

OCTOBRE 2018

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



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

Octobre 2018

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



Auteurs du rapport :
Marie-Laetitia des Robert, Senior Partner
Renaud Muller, Manager
Domitille de la Touanne, Consultante



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

Sommaire

07

Une démarche prospective et participative

14

Principaux enseignements de l'étude

26

Diagnostic du secteur bancaire français

42

Diagnostic international du secteur bancaire

56

Benchmark sectoriel

74

Quels impacts sur les compétences et les métiers de la Banque ?

90

Des enjeux RH plus larges

101

Préconisations

« La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source BIPE. Le BIPE garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par le BIPE pour obtenir les présents résultats (traitement des données, agrégation, modélisation et de façon générale tous les outils internes utilisés pour obtenir les résultats) sont et restent la propriété intellectuelle du BIPE. Par ailleurs, le BIPE ne saurait être tenu pour responsable de toute

erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses. »

Une démarche prospective et participative

Le BIPE souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des personnes ayant contribué à l'étude et à l'enrichissement de la réflexion, lors des entretiens ou des groupes de travail.

Nos remerciements s'adressent plus particulièrement aux membres de l'Observatoire des métiers de la banque, aux collaborateurs des établissements bancaires avec lesquels nous avons pu échanger, ainsi qu'aux organisations syndicales.

Le BIPE tient à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué, par leur expertise, à enrichir la réflexion lors des entretiens et des groupes de travail, les membres des différents comités d'échange et de suivi de la mission et tout particulièrement, les membres de l'Observatoire des métiers de la banque qui, par leur engagement et leur professionnalisme, ont contribué au bon déroulement de la mission.

Démarche de la mission

L'Observatoire des métiers de la banque a confié au BIPE, suite à une procédure d'appel d'offres, une mission prospective relative à l'impact de la transition verte sur les compétences dans le secteur bancaire à horizon 2025. Le projet a été suivi par le Comité de pilotage paritaire de l'Observatoire.

L'objectif de la mission était de réaliser un diagnostic du secteur bancaire permettant d'**anticiper les conséquences de la transition écologique en terme de compétences, de métiers et de formation à 5-10 ans** et de mettre en évidence les différents facteurs susceptibles d'engager une mutation du secteur bancaire. Elle devait concourir à généraliser une prise de conscience des enjeux liés à la transition verte pour le secteur bancaire.

La mission a été réalisée d'avril à juin 2018. Elle s'est traduite par la production de **différents travaux**

d'analyse qui ont alimenté la réflexion collective. Ces travaux à l'appui de la démarche sont présentés dans le rapport :

- Diagnostic stratégique du secteur bancaire français;
- Benchmark international des secteurs bancaires pour s'inspirer des best practices étrangères et jauger le niveau d'avancement du secteur français dans sa transition ;
- Un benchmark sectoriel pour comprendre à la fois les besoins de financement des secteurs clients et comprendre la façon dont le Green Business a modifié les secteurs des services, comparables au secteur bancaire ;
- Evaluation des impacts RH (compétences, métiers, formation notamment) du Green Business.

La mission a par ailleurs, été **menée de manière participative**. En effet, se forger une conviction sur l'avenir nécessite de croiser les points de vue et les expertises et de progresser collectivement, avec méthode, jusqu'aux enseignements. Les résultats rassemblés ici se sont nourris **des entretiens** intervenus tout au long de ces trois mois et ont été forgés et discutés **en groupes de travail avec les établissements et les partenaires sociaux**.

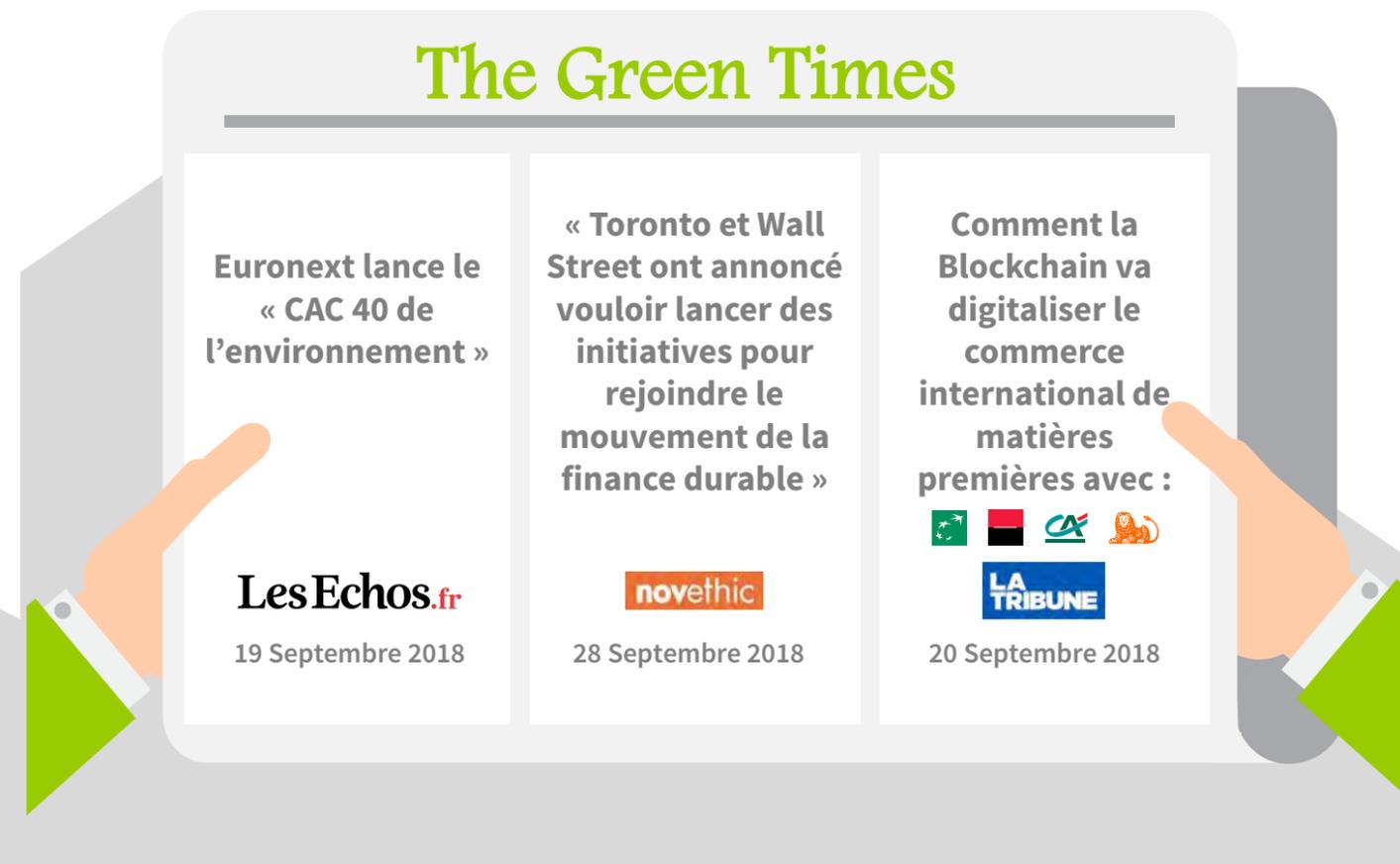
Ce projet s'inscrit dans **une démarche pour agir**. Il espère contribuer à éclairer les établissements bancaires quant aux choix d'avenir qui se posent à eux pour leur permettre de saisir les opportunités offertes par le Green Business, dans un contexte où les questions environnementales et climatiques prennent une place de plus en plus importante. **Dans le contexte actuel et à moyen terme, les enjeux ressources humaines sont plus que jamais un axe-clé de l'élaboration de la trajectoire stratégique des établissements.**



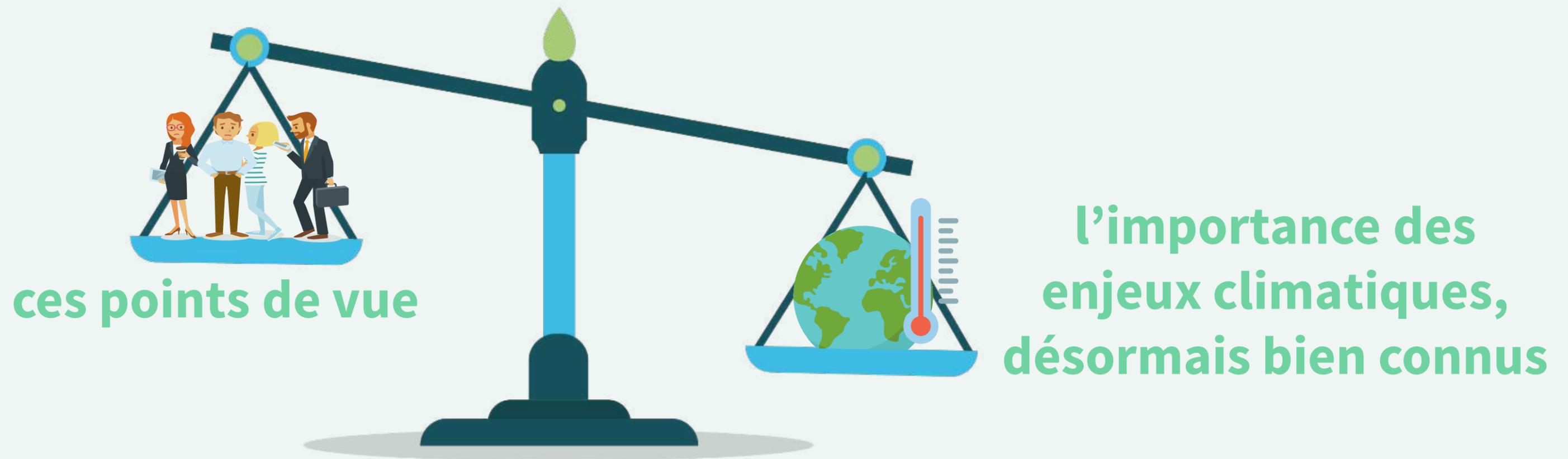
Lancement de la mission : Le Green business ?



La transition écologique et le Green Business au coeur de l'actualité



Comment instruire le gap entre...?





Méthode déployée par le BIPE

3 étapes :



La transition écologique s'accélère, elle est structurante dans l'économie

Principaux enseignements de l'étude -

Le Green Business, un réservoir d'opportunités pour le secteur bancaire

Phase d'expérimentation

Intégration de la transition énergétique dans la stratégie des entreprises de manière volontaire, cette transition peut se caractériser comme un facteur de différenciation mais n'a **pas d'agenda institutionnel**.

Peu de **structuration globale** des actions en faveur de l'environnement.

Phase d'enclenchement

Le rythme d'intégration des enjeux climatiques ne dépend plus des seules entreprises mais d'un **agenda multipartite** qui engage **gouvernements et entreprises**.

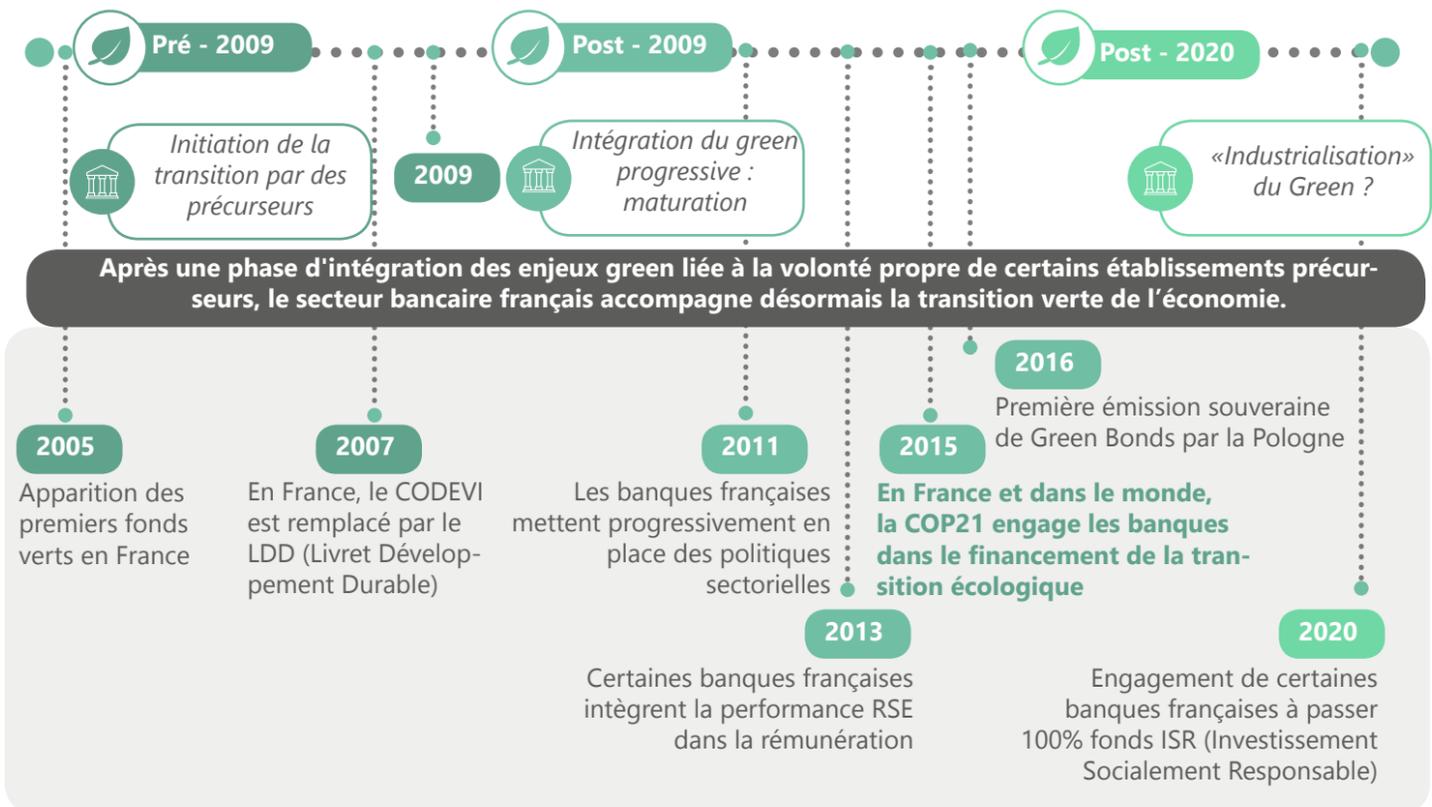
Cette transition s'inscrit dans un contexte de dépréciation du pétrole.

Phase de maturité ?

Développement des énergies vertes : l'hydrogène comme source d'énergie mainstream ?

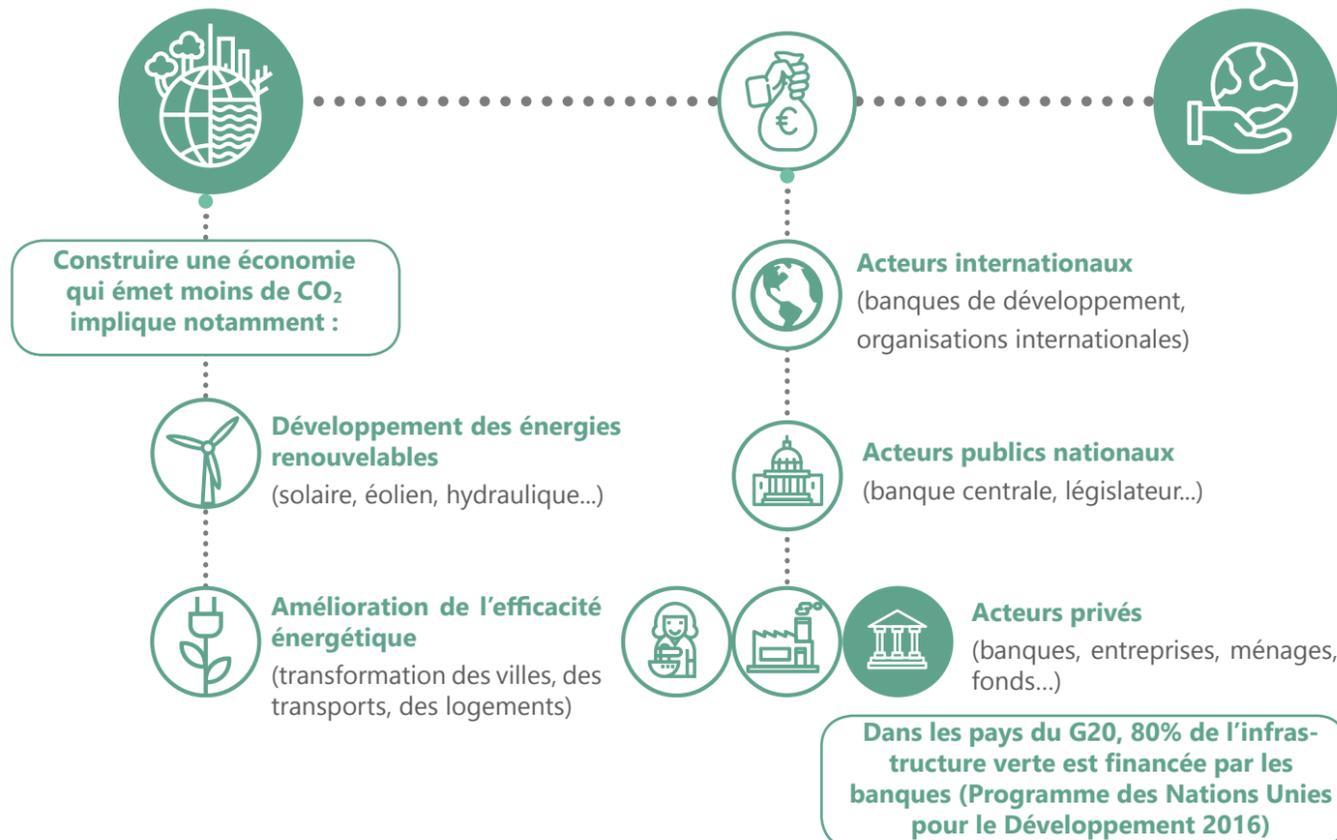
Baisse du prix des énergies alternatives

Financiarisation du carbone

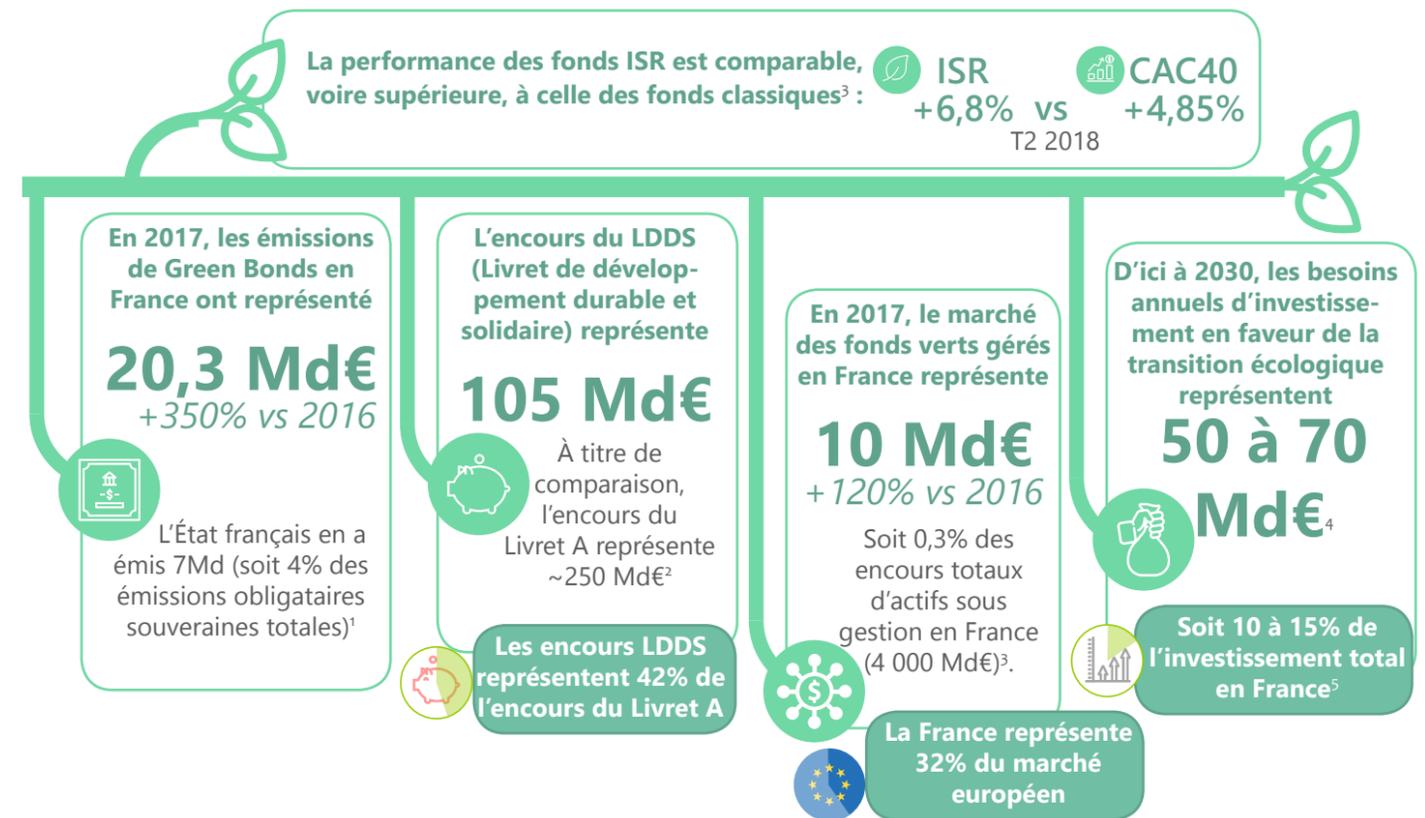


Le financement de la transition écologique est un enjeu majeur

Les banques, en tant qu'importants détenteurs d'actifs, ont un rôle clé à jouer dans le financement de la transition énergétique. Des efforts doivent se poursuivre pour leur permettre de jouer à plein leur rôle de financeur de la transition écologique. Cette transition opère une évolution des compétences et des métiers de la banque liée notamment aux nouveaux produits, à la gestion de nouveaux risques et à la prise en compte des nouvelles réglementations.



La transition verte est un réservoir d'opportunités pour le secteur bancaire

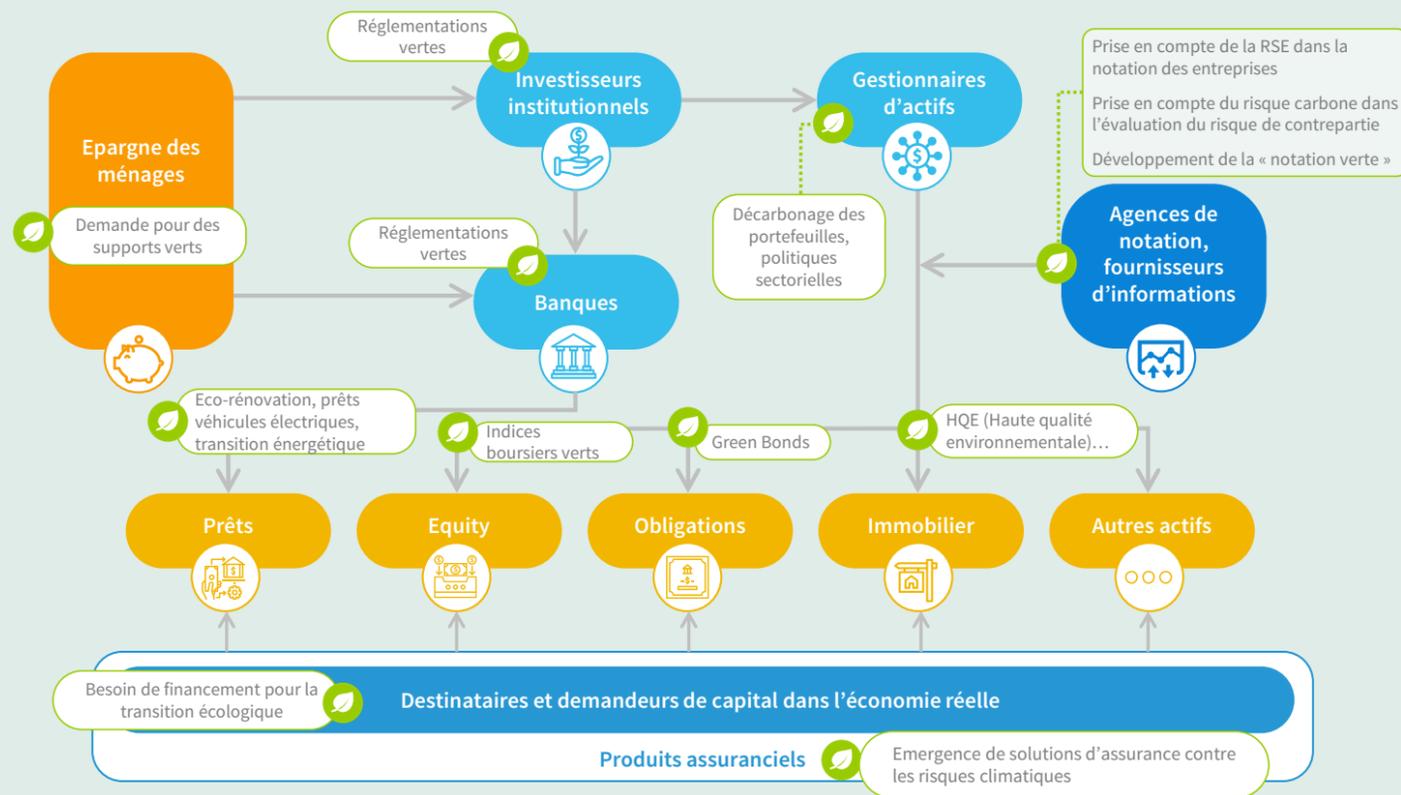


Sources : (1) Green Bonds Initiative, AFT. (2) Banque de France. (3) Novethic. (4) I4CE, (5) INSEE.



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

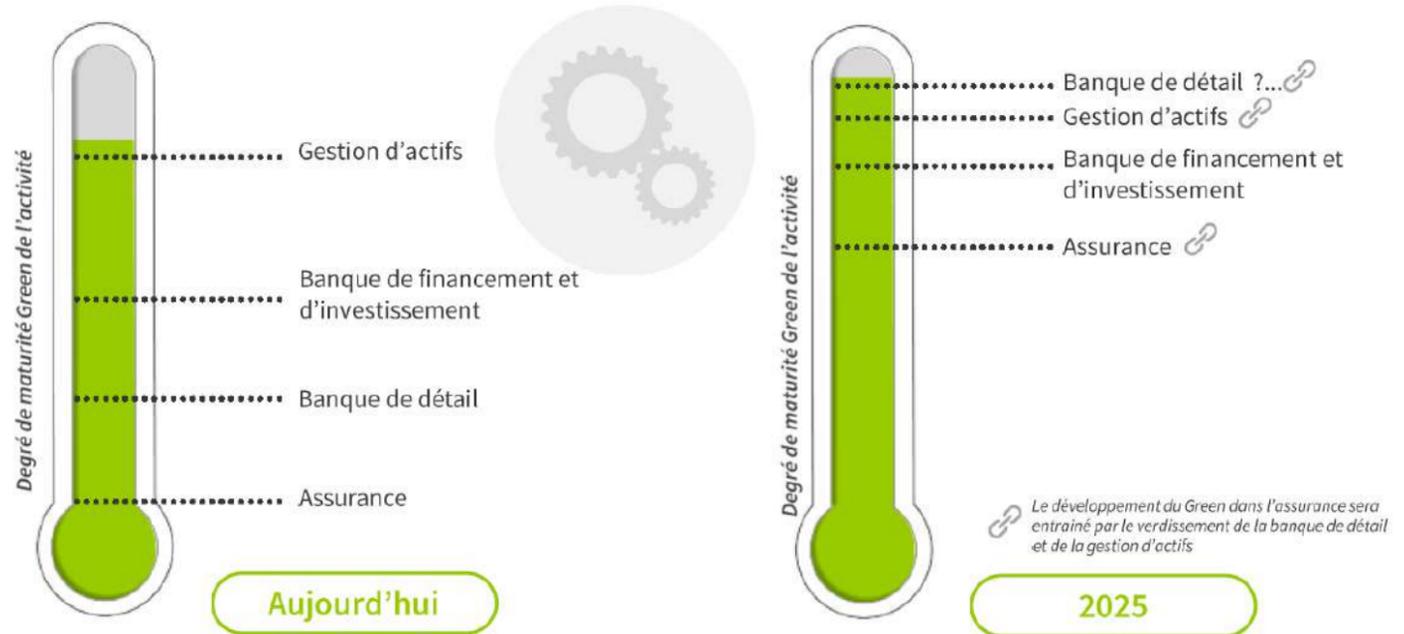
Le secteur financier est impacté de bout en bout par la transition verte



Les activités bancaires sont encore diversement engagées dans le Green Business

👍 La gestion d'actifs est aujourd'hui en avance en matière de verdissement de ses activités, tant par l'étendue de la gamme des produits proposés que par l'appétence client pour les produits verts. C'est ainsi la branche d'activité la plus engagée de la Banque.

Toutes les activités gagneront en maturité green d'ici 2025, le retail pourrait être demain le premier artisan d'un monde organisé de manière plus soutenable.



Le Green Business, contribue à la valeur ajoutée des métiers de la Banque

 En générant un besoin de financement conséquent, le Green Business constitue une opportunité pour le secteur bancaire. La Banque doit se positionner sur ce segment pour ne pas se faire distancer par d'autres acteurs, voire apporter de nouveaux services répondant aux évolutions des marchés et des sociétés. La transition verte est en cours, rien ne l'arrêtera.

Dans quelle mesure le Green est-il une opportunité pour le secteur et comment va-t-il faire évoluer le rôle de la Banque ?

Dans la banque de détail, le conseiller de clientèle devient conseiller de projet



Le client, particulier ou entreprise, hésite entre 2 projets : le projet A, plus vert mais plus coûteux et le projet B.



Le conseiller de clientèle, grâce à sa connaissance du contexte fiscal-règlementaire, des technologies peut informer le client sur le coût total du projet, les économies réalisées, son empreinte carbone et lui proposer le financement le plus adapté.

Le conseiller devient conseiller de projet, il n'est plus uniquement un conseiller de produit bancaire. Le conseiller clientèle apporte une réelle valeur ajoutée au client, plus seulement sur les produits bancaires : il contribue à la transition écologique.

Dans la BFI, les banques doivent s'adapter pour allier vert et performance



La transition verte est en marche au sein de la banque de financement et d'investissement. Les fonds verts sont aussi rentables que les fonds classiques, voire davantage : le manque de rentabilité est désormais une idée reçue. En 2016 par exemple, les fonds verts ont réalisé une performance de +6,3% contre +4,9% pour le CAC40 (source : Novethic).

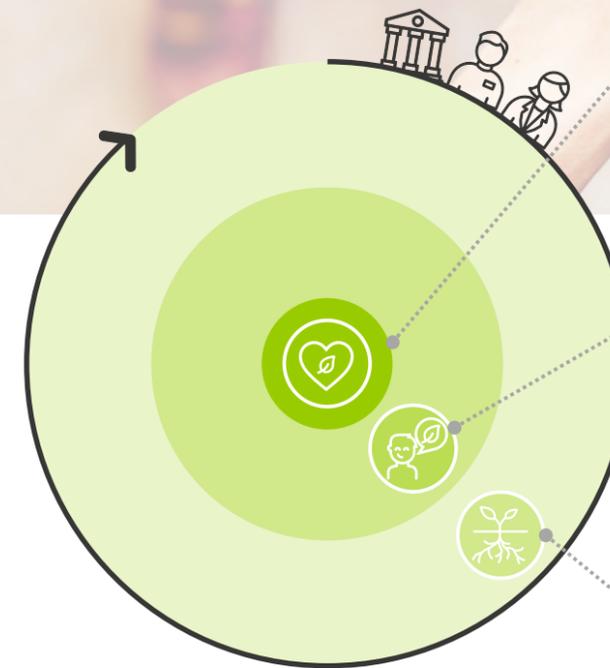
Les banques doivent se positionner sur les sujets Green car les entreprises évoluent. Une absence de positionnement sur le segment vert pourrait mettre les banques en retrait.

Le Green : un cœur très actif jusqu'à pouvoir embarquer demain l'ensemble des collaborateurs, à des degrés divers

Un nombre restreint de collaborateurs est au cœur du Green : ils ont souvent été les pionniers et ont donné l'impulsion nécessaire pour développer le Green Business. Ces collaborateurs sont les porte-voix, les fers du lance du Green dans les établissements. **Ils structurent et portent l'activité verte de la banque.** En fonction sur des postes spécifiquement verts, ils sont à l'origine des nombreuses initiatives prises par les banques, certains sont des experts sectoriels des nouvelles technologies vertes.

Un nombre plus important de collaborateurs réalise de l'activité avec des produits green : ces produits green déjà structurés mobilisent des savoirs génériques peu transformés (émission de Green Bonds, prêts mobilité durable...) mais aussi quelques aspects spécifiques. Si le métier de ces collaborateurs n'est pas fondamentalement changé par le Green Business, leurs compétences sont verdies. **D'autres collaborateurs accompagnent / devront accompagner la progression du Green Business et lui donner du sens ou de la visibilité** : la communication ou les acteurs RH par exemple devront prendre en compte le Green pour actionner les leviers d'opportunité liés.

Le Green Business apporte une dimension supplémentaire de sens quant au rôle du secteur bancaire. Mis en œuvre avec cohérence en interne et en externe, il est et sera un facteur de **motivation** et de **fidélisation pour tous**.



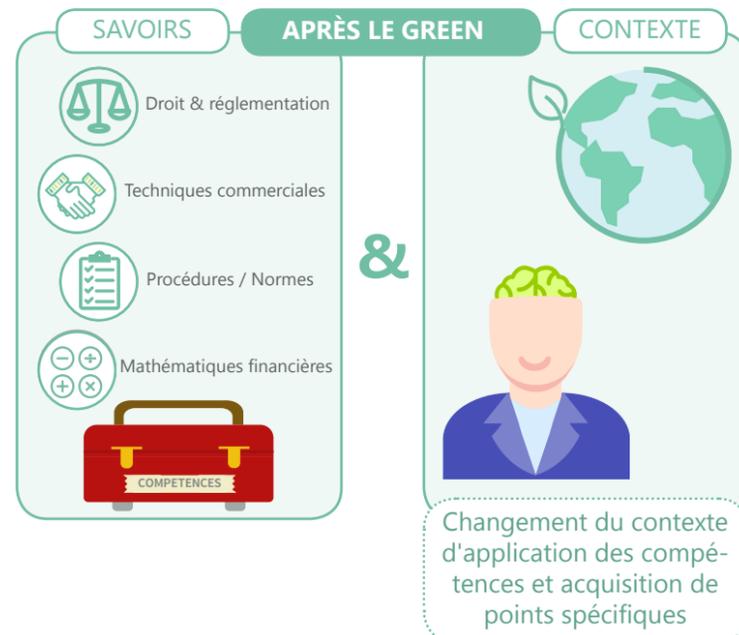
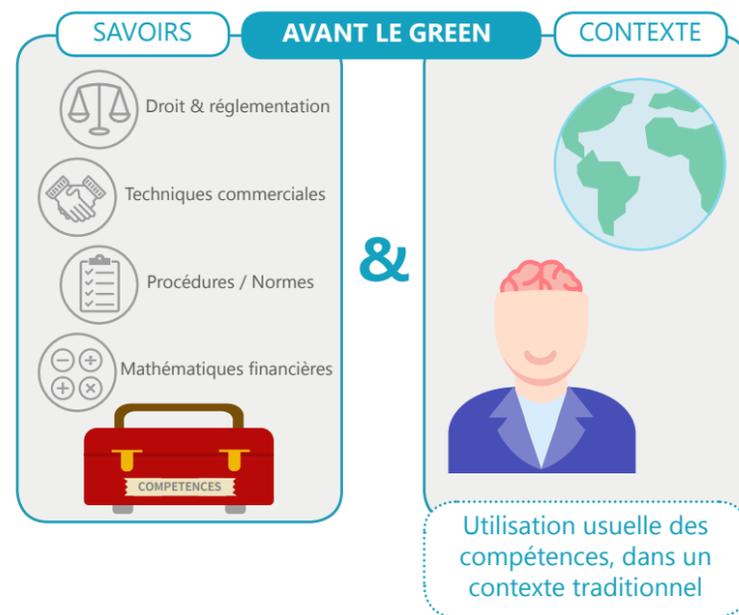
Le Green Business ne crée pas directement d'emploi, hormis sa contribution au volume d'affaires traitées et le besoin d'appui d'experts sectoriels, restreints en nombre.

Les 2/3 des collaborateurs du secteur bancaire verront leurs compétences ou leur mise en œuvre impactées de façon significative par le Green Business.

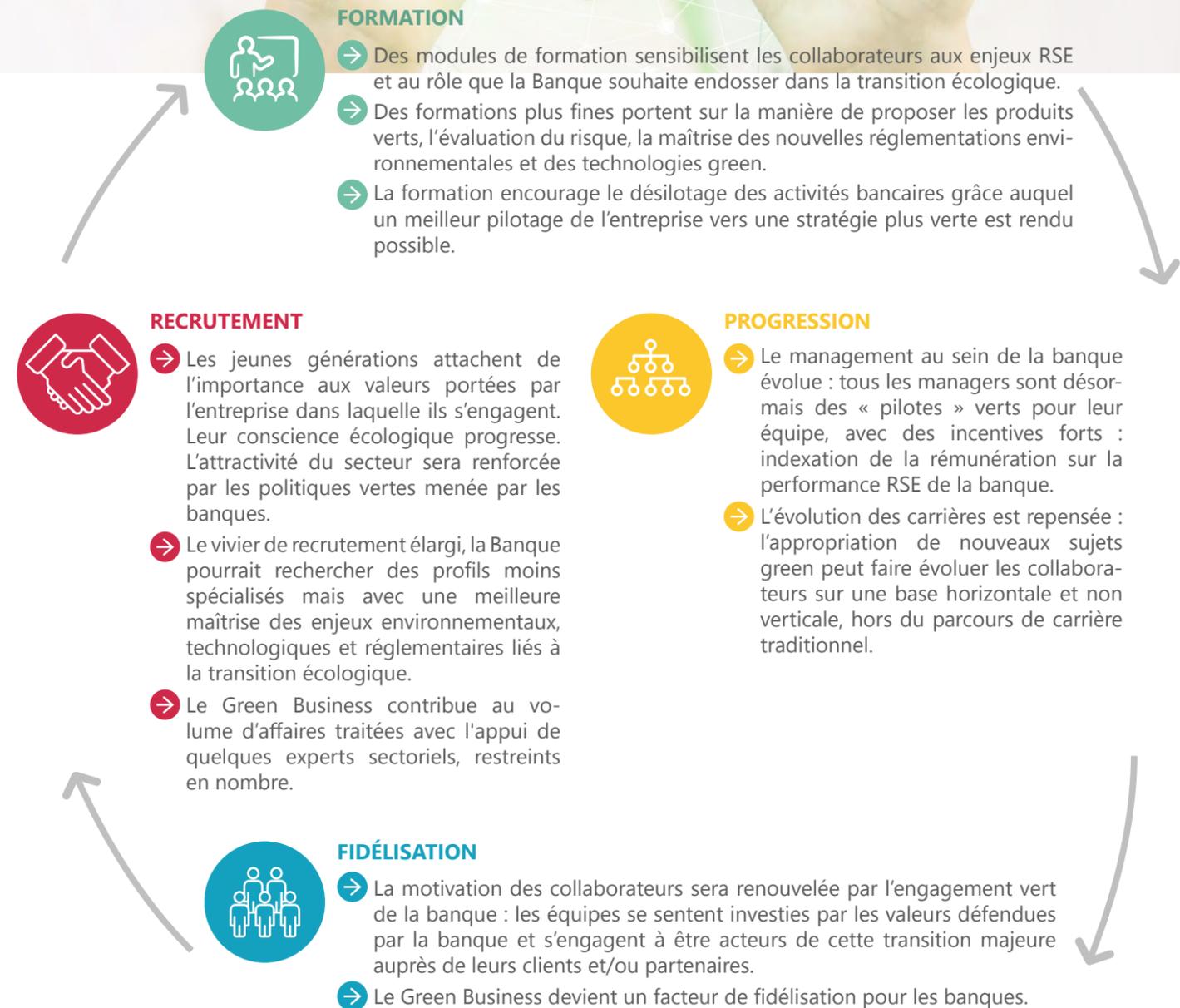


Plus que le développement de compétences spécifiques, le Green modifie profondément la façon dont les collaborateurs utilisent les compétences dont ils disposent déjà.

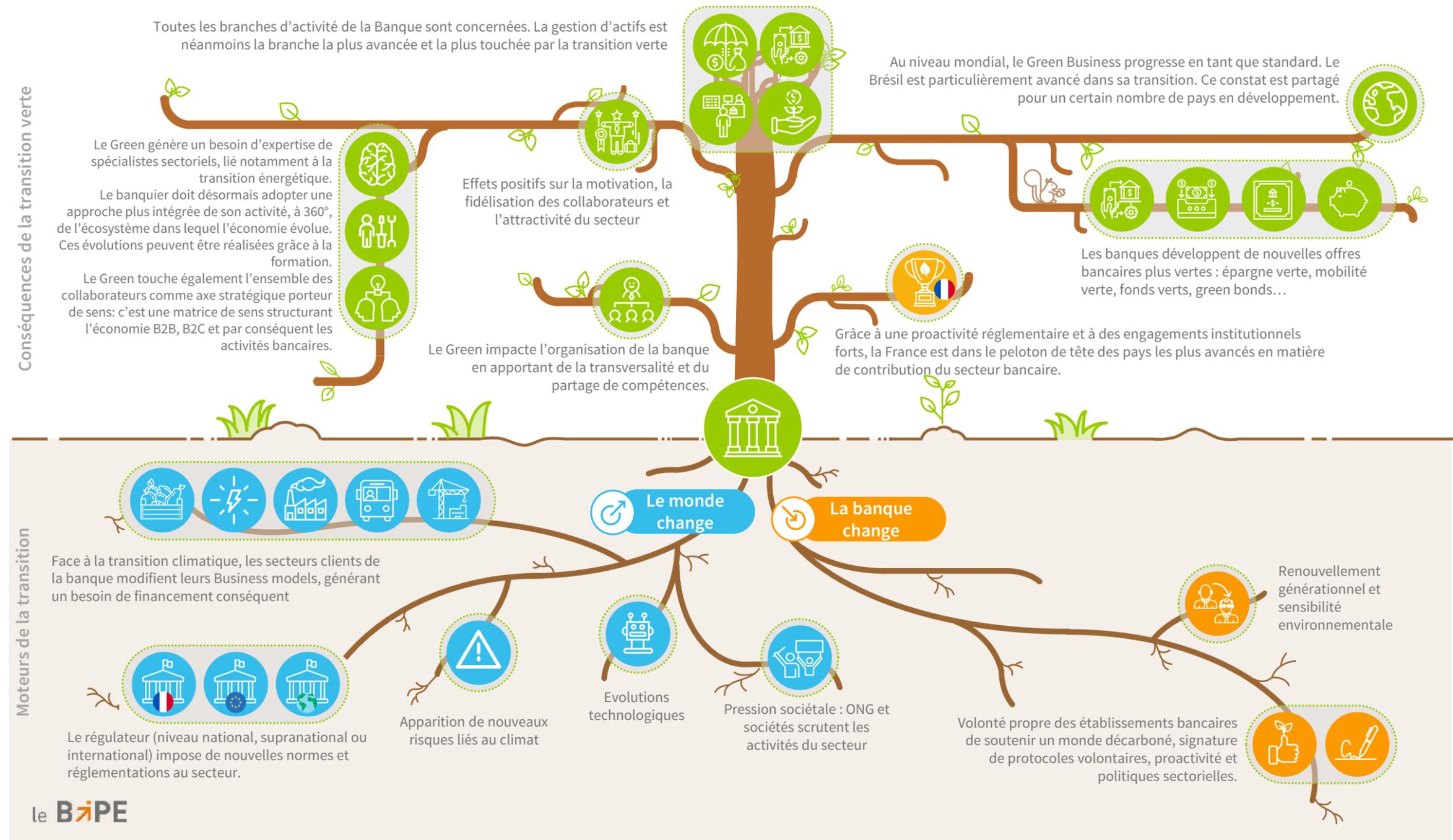
La transition verte fait en effet évoluer le contexte opérationnel dans lequel les collaborateurs mettent en œuvre leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les collaborateurs doivent désormais prendre en compte de nouveaux facteurs d'opportunité et de risque, l'évolution des besoins des clients ou encore des changements de business models des clients. Le travail en équipe et la vision transverse seront autant de compétences clés que les collaborateurs du secteur devront développer ou renforcer dans un contexte d'accélération de la transition écologique.



Comment le Green impactera le cycle RH ?



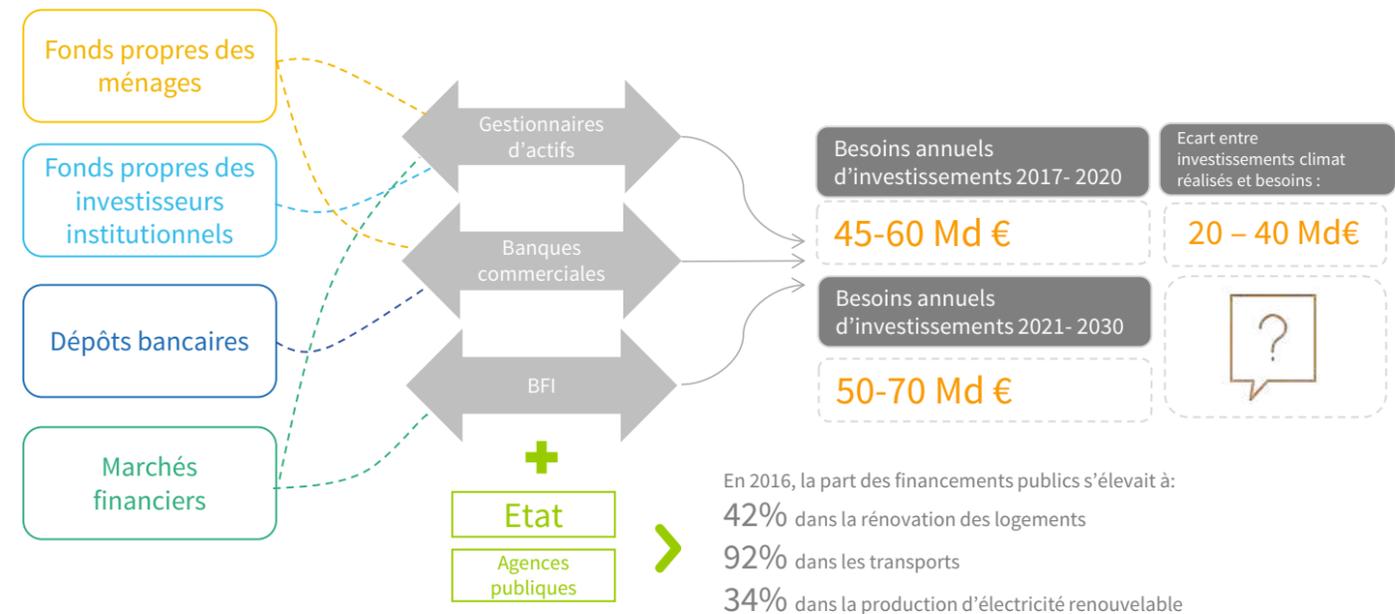
Quel impact du Green Business sur la Banque ?



La transition énergétique en France nécessite encore d'importants financements

D'ici à 2030, ce seront plus de 50 Md €/an de besoins de financement pour les projets verts

Investissements nécessaires pour mettre en œuvre la **Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC)** et la **Programmation pluriannuelle de l'Énergie (PEE)** entre 2017 et 2030.



Source : Panorama des financements climat en France, I4CE, décembre 2017

Diagnostic du secteur bancaire français

Où en sont les banques françaises dans leur transition verte ?

Le secteur bancaire français est prêt à répondre à une partie de ces financements

Le marché des Green bonds en 2017

27% des Green bonds sont achetés par des investisseurs français.

25% des émissions sont arrangées par des banques françaises.

24% des émetteurs sont des entreprises françaises (Engie, EDF, RATP, SNCF Réseau...).

Fonds ayant obtenu le Label TEEC - Novembre 2017	
Axa WF Planet Fund	Obligations vertes
Crédit mutuel-CIC Green Bonds	Obligations vertes
Demeter 4 infra	Infrastructures
Eiffel Energy Transition	Infrastructures
HGA Obligations Vertes (Humanis Gestion d'Actifs)	Obligations vertes
Infragreen II (RGreen Invest)	Infrastructures
Infragreen III (RGreen Invest)	Infrastructures
LBPAM Responsable action environnement	Actions
Mirova Eurofideme 3	Infrastructures
Mirova Europe Environmental Equity Fund	Actions
Mirova Green Bond Global	Obligations vertes
Omnès capital CapEnergie 3	Infrastructures
Predirec EnR 2030 (Acofi Gestion)	Infrastructures
Sycomore Eco Solution	Actions
Transition énergétique France (Acofi Gestion)	Capital investissement
New Energy Fund III (Impax Asset Management)	Capital investissement

TEEC: Transition énergétique et écologique pour le climat

L'essor du Green Business intervient dans un contexte normatif et institutionnel très structuré

LOIS

- **NRE (2001) – Article 116** : obligation pour les sociétés cotées de publier dans leur rapport de gestion des informations relatives à la façon dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité.
- **Grenelle II (2012) – Article 225** : renforcement de l'obligation de publication (suite NRE) et élargissement de la catégorie des entreprises soumises à cette obligation.
- **Loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV – 2015) - Article 173** qui s'applique aux investisseurs institutionnels et naissance de la **Programmation pluriannuelle de l'énergie**.

PRINCIPES

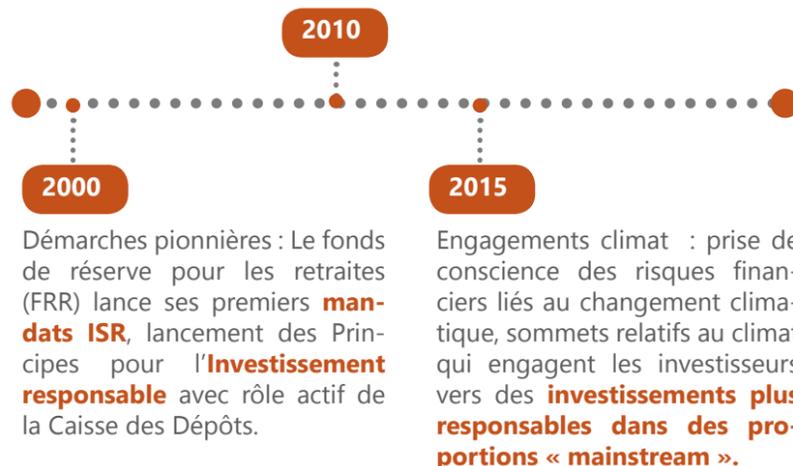
- **Global Reporting Initiative (1997)** – développement de directives pour le reporting en matière de développement durable.
- **Principes de l'Équateur (2003)** – prise en compte des risques E&S (Environnemental et Social) dans le cadre de financements de projets.
- **Principes pour l'investissement responsable (2006)** - intégration de critères ESG (Environnemental Social et Gouvernance) pour les investisseurs institutionnels.
- **ISO 26 000 (2010)** – lignes directrices relatives à la responsabilité sociale des entreprises.
- **Green Bonds Principles (2014)** – recommandations sur les critères à prendre en compte dans le cadre d'émissions de green bonds.
- **Montreal Carbon Pledge (2014)** – engagement des investisseurs institutionnels à mesurer l'empreinte carbone de leur portefeuille.

INITIATIVES

- Organisation de **conférences internationales** dans le but d'engager les États à augmenter leurs financements pour la transition énergétique.
- Lancement par la France d'un **label « green »** à destination des investisseurs pour la Transition Énergétique et Écologique pour le Climat (TEEC).
- **Émission souveraine de Green Bonds** en janvier 2017.
- Incitations à orienter l'épargne vers des financements verts et à intégrer des dispositifs avantageux dans le cadre du **financement de l'efficacité énergétique**.

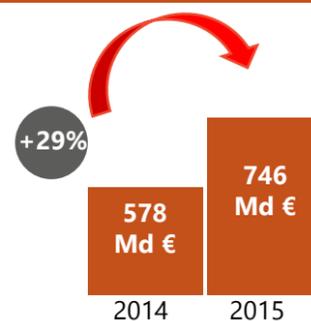


Les investisseurs institutionnels intègrent progressivement des **chartes d'Investissement responsable** de façon volontaire, notamment pour faire suite à la crise financière de 2008 et refonder un pacte de confiance.



Sources : CA CIB, Novethic

L'investissement responsable Évolution des encours en France



L'article 173 : une première mondiale pour inciter les investisseurs institutionnels à publier leur reporting ESG (environnemental, social et de gouvernance)

OBJECTIF

Mobiliser les investisseurs institutionnels et sociétés de gestion pour une meilleure transparence de leurs actions dans la prise en compte des enjeux climatiques dans leur politique d'investissement.

PÉRIMÈTRE

Sociétés de gestion de portefeuille, entreprises d'assurance, mutuelles, institutions de prévoyance, Caisse des dépôts et consignations, institutions de retraite complémentaire, institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques.

Pour les entreprises dont le bilan consolidé dépasse 500M€, les obligations sont renforcées et davantage de détails sont attendus concernant les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique (reporting ESG Environnemental, Social et de Gouvernance + climat).

OBLIGATIONS

Rendre compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone.

Mesurer les émissions de gaz à effet de serre associées aux actifs détenus.

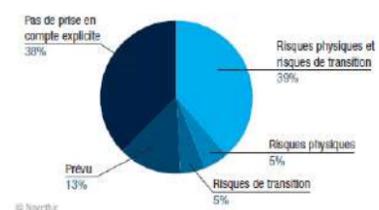
Communiquer sur la contribution au respect de l'objectif international de limitation du réchauffement climatique qui doit être appréciée avec une cible indicative et en cohérence avec la stratégie nationale bas-carbone.

La loi applique le principe du «Compliant or explain »

Analyse de la conformité des rapports avec l'article

- Novethic a analysé les 100 plus gros investisseurs institutionnels français et a identifié près de 70 rapports explicitement liés à la mise en œuvre de l'article 173 de la LTECV.
- Les engagements sur le climat montrent que les investisseurs sont prêts à assumer leur rôle et à innover mais les objectifs et les stratégies sont encore embryonnaires. La prise en compte des critères ESG est mieux relayée car elle s'appuie sur des démarches existantes.
- Les investisseurs soulignent l'insuffisance des outils méthodologiques et sous-traitent en majorité leurs reporting alors même que celui-ci a vocation à les inciter à assumer pleinement leur rôle de donneurs d'ordre.

↓ Mention d'un travail spécifique sur les risques climatiques.
Sur 69 rapports



Source : Novethic, 173 nuances de reporting, Novembre 2017

↓ Mention d'un positionnement par rapport au scénario 2°C ?
Sur 69 rapports



↓ Mesure de l'empreinte carbone d'au moins une partie des actifs



Une dynamique incitative qui dépasse le cadre normatif, signe du caractère structurant du Green Business

Incitations existantes

- ✓ Organisation de la COP21 lors de laquelle les pays signataires se sont engagés à maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2°C à l'horizon 2100.
- ✓ Lancement par le Ministère de la transition écologique et solidaire du label TEEC fin 2015 (Transition écologique et énergétique pour le climat) qui n'a pas d'équivalent européen.
- ✓ En janvier 2017, la France a lancé la plus importante obligation verte souveraine au monde (7 Md€).
- ✓ Organisation du One Planet Summit en décembre 2017, un sommet sur le climat essentiellement dédié au financement de la transition énergétique.

Initiatives en cours

- 📋 Réorientation de l'épargne des Français vers des investissements verts avec un élargissement de la labellisation des produits financiers verts.
- 📋 « Green supporting factor » proposé par la FBF, mécanisme incitatif pour une meilleure prise en compte du risque climatique dans les choix de financement.
- 📋 Participation d'experts français au High Level Expert Group (HLEG) européen, visant entre autres à établir une taxonomie des projets verts afin de légitimer les décisions de financement.

Source : Rapport à destination du Ministre de la transition écologique et solidaire et du ministre de l'économie et des finances, Pour une stratégie française de la finance verte, Décembre 2017

Les acteurs du secteur bancaire français reconnus comme engagés

Les banques françaises en pôle position dans les classements internationaux



Les banques françaises leader sur le marché des Green Bonds



25% des émissions mondiales de Green Bonds
Arrangées par des banques françaises



Le business model spécifiquement "Green" en France

Une banque dédiée



La NEF est une coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle. Elle publie chaque année l'ensemble des prêts qu'elle octroie dans sa « liste des financements ».

Partenariats acteurs bancaires-industriels

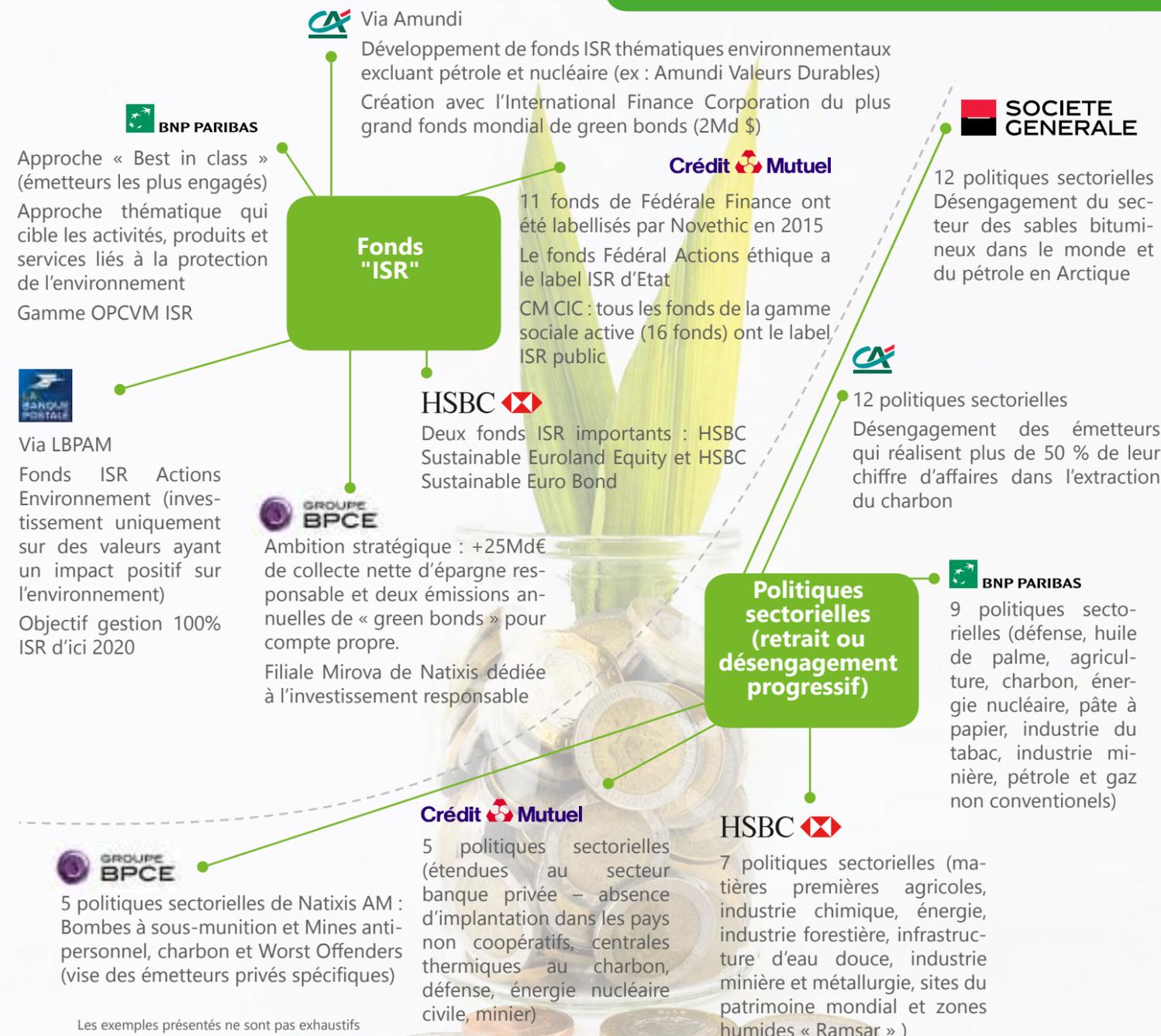


Amundi Transition Énergétique est une société commune créée par Amundi (60 % du capital) et EDF (40 %) qui vise à financer des projets liés aux énergies renouvelables ou à l'efficacité énergétique.



Domofinance est une alliance d'EDF et BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, spécialisée dans le financement des travaux de rénovation énergétique de l'habitat au sens large.

Les gestionnaires d'actifs proposent de nombreuses solutions Green



Les exemples présentés ne sont pas exhaustifs

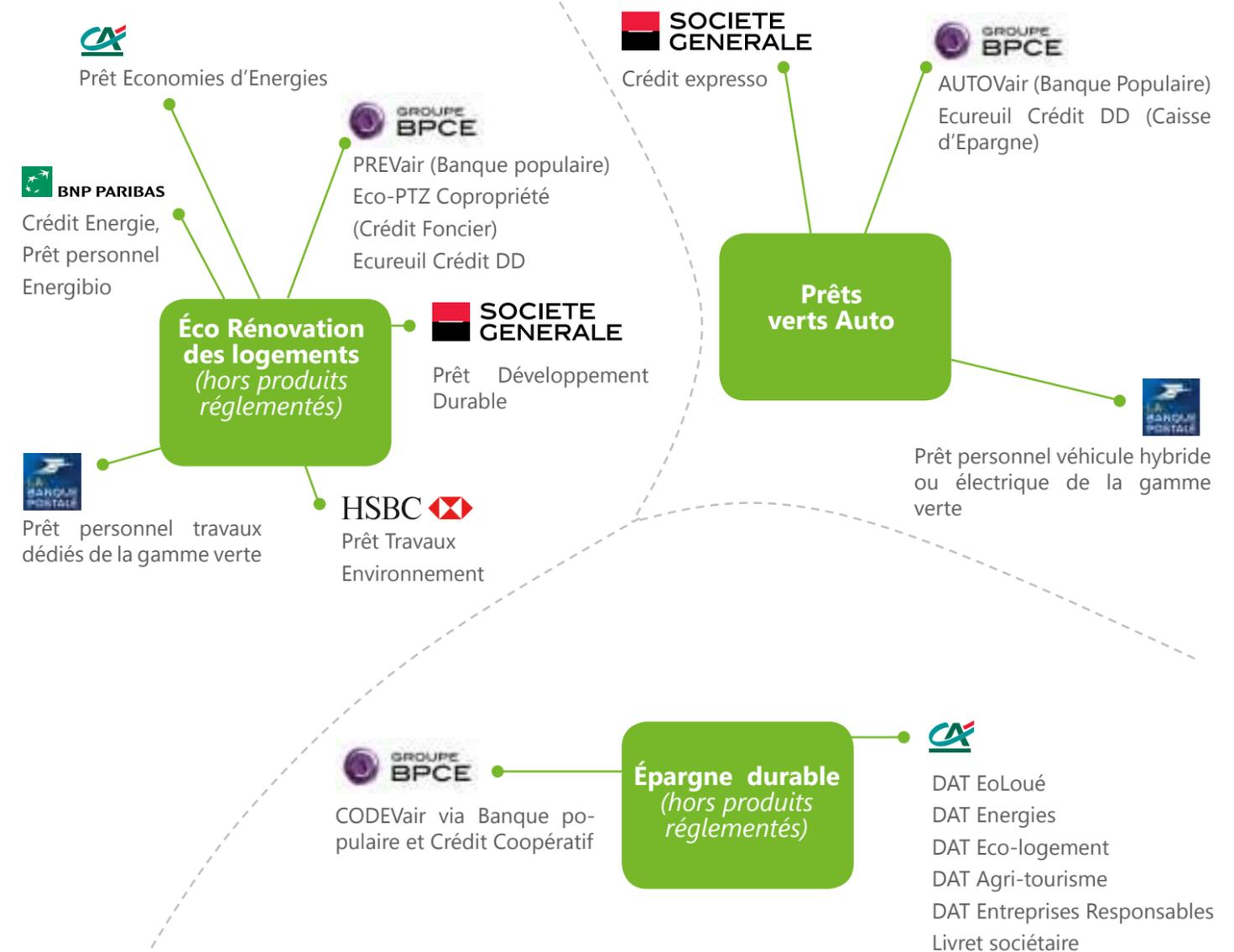
Coissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable

Les BFI françaises soutiennent le financement des énergies renouvelables



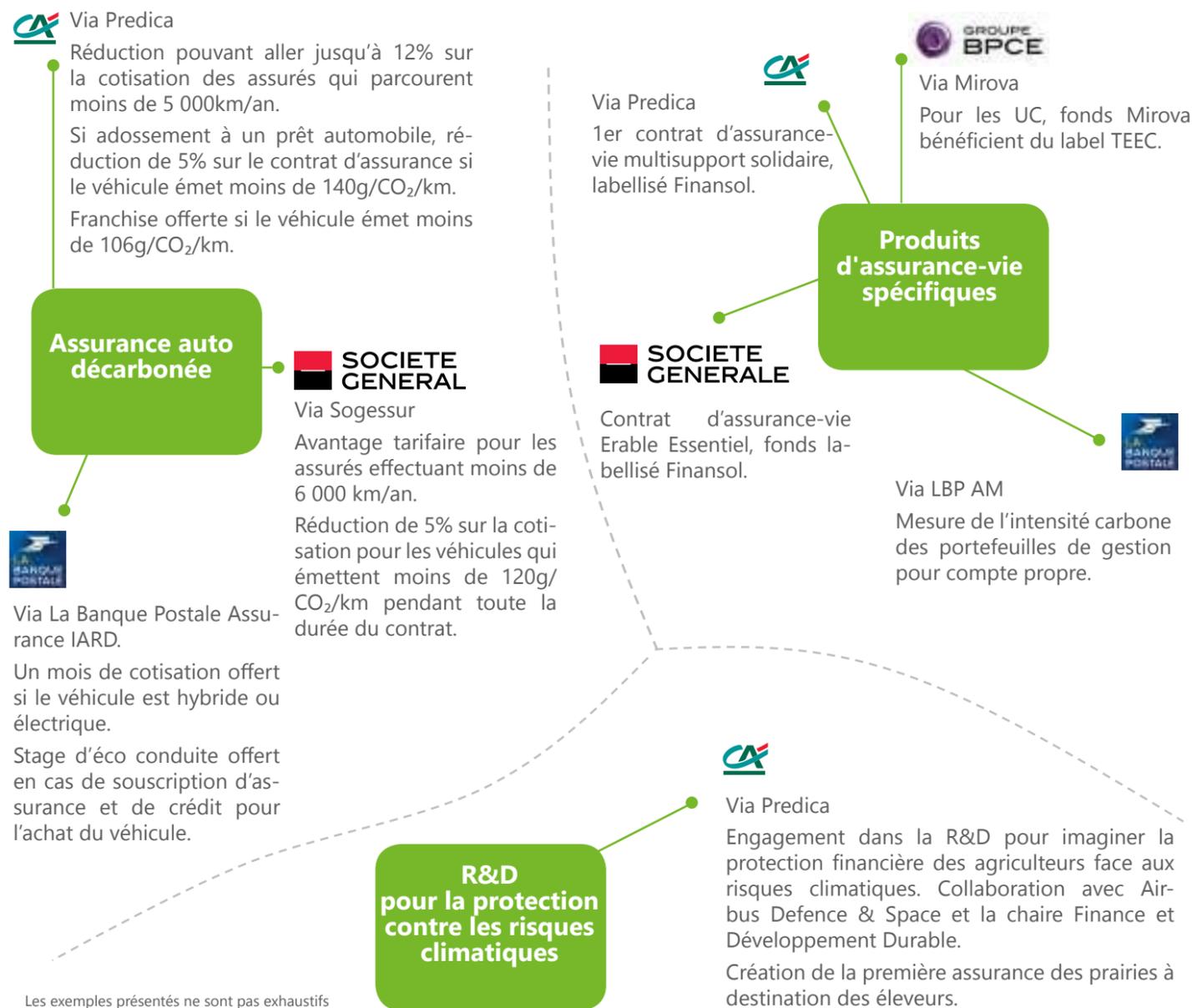
Les exemples présentés ne sont pas exhaustifs

Dans la banque de détail, un soutien à la rénovation énergétique et à la mobilité verte



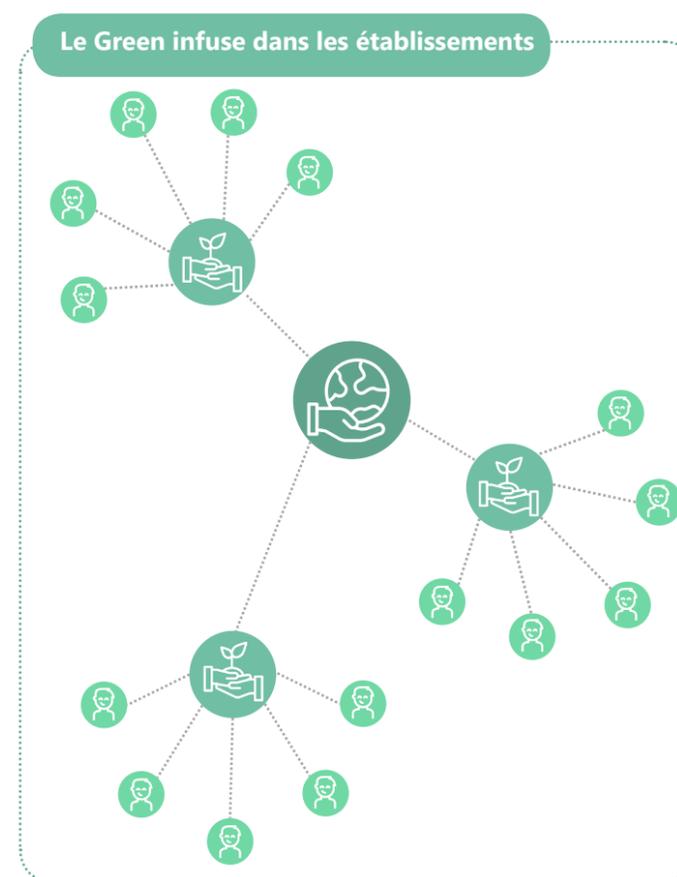
Les exemples présentés ne sont pas exhaustifs

Des offres assurantielles Green émergent également



Au sein des organisations, le Green Business se développe par capillarité

Une task force, diffusant la conviction



DES COLLABORATEURS AU COEUR DE LA STRATÉGIE VERTE

Au sein des réseaux certains collaborateurs donnent l'impulsion nécessaire pour développer le Green Business. Il s'agit de collaborateurs aux convictions fortes, issus des directions RSE ou Marketing par exemple mais également d'experts sectoriels, issus des lignes métier. Les effectifs de ces collaborateurs sont relativement faibles, de l'ordre de la dizaine de personnes.



LES RELAIS RSE ET LA LIGNE MANAGÉRIALE COURROIE DE TRANSMISSION DU BUSINESS GREEN

Au sein des réseaux, les relais RSE font office d'interlocuteurs green dans les différentes lignes métiers. Ils diffusent les valeurs des établissements et s'assurent de la compréhension par tous des politiques Green. Les managers sont également impliqués : dans certains réseaux, la part variable de leur rémunération est fonction de la performance RSE/environnementale. Leur objectif : assurer la cohérence globale, interne et externe, de la stratégie verte de la banque et faire adhérer les collaborateurs à cette stratégie.



LES AUTRES COLLABORATEURS

Les autres collaborateurs peuvent soit participer au Green Business comme acteurs de diffusion de ses produits, consciemment le plus souvent ou moins consciemment si leur sensibilité personnelle est tenue sur ce sujet. Les autres collaborateurs se sentent souvent assez éloignés de cet enjeu, hormis par appétence personnelle forte au regard du positionnement pris par leur réseau bancaire en matière de politiques sectorielles.

Le « Green banking » bute sur certains freins internes

<1% Des obligations sont « vertes » au niveau mondial*

L'analyse des différentes mesures prises par les institutions financières et régulateurs révèle le fort potentiel de croissance du Green Business. L'accélération récente de la prise en compte des enjeux de transition écologique par le secteur et

l'enthousiasme des différentes parties prenantes ne doit cependant pas faire oublier un certain nombre de freins qui limitent encore la croissance de la finance verte.

Difficulté à internaliser les externalités environnementales

Certains projets verts peuvent avoir un coût initial élevé (énergies renouvelables) alors qu'ils généreront à terme des externalités positives (pollution moindre). Le montant plus élevé de l'investissement initial peut limiter certains investissements car les externalités positives à plus long terme ne sont pas incluses dans l'évaluation des coûts. Le problème inverse est valable pour les projets bruns (non intégration des externalités négatives du projet).

Une culture d'entreprise à faire évoluer

Les institutions financières doivent poursuivre le développement d'une culture du management du risque E&S en interne. En cause, des craintes notamment liées aux coûts supplémentaires de due diligence, une vision E&S à mieux partager par tous les étages de la hiérarchie, un manque de formation en interne ou encore des mécanismes d'incitation à la performance qui ne prennent apparemment pas la dimension E&S en compte.

Manque de compétences « vertes » en interne

L'expertise technique liée aux projets verts est complexe et évolue continuellement. L'absence d'équipes de taille significative dédiées à la question dans les institutions financières ne permet pas d'appréhender correctement les risques liés au Green Business et peut résulter en un sous-investissement dans les projets verts et un surinvestissement dans les projets bruns. Les institutions financières doivent encore développer leur capacité à identifier et quantifier les risques de crédit liés à l'exposition environnementale des clients.

Maturity Mismatch

Les projets Green sont souvent des projets d'investissement à long terme pour lesquels le financement via le crédit bancaire n'est pas toujours adapté. Ce problème est d'autant plus prégnant que les projets verts coûtent souvent plus cher à la construction (bâtiment à énergie positive vs. bâtiment classique par exemple). Le développement des Green bonds ou des prêts avec sûreté peut contribuer à résoudre en partie ce problème.

Manque de définition claire et établie des produits « verts »

Faute de consensus et de règles partagées par tous, il est parfois difficile pour les institutions financières d'identifier les produits, investissements « verts ». Aucune définition claire et partagée au niveau international de la « finance verte » n'existe. L'existence d'une multitude de définitions crée des difficultés de compréhension et peut générer des difficultés de comparaison des institutions. Les obligations vertes par exemple couvrent des réalités différentes en Chine ou en France.

L'absence à date d'une taxonomie européenne (prévue pour 2018) limite le développement du Green banking. Les banques ne savent pas précisément ce qu'elles peuvent inclure dans les produits verts. Il n'est donc pas envisageable de lancer des investissements IT par exemple tant que cette taxonomie n'est pas stabilisée.

Asymétrie d'information

Les institutions financières peuvent avoir des difficultés à obtenir des informations sur la performance environnementale d'un portefeuille, sur les émissions d'un emprunteur. Il manque actuellement un organisme de collecte de données centralisé entre les différentes parties prenantes.



Enseignements clés – Diagnostic du secteur bancaire français

La transition écologique constitue une lame de fond et génère, y compris pour la France, des besoins de financement conséquents (plus de 50Md€ d'investissement par an d'ici à 2030). 2015 a marqué l'accélération des enjeux de financement.

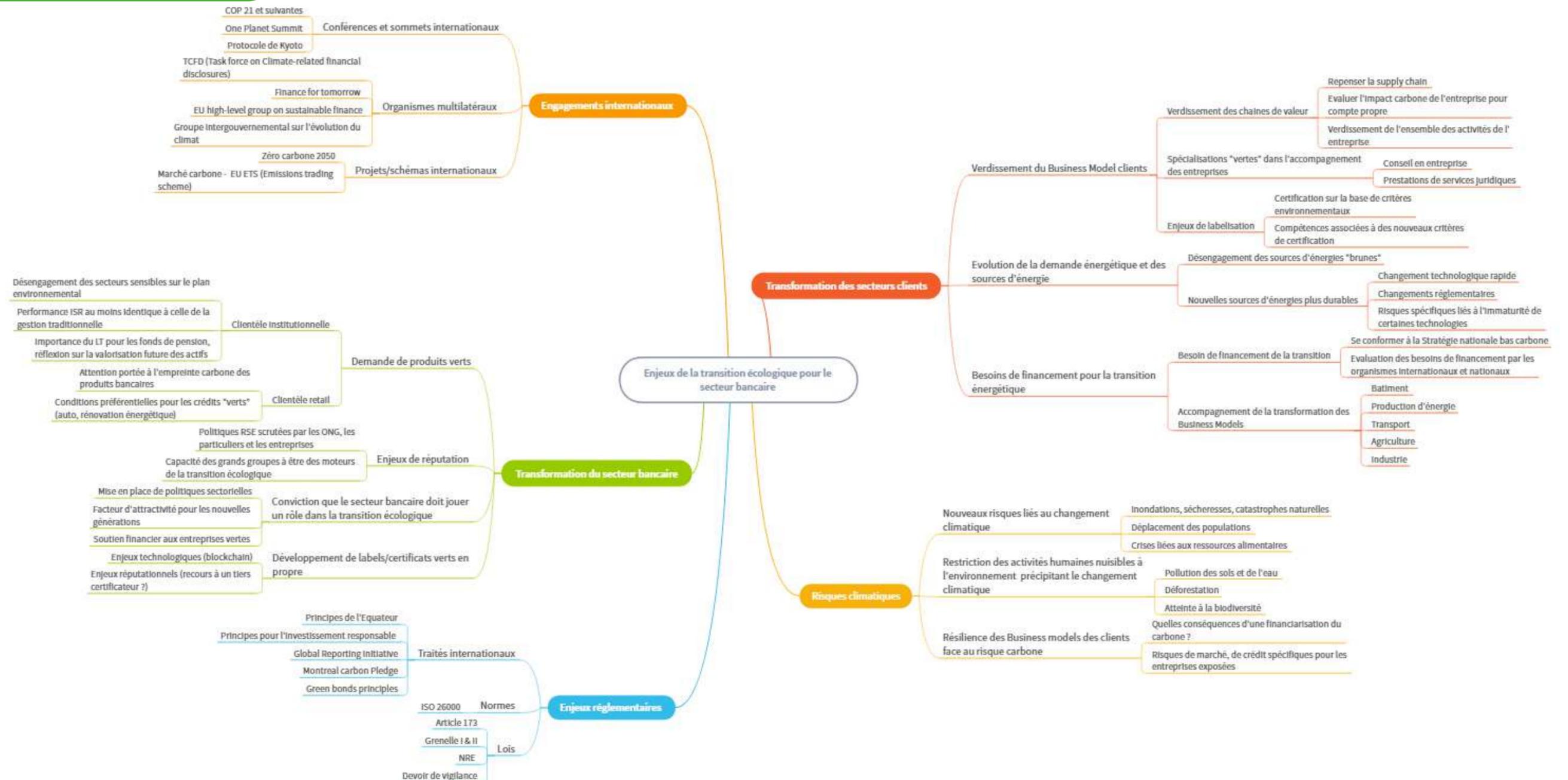
Le financement de la croissance verte intervient dans un contexte de proactivité réglementaire et d'engagements institutionnels.

Les initiatives publiques et privées montrent le caractère central du sujet, la France est en bonne place.

Le Green Business touche l'ensemble des métiers bancaires. Tous les grands réseaux français ont développé des produits verts, sans remise en question à ce stade de la chaîne de valeur.



Carte heuristique : quels enjeux de la transition verte pour le secteur bancaire ?



Les pays du Sud sont nombreux à avoir pris des initiatives de verdissement de leurs activités bancaires

Diagnostic international du secteur bancaire

La transition verte du secteur bancaire, une lame de fond qui progresse dans toutes les zones du monde



Les pays du Sud ont très vite mis en place une stratégie sustainability des activités bancaires. Certains pays, comptant parmi les pays à revenu faible ou moyen, ont mis en place des politiques ambitieuses et font figure de précurseurs sur le sujet.

Source : IFC, BIPE

Les institutions financières prennent de nombreuses initiatives de par le monde



*Environnemental et Social

Source : Site des institutions, UNEP

Un certain nombre de Best Practices illustrent la transition du secteur bancaire



Les Green Impact Reports par Macquarie/GIG en Australie

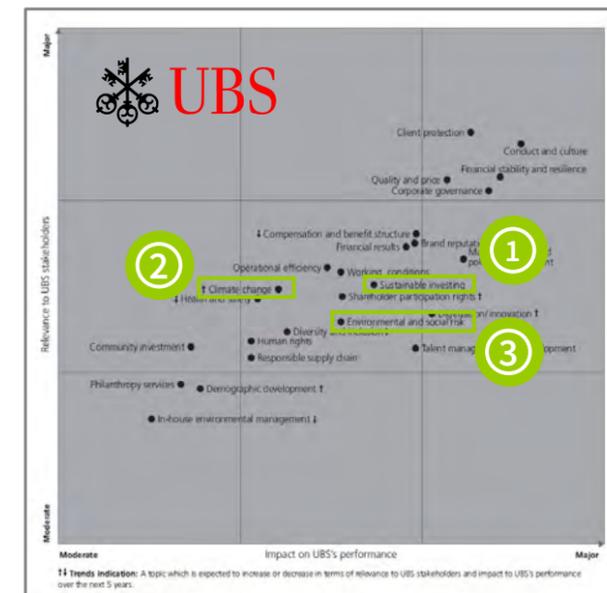


Macquarie/Green Investment Group publie des « Green Impact Reports » destinés à mesurer l'impact sur l'environnement des projets d'investissement du groupe. Ces rapports évaluent notamment les émissions de gaz à effet de serre évités grâce aux projets d'investissement financés, le lien entre les projets et les Objectifs du Millénaire...

Source : Green Impact Report Macquarie



L'intégration de l'environnement dans les matrices de matérialité : UBS et Banco do Brasil



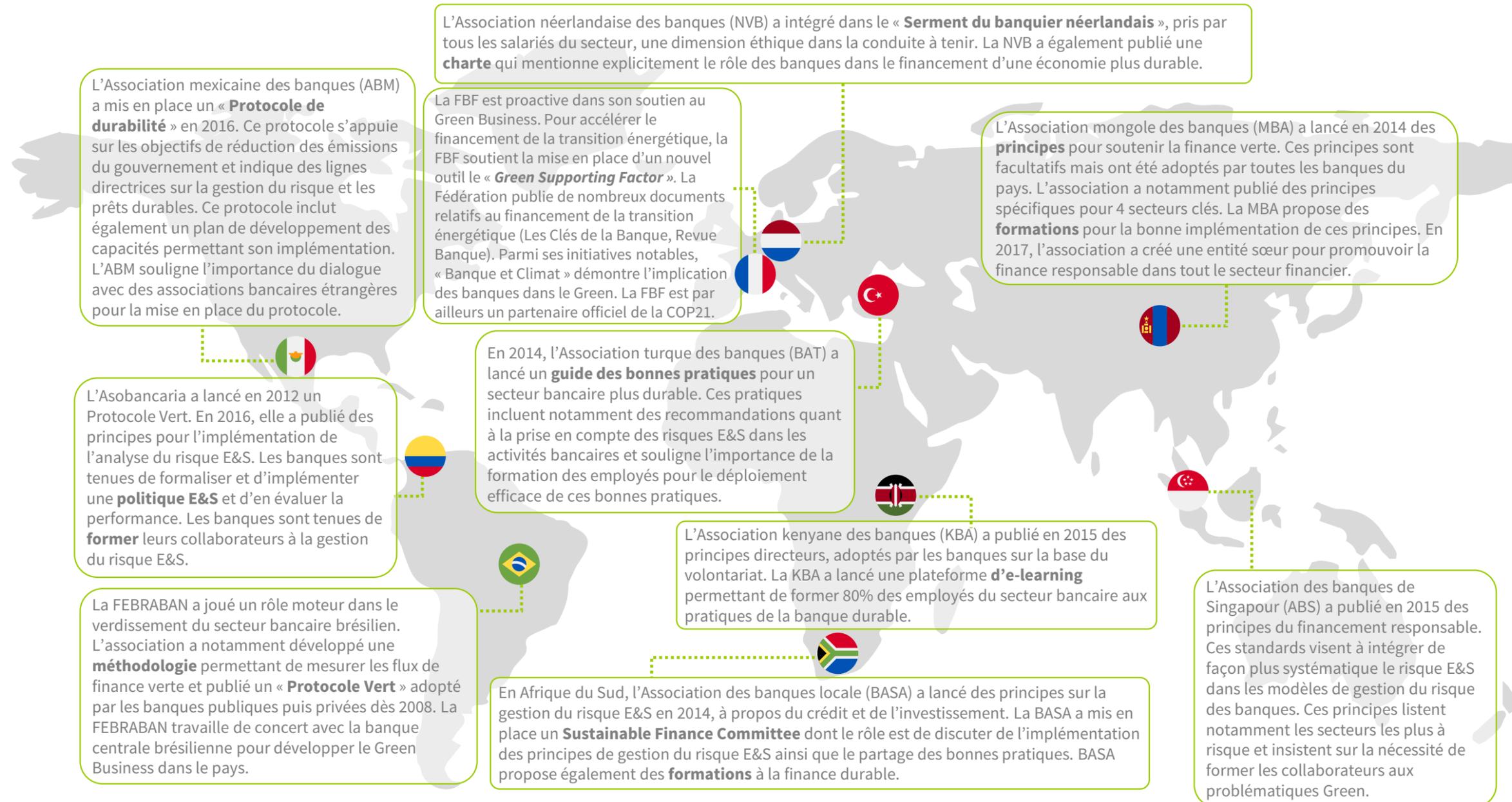
La banque suisse UBS place l'investissement responsable (1), le changement climatique (2) et le risque E&S (3) dans sa matrice de matérialité.

Banco do Brasil a donné une place prépondérante au « développement de solutions financières et de Business modèles qui promeuvent la transition vers une économie verte inclusive » (4) dans sa matrice de matérialité.

Source : Rapports annuels d'UBS et de la Banco Do Brasil



Les fédérations bancaires se mobilisent également pour le Green Business



Source : Fédérations, UNEP

Le Brésil, acteur engagé dans le Green Business

Le Brésil est un **pays précurseur dans la prise en compte du Green Business** dans le secteur bancaire. Grâce à une politique volontariste menée par des acteurs impliqués (Banque centrale brésilienne, Fédération brésilienne des banques, Banque de développement), les institutions financières locales ont dû très tôt intégrer les problématiques de développement durable dans leurs activités. **Au Brésil, le secteur bancaire est ainsi un des secteurs les plus innovants dans la prise en compte de l'économie verte.**

Les institutions financières brésiennes sont soumises à des **obligations réglementaires fortes**. Elles doivent, entre autres, mettre en place une politique de responsabilité environnementale et sociale (PRSA) résumant les actions prises par l'institution pour la protection de l'environnement.

Les banques commerciales ont développé des **solutions innovantes pour verdir leurs activités**. En 2011, **Itaú Unibanco a été élue Sustainable Bank of the Year** par le Financial Times et la Société Financière internationale. La banque inclut une dimension environnementale forte dans son processus d'attribution des crédits (cf. case study). De nombreuses autres banques (Banco do Brasil, Caixa...) ont développé des produits et services verts et ont mis en place une politique RSE ambitieuse. La Caixa a par exemple mis en place un fonds d'investissement pour des projets socio-environnementaux.

3 acteurs jouent un rôle majeur dans le Green Business pour le secteur bancaire :



Grâce à une série de résolutions (volontaires ou contraignantes), la Banque centrale brésilienne (BCB) offre un cadre normatif et réglementaire prenant en compte les enjeux écologiques et sociaux.



Dès 1995, la BNDES a pris en compte les enjeux du développement durable. La Banque brésilienne de développement est le financeur principal des projets durables. En 2017, la BNDES a levé 1 Md\$ d'obligations vertes.



La FEBRABAN (Association des banques brésiennes) joue un rôle moteur dans l'incitation des banques à intégrer des facteurs environnementaux et sociaux dans leurs décisions d'attribution de prêts

Chiffres clés

#2 dans l'index « Climate Transparency » (2017)

Le marché des obligations vertes au Brésil représente **\$3.7 Md** (encours au 31/08/17)

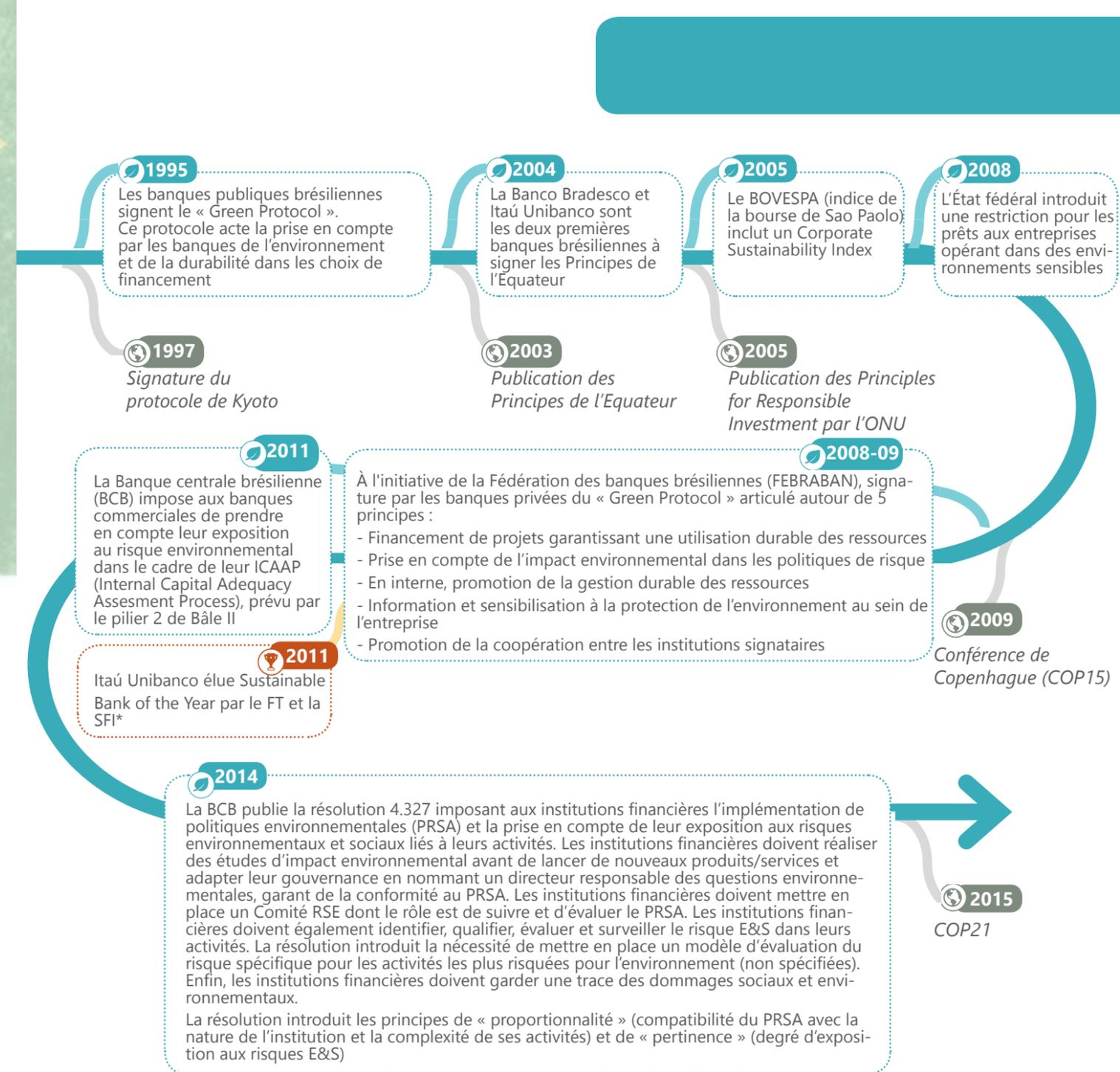
11% Des prêts bancaires financent des projets énergies nouvelles ou agriculture bas carbone (2013)

Les produits et services financiers verts représentent **34 Md€**

12e Plus important émetteur de CO₂ dans le monde (2016)

Sources : Climatebonds, Global Carbon Atlas, Climate Transparency, UNEP, IFC

25 ans d'engagement environnemental au Brésil



* Financial Times et la Société Financière Internationale

Case Study : Itaú Unibanco, une banque verte

Itaú inclut le risque environnemental dans son analyse de risque

Le segment du crédit a fait l'objet d'une analyse de risques incluant les risques sociaux et environnementaux dès 2000. Itaú a ainsi été la première banque opérant dans un pays émergent à inclure un processus de management du risque social et environnemental. Cette analyse impacte le **risque de crédit, le coût de transaction, le type de garanties et les produits offerts.**

Pour les entreprises opérant dans des secteurs « risqués » (notamment la pêche ou l'extraction et la production de bois), la banque conduit une **analyse de risque spécifique, menée par une équipe dédiée.** Les entreprises sont ainsi classées en **3 catégories (risque faible/moyen/élevé)** selon le risque environnemental et social encouru par les entreprises. Les entreprises sont tenues de fournir une évaluation de l'impact environnemental de leurs activités. **Un crédit peut être suspendu en cas de non respect de la législation environnementale.**

Cette analyse de risque s'effectue sur la base (entre autres) d'un **questionnaire adressé aux entreprises.** Itaú prend en compte des critères tels que la **consommation énergétique ou les émissions liquides et gazeuses de l'entreprise.** L'identification d'un risque déclenche des exigences spécifiques et la découverte d'un risque environnemental peut également entraîner l'inclusion dans le contrat de clauses spécifiques.

3 206

Analyses de risque E&S ont été conduites en 2016

5,1M€

De projets analysés au regard des procédures d'évaluation du risque E&S

Quels impacts RH de la politique RSE d'Itaú ?

Création d'une équipe exclusivement dédiée au financement de projets auxquels s'appliquent les Principes de l'Equateur.

En 2016, mise en place d'une équipe *Environmental and Social Risk Management* (18 personnes), chargée de l'évaluation technique des opérations et des produits des clients pour limiter l'exposition de la banque. Cette équipe a bénéficié de 880 heures de formation en 2016. Elle est également en charge de la formation interne, dans le cadre du développement d'un programme d'e-learning environnemental et social.

Une banque à l'engagement reconnu

Figure dans le Dow Jones Sustainability Index depuis 1999, récompensant les entreprises les plus performantes selon des critères RSE.

Reconnue « Most sustainable bank of the Year 2011 » (Financial Times/SFI)

Développement de produits « green »

Assurance :

Services d'assistance inclus dans l'assurance habitation (aide au recyclage de déchets électroniques, conseils pour réduire sa consommation d'énergie et améliorer le tri des déchets...)

Responsabilité civile environnementale pour les entreprises. Ce produit protège les entreprises contre des risques environnementaux en permettant aux entreprises de solliciter des fonds pour réparer des dommages environnementaux qu'elles subissent

Fonds :

Depuis 2004, existence du FIES (Fonds d'Itaú d'excellence sociale) destiné à financer les entreprises socialement responsables

Fonds « Ecomundança » : 30% des frais de gestion récoltés par ce fonds sont reversés dans des programmes d'aide à la réduction des émissions de CO₂. Depuis 2009, le fonds a soutenu 46 projets.

Itaú

Itaú, une banque majeure :

~ 100 000 collaborateurs
100 Md USD Market cap.

Source : Itaú Unibanco

Au Kenya, une formation Green Business qui marche

L'association des banques du Kenya a mis en place une formation à la finance durable via une plateforme de e-learning.

- ➔ La formation est basée sur une **plateforme de e-learning, accessible à tous les salariés de toutes les banques kenyanes.**
- ➔ Le temps requis pour valider tous les modules de la formation est estimé à **deux jours**, idéalement répartis sur trois semaines.
- ➔ Selon la fonction de chacun, certains modules sont obligatoires.
- ➔ Pour réussir la formation, les participants doivent obtenir au moins **70% de bonnes réponses aux quizz proposés.**
- ➔ L'objectif de la formation est de **familiariser les salariés au rôle que peut jouer le secteur dans le développement durable.**



Objectif de la formation : Atteindre 100% des employés du secteur bancaire au Kenya fin 2017 (30 000 salariés).



Contenu de la formation : 6 modules, 5 études de cas et des quizz à passer pour valider les modules.

6 modules à valider

- ➔ Introduction à la finance durable et aux principes kenyans de finance durable.
- ➔ Management du risque E&S pour les activités de financement.
- ➔ Comprendre l'impact environnemental direct des banques et leur empreinte sociale : une introduction.
- ➔ La finance durable : une nouvelle frontière avec des opportunités de croissance.
- ➔ Bonnes pratiques de gouvernance durable et reporting de la performance.
- ➔ Récapitulatif des principes de finance durable kenyans.

5 études de cas pratiques

- ➔ Innovation pour le financement de produits verts pour les non-bancarisés.
- ➔ Financement de solutions de production d'énergie solaire pour les entreprises utilisatrices intenses d'énergie
- ➔ Comment le commerce équitable dans le secteur de l'horticulture soutient le business.
- ➔ Comment la non-prise en compte des impacts E&S peut générer un risque pour le business.
- ➔ Achat de terres et relocalisation : risques liés aux investissements.

Un exemple d'étude de cas : financement d'infrastructures de production d'énergie solaire pour un horticulteur kenyan



CONTEXTE

- Les exportations de fleurs coupées représentent **12% des exportations totales du Kenya**, en particulier à destination de l'Union Européenne.
- L'industrie horticole fait face à des **difficultés**, notamment en raison de **coûts élevés liés à l'activité**. Les systèmes de régulation de température et d'humidité peuvent représenter 60 à 70% des coûts d'exploitation.
- L'activité est **vulnérable face aux coupures de courant** qui peuvent être fréquentes dans certaines régions du Kenya.



LE PROJET FINANCE

- En 2013, la ferme d'Uhuru subissait des **pertes importantes** en raison de coupures d'électricité fréquentes. Pour maintenir son entreprise à flot, le gérant a dû consentir à des programmes de réduction des coûts importants. Un investissement dans une **centrale solaire** de capacité suffisante à un coût de 177 000\$ semblait être une solution intéressante. La centrale garantissait un **retour sur investissement dès la 5e année**.
- Le gérant de la ferme a contacté la **Standard Chartered Bank**, qui n'avait **pas d'expertise dans le financement du solaire**. La banque a conduit une due diligence pour comprendre les besoins du client, la façon dont le prêt accordé améliorerait la performance du business ainsi que les garanties que pouvait apporter la ferme. **La banque a accordé un financement à 4,5% (taux avantageux)**.



CONSÉQUENCES ET LEÇONS À RETENIR

- La ferme d'Uhuru a réussi à réduire de **50% sa facture électrique** et n'a plus subi de destruction de stocks liée aux coupures de courant. Le remboursement des traites n'a eu aucun impact sur le client, dans la mesure où les **économies d'énergies étaient supérieures au montant à rembourser chaque mois**.
- D'autres sociétés horticoles de la région se sont inspirées de cet exemple et d'autres banques ont proposé des financements pour des projets similaires.
- Pour la banque Standard Chartered** : elle note qu'un certain nombre d'opportunités business ne sont pas satisfaites, faute d'incitations particulières du côté des clients pour investir dans des systèmes de production d'énergie solaire. Des difficultés réglementaires liées à la revente du surplus d'électricité produite limitent notamment le potentiel positif de la centrale sur l'activité.
- Leçons à retenir de l'expérience**
 - La due diligence conduite dans ce cas est finalement peu différente des due diligences traditionnellement conduites.
 - Les banques doivent rapidement proposer de nouveaux produits adaptés à de nouveaux besoins et capitaliser sur ces opportunités.
 - Les banques doivent s'adapter au fait que de nouveaux produits émergent souvent d'un besoin client particulier : l'innovation est drivée par les clients.



Enseignements clés du diagnostic international

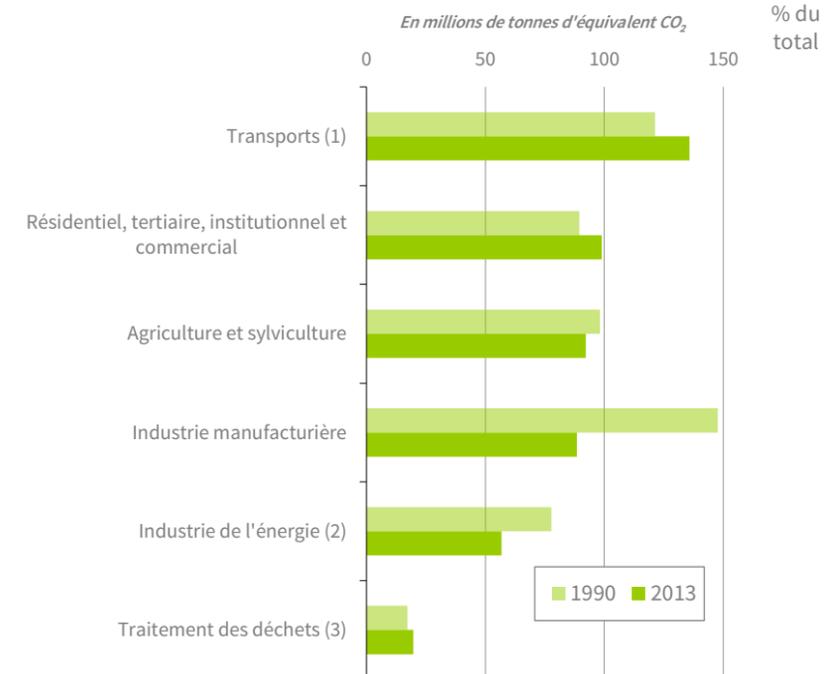
- La croissance des activités liées au développement durable est une tendance observée au niveau mondial. Les pays du Sud sont particulièrement avancés dans le domaine.**
- Les associations bancaires sont fortement impliquées dans le verdissement des activités du secteur. Elles jouent ainsi un rôle moteur dans la promotion du Green Business et dans la définition de normes vertes.**
- Les institutions financières ont pris de nombreuses initiatives, et ce sur toute la planète. Ce mouvement témoigne du caractère universel du Green Business qui s'impose peu à peu comme un standard.**
- Les pays du Sud offrent de nombreux exemples de bonnes pratiques : l'assurance au Brésil avec Itaú, le e-learning au Brésil ou au Kenya, des postes fléchés pour le management du risque environnemental et social.**
- Les freins au développement du Green Business peuvent en grande partie être levés grâce à une évolution des compétences.**

Benchmark sectoriel

Quelles opportunités business liées à la transition des autres secteurs ?

