sont des profils internationaux.

Soucieux de promouvoir la diversité au sein du Groupe, Société Générale met en œuvre diverses démarches notamment pour favoriser la promotion des femmes au sein de l'organisation (voir rapport *Diversité et inclusion*).



AUTRES PUBLICATIONS

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

DISPONIBLES SUR

www.societegenerale.com

