

CROISSANCE VERTE : FAIRE DE NOS COLLABORATEURS LES ACTEURS-CLÉS D'UNE ÉCONOMIE RESPONSABLE

SYNTHÈSE



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

SYNTHÈSE

La transition écologique est une lame de fond mondiale et irréversible qui vise un développement soutenable et davantage respectueux des équilibres. Elle soutient aussi la croissance économique et constitue, sur certains marchés, un levier de compétitivité porteur pour nos industries et services.



Les banques françaises, avec leurs collaborateurs, sont fortement impliquées dans le financement de la croissance verte et se positionnent en leaders dans les classements mondiaux. Elles pourraient aller encore plus vite et plus loin dans leur rôle d'acteurs clés d'une économie responsable.

Dans un contexte de proactivité réglementaire et d'engagements institutionnels significatifs, les établissements bancaires français apportent une contribution forte en faveur de la transition écologique : les offres sont développées sur tous les segments d'activité bancaire, les majors ont mis en place des politiques sectorielles de vigilance. À l'international, les pays du Sud ont pris toute la mesure de l'importance du Green Business et ont des initiatives vertes matures. Régulateurs, fédérations bancaires et établissements bancaires agissent ainsi pour accélérer la transition de leurs économies. Parmi ces pays, le Brésil fait depuis plus de 25 ans, preuve d'une maturité importante sur la question.

L'ensemble des parties prenantes et des collaborateurs gagnent à être tous embarqués dans cette stratégie verte des banques, porteuse et motivante. À ce titre, l'exigence de cohérence interne/externe se renforce. Le Green Business doit conduire à impliquer 100% des collaborateurs, avec un potentiel fédérateur et positif.



La transition verte touche l'ensemble de l'économie ; elle génère et génèrera des volumes importants de financement et appelle des solutions nouvelles d'accompagnement. Le Green Business constitue ainsi un réservoir d'opportunités pour le secteur bancaire pour l'ensemble des branches d'activité.

Les opportunités business sont nombreuses pour les banques : d'ici 2030, les trois secteurs ayant le plus d'impact sur le climat auront des besoins de financement annuels de plus de 50Md€, soit plus de 2 fois le volume de financement mobilisé ces dernières années. Ces éléments appellent le développement de nouvelles offres de financement et d'accompagnement des risques, tant au sein de la Gestion d'actifs, de la Banque de Financement et d'Investissement que de la Banque de Détail.

Ces nouvelles offres s'inscrivent dans un contexte de profonds changements quant aux besoins et attentes clients touchés à tous les niveaux (des approvisionnements à la distribution, en passant par la communication et le marketing). Les business models des entreprises changent, de nouveaux enjeux émergent tel celui de la traçabilité. Le conseiller de clientèle, pour apporter une valeur ajoutée à ses clients, est et devient toujours plus un conseiller de projet, notamment sur les questions de rénovation énergétique.



Il aura à prendre en compte de nombreux facteurs (réglementaires, technologiques, fiscaux...) pour accompagner au mieux ses clients. Les managers jouent un rôle clé à cet égard : ils doivent piloter et former leurs collaborateurs afin de concrétiser avec leurs équipes la contribution de valeur du Green Business.



Dans ce contexte de croissance verte, 2/3 des collaborateurs du secteur verront leurs compétences ou leur mise en œuvre, impactées par la transition écologique.

Le Green Business ne crée pas une « compétence en propre ». En revanche, pour certains profils experts, les savoirs spécialisés se renforcent (analyse de risque, droit de l'environnement...) et se spécifient. Le Green Business sans créer d'emplois spécifiques, nécessite l'appui de quelques experts sectoriels, restreints en nombre. Mais il contribue au volume d'affaires traitées et a donc un effet global positif !

Pour nombre de collaborateurs, notamment ceux de la force de vente, les savoir-être sont davantage sollicités. La pédagogie, l'innovation, le recul, la responsabilité et l'anticipation des besoins clients sont des compétences davantage mises en avant. Cet impact compétences est plus prégnant dans le cadre d'un scénario où les établissements bancaires renforceraient le Green comme axe stratégie majeur et d'engagement proactif.