Le secteur bancaire a un rôle à jouer dans l'accompagnement de la transition écologique des secteurs

Émissions de gaz à effet de serre par secteur en France



Notes : hors UTCF (utilisation des terres, leurs changements et la forêt) ; (1) aérien et maritime : trafic domestique uniquement ; (2) y compris incinération des déchets avec récupération d'énergie ; (3) hors incinération des déchets avec récupération d'énergie, et hors captage de biogaz.

*Champ : France métropolitaine, départements d'Outre-mer, Saint Martin (péri-mètre Protocole de Kyoto).

Source : Citepa (inventaire CCNUCC, format "Plan Climat"), juin 2015.

En France, les **deux principaux secteurs émetteurs de gaz à effet de serre sont les transports et le bâtiment**. À eux deux, ils représentent près de la moitié des émissions de gaz à effet de serre du pays. Les transports et le secteur résidentiel représentent même plus de 60% de la consommation en énergie du pays*.

La **Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) et la Programmation pluriannuelle de l'Énergie (PPE)** fixent des objectifs ambitieux pour ces deux secteurs à horizon 2050. Ces objectifs (75% de réduction des émissions de GES en 2050 par rapport à 1990 pour l'ensemble de l'économie) impliquent des **efforts importants** ainsi qu'une transformation radicale des secteurs, sous-tendue par des **besoins en investissement conséquents**. Ces besoins de financement considérables créent des **opportunités pour le secteur bancaire** d'être **acteur de cette transition** en accompagnant les secteurs dans leurs investissements.

Outre le rôle d'accompagnement joué par les banques, la transition écologique implique des **changements de Business Models pour les secteurs clients**. Ces évolutions auront sans aucun doute des **conséquences sur les métiers**, les compétences et potentiellement les volumes d'affaires au sein du secteur bancaire.

Que la Banque joue un rôle actif (encouragement des secteurs dans leur transition) ou de simple appui (accompagnement au gré des évolutions des secteurs clients) dans la transition énergétique, le secteur bancaire devra s'adapter aux nouveaux besoins et modèles générés par la transition verte.

Entre 2013 et 2016, entreprises et ménages ont investi 32 Md € chaque année en faveur du climat, soit 10% de l'investissement matériel total. L'écart entre les investissements réalisés et le besoin d'investissement est estimé entre 20 et 40 Md € en 2016 et 2017.

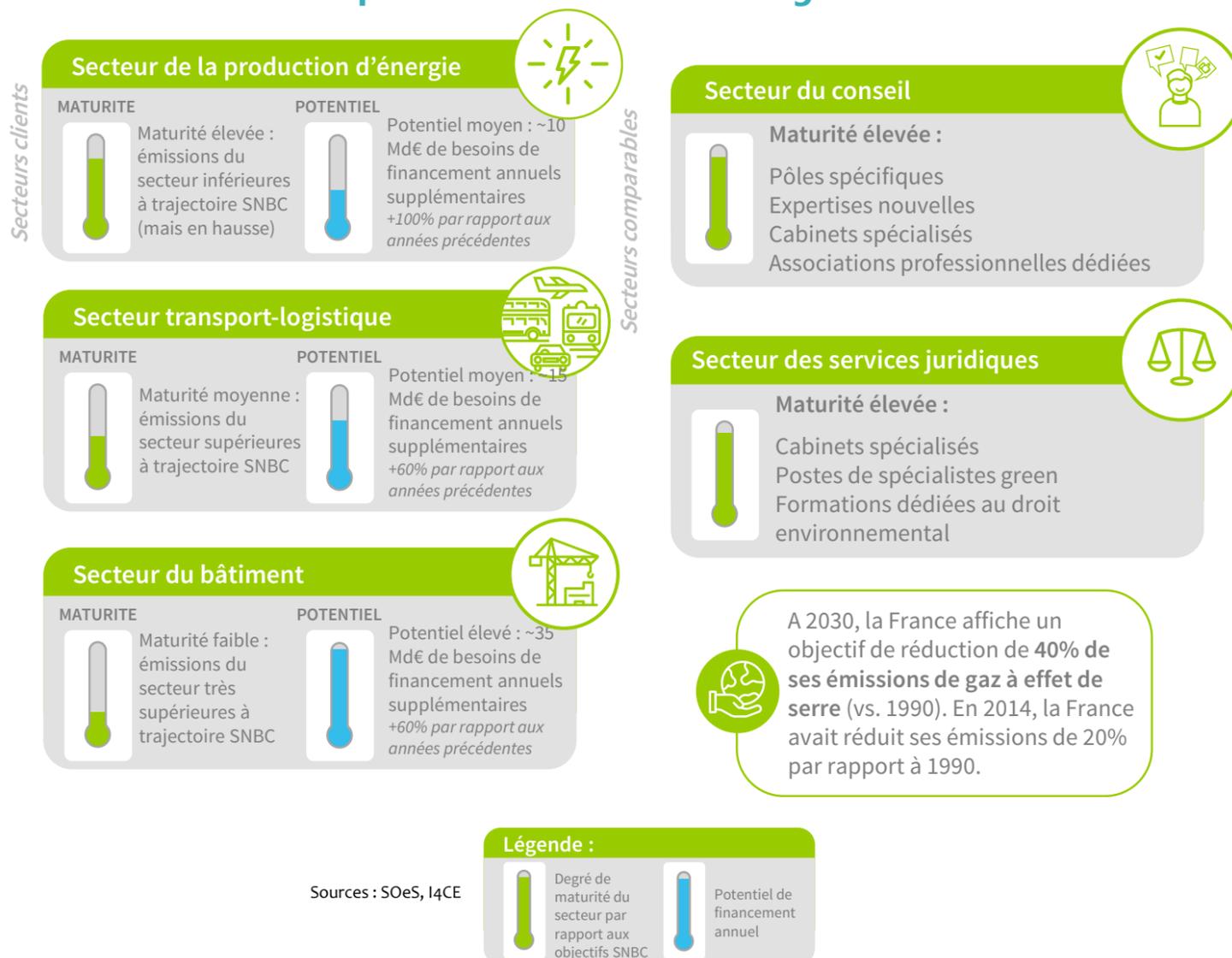


Les secteurs de l'économie affichent un niveau de maturité Green différencié



Le bâtiment, un secteur clé de la transition énergétique

L'analyse des trajectoires d'émission des secteurs ainsi que de l'écart entre les investissements documentés et les besoins d'investissement permettent d'établir le diagnostic suivant :



De par son poids dans les émissions de gaz à effet de serre (plus de 20% du total) et dans la consommation d'énergie (plus de 40%), le bâtiment est un secteur clé de lutte contre le réchauffement climatique. La Stratégie Nationale Bas Carbone à 2050 du gouvernement s'est fixé l'objectif de diviser par 4 les émissions de CO₂

du bâtiment. Bien que déjà engagé dans la transition écologique, les objectifs fixés au secteur vont induire des besoins de financement auxquels les banques devront répondre par des produits adaptés. Les foncières filiales de banques et les métiers liés à l'immobilier au sein du secteur bancaire vont connaître une évolution de leurs compétences liée à la transformation du secteur du bâtiment.

Dans le bâtiment, la transition écologique a eu des impacts différenciés selon le segment :

Neuf vs ancien

Construction neuve : les dispositifs réglementaires et incitations fiscales sont principalement orientés vers la construction neuve (PTZ, Pinel, R2012...). Dans le neuf, la transition écologique conduit à l'usage de nouveaux matériaux (bois plutôt que béton), à la construction de bâtiments multi-matériaux notamment. La transition écologique fait désormais penser les projets immobiliers en tant qu'ensemble et non plus en tant que bâtiment isolé. Les promoteurs immobiliers ne signent plus de contrats pour construire x m² mais s'inscrivent dans un cadre plus global (construction d'écoquartiers, engagements sur la consommation énergétique, le ramassage des déchets...)

Rénovation : accélération de la rénovation pour améliorer l'efficacité énergétique du bâti.

Résidentiel vs non-résidentiel

Construction résidentielle : la situation est très hétérogène, notamment entre le parc social et les autres logements, entre les maisons individuelles et le logement collectif. Le fait que propriétaire et occupant du logement ne soient pas la même personne dans le cadre de l'immobilier locatif limite le potentiel pour la rénovation énergétique (elle ne profite pas directement à celui qui paye pour les travaux).

Construction non résidentielle:

Travaux publics : apparition de nouveaux types de revêtements (routes, panneaux solaires), plus coûteux mais producteurs d'énergie.

Commerces : les grands centres commerciaux ont déjà pris le virage vert et prennent en compte les contraintes environnementales dans la conception et la rénovation des ensembles.

Entreposage : le développement du e-commerce génère des besoins importants en surface d'entreposage. L'emprise foncière de ces bâtiments les soumet particulièrement à la réglementation.

Bureaux : le fort degré de renouvellement des immeubles de bureau permet la prise en compte croissante des contraintes énergétiques.

Le bâtiment, un secteur clé de la transition énergétique

De par son poids dans les émissions de gaz à effet de serre (plus de 20% du total) et dans la consommation d'énergie (plus de 40%), le bâtiment est un secteur clé de lutte contre le réchauffement climatique. Bien que déjà engagé dans la transition écologique, les objectifs fixés au secteur (diviser par 4 ses émissions d'ici 2050) vont induire des besoins de financement.

ZOOM

Des centres commerciaux ont déjà pris le virage vert

Depuis 2010 et de façon systématique, tous les centres commerciaux créés engagent une procédure de certification ou de labellisation verte. Les centres commerciaux existants font l'objet d'une politique active des foncières pour obtenir des certifications.

Best Practices

unibail-rodamco

Unibail-Rodamco a réduit de 18% l'intensité énergétique de ses centres. La foncière publie depuis 2008 des Bilans Carbone et suit la performance environnementale de ses actifs (15 indicateurs) depuis plus de 10 ans. Unibail-Rodamco réalise un reporting conforme aux recommandations formulées par l'organisation européenne European Public Real Estate Association (EPRA). L'EPRA a d'ailleurs récompensé 5 fois le groupe pour le respect de ses recommandations. Dans le cadre de son programme « Better Buildings », le groupe ambitionne de réduire son empreinte carbone à la fois en agissant sur la construction, l'exploitation des centres et sur leur accessibilité. En interne, le Groupe a mis en place des programmes de sensibilisation. Désormais, tous les nouveaux véhicules de fonction sont des véhicules hybrides ou des VE.



Filiale du groupe Casino, Greenyellow s'est fixé pour objectif une réduction de 30% de la consommation énergétique du patrimoine immobilier du groupe. La filiale a notamment signé des contrats de performance énergétique avec les exploitants des centres.



Les banques accompagnent déjà le secteur

Les banques proposent déjà un certain nombre de produits pour accompagner le bâtiment dans sa transition écologique :

ECO-PTZ (Prêt à taux zéro): financement de travaux de rénovation énergétique.

LDDS (Livret de développement durable et solidaire) : fonds utilisés pour financer les travaux d'économie d'énergie dans l'ancien.

Offres de prêts spécifiques, à des conditions préférentielles pour financer les travaux de rénovation.

Services de conseil dans le cadre d'un projet de rénovation énergétique.

Les travaux d'amélioration énergétique de **420 000 logements** sont réalisés chaque année grâce au crédit en France

D'ici à 2050, le gouvernement prévoit la rénovation de **500 000 logements** par an en France. (soit 1,4% du parc, 50% du parc en cumulé par an). D'ici à 2050, tout le parc sera à basse consommation.

Source : Rapport sur le Financement de la rénovation énergétique des logements privés remis au ministère du Logement, 2017.



Comment la transition écologique dans le secteur du bâtiment impacte les activités bancaires ?

La transition écologique dans le secteur du bâtiment impacte ou pourrait impacter le secteur bancaire sous plusieurs aspects :

- La transition écologique va générer des besoins de **financement supplémentaires**. Selon le type de nouvelle construction et de normes, le surcoût lié à un bâtiment économe en énergie est compris entre 10 et 40%. De nouveaux produits d'assurance pourraient être amenés à voir le jour (garantie économie d'énergie).
- Le prix du carbone et le prix de l'énergie doivent être intégrés dans les modèles de risque car ils impacteront la **rentabilité** des investissements dans des bâtiments « verts ».
- Les **incitations réglementaires** dans le secteur étant nombreuses, les conseillers bancaires doivent être au fait des différents dispositifs de défiscalisation notamment (nationaux, régionaux, locaux...). Une bonne connaissance des produits utilisés, des équipements et des intervenants permettrait de conseiller au mieux les clients au moment de la contraction d'un crédit immobilier pour la construction d'un logement vert.
- La rénovation thermique va garantir une « **valeur verte** » au bien rénové, pouvant ainsi renchérir la valeur patrimoniale du bien.
- Un certain nombre de banques a déjà mis en place des politiques sectorielles limitant le financement des cimentiers par exemple.
- Les foncières des banques sont particulièrement exposées à la transition écologique dans ce secteur (prise en compte des normes, parc de bâtiments respectueux de l'environnement pour capter le marché).

Le secteur des transports est engagé dans sa transition verte

Le secteur des transports est le premier secteur émetteur de CO₂ en France (27% des émissions totales) et constitue à ce titre un secteur incontournable dans l'analyse de la réduction de l'empreinte carbone. La Stratégie Nationale Bas Carbone vise notamment à interdire la vente de véhicules émetteurs locaux de gaz à effet de serre à horizon 2040. D'ici à 2050, le gouvernement ambitionne une réduction de 70% des émissions de gaz à effet de serre du secteur. Le secteur des transports a une forte inertie du fait du délai important entre la conception d'un véhicule, sa sortie sur le marché et la mise à la casse des derniers modèles. À ce titre, le financement de la transition dans le secteur est un enjeu de court-terme pour s'assurer du respect des objectifs de réduction de gaz à effet de serre à 2050.

Dans le secteur des transports, la transition verte recouvre différents aspects :



Développer les transports publics

La réduction des émissions du secteur des transports passe par un renforcement des transports en commun. La baisse de la part modale de la voiture, pensée pour réduire les émissions de gaz polluants, impliquera un développement fort des transports en commun. De nouvelles capacités devront être construites, générant un besoin en investissement d'infrastructure considérable. Les transports en commun devront également réduire leurs émissions (passage de flottes de bus diesel à des flottes