La formation des collaborateurs apparaît comme un enjeu clé pour porter au plus loin cette croissance verte.

Elle joue un rôle crucial autour de trois axes :

- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux défis environnementaux, aux nouveaux besoins et à la stratégie des établissements ;
- Permettre aux deux tiers des collaborateurs impliqués par le Green Business de concevoir comment devenir acteur de la transition verte et placer les savoir-être (innovation, recul, responsabilité) au centre de l'exercice du métier ;
- Renforcer certains savoir-faire de spécialistes via des formations spécifiques Green.

Les formations proposées devront par ailleurs créer des synergies entre les métiers et apporter la vision transverse essentielle pour le Green Business.





Enfin, le Green Business constitue un levier d'image et d'attractivité fort pour les banques. Porter le Green Business comme un axe stratégique d'entreprise contribue à attirer les talents, à fidéliser et motiver les collaborateurs.

Outre l'émergence de nouveaux besoins clients, les nouvelles générations attendent une vie professionnelle porteuse de sens. En apportant une contribution décisive à notre économie, le Green Business est un réel levier d'attractivité, de fidélisation et de motivation pour les femmes et les hommes du secteur bancaire. Il s'assortit également d'un élargissement du vivier de recrutement : dans le futur, les banques seront amenées à recruter des profils plus généralistes, particulièrement aptes à prendre en compte les nombreuses dimensions transverses du Green Business.

Face à une économie en transition vers plus de croissance verte, les collaborateurs du secteur bancaire sont plus que jamais les acteurs clés d'une économie responsable. Les ressources humaines sont un levier stratégique pour permettre au secteur de saisir les opportunités offertes par le Green Business, contribuer à la décarbonation de l'économie mondiale et accompagner au mieux les clients dans l'évolution de leurs attentes et besoins.



PRÉCONISATIONS

Croissance verte: faire de nos collaborateurs les acteurs clés d'une économie responsable



#1



Faire de la croissance verte une opportunité pour la banque, anticiper les besoins/enjeux/risques Green des clients, adapter l'offre parfois en amont de leurs demandes. Les ressources humaines se doivent d'être un levier soutenant cette dynamique positive pour le secteur : la croissance verte est une lame de fond structurante de l'économie et les banques sont leader dans ce domaine.

#2



Faire du Green Business un axe stratégique lisible et partagé avec l'ensemble des parties prenantes et collaborateurs pour donner du sens et de la cohérence en interne et auprès des clients. Cet enjeu nécessite un effort de pédagogie et de mobilisation au sein de toutes les activités bancaires. A ce titre, 100% des collaborateurs sont à impliquer.

#3



Le Green Business ne génère pas une compétence supplémentaire à ajouter au référentiel de compétences. Les savoirs spécialisés se renforcent. Le Green Business ne crée pas directement d'emploi, hormis quelques experts sectoriels mais a un **effet global positif sur l'emploi** grâce au volume d'activité généré.

#4



Le Green Business est plus complexe dans sa mise en œuvre et nécessite une connaissance davantage 360° des besoins de son client, des solutions techniques disponibles et du cadre réglementaire s'appliquant. De ce fait, les 2/3 des collaborateurs du secteur bancaire verront leurs compétences ou leurs mise en œuvre davantage sollicitées par le Green Business. **La formation doit jouer un rôle central autour de trois besoins : sensibiliser** aux défis environnementaux, aux nouveaux besoins, à la stratégie de leur établissement... La formation doit aussi permettre aux collaborateurs de concevoir comment devenir acteur de la transition verte, chacun dans sa fonction et **placer les savoir-être au centre de l'exercice du métier** (innovation, recul, responsabilité). Enfin, certains **savoir-faire de spécialistes** devront être renforcés par des formations aux spécificités Green.

#5



Faire du Green un levier d'attractivité pour la Banque : communiquer en externe sur la contribution du secteur bancaire à la transition verte, élargir les profils au recrutement, adapter la formation et potentiellement les parcours assureront attractivité et motivation des collaborateurs.



Retrouvez toutes nos études et
publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr

Responsable de l'Observatoire

Béatrice Layan

blayan@afb.fr

Communication

Mélanie Hulin

mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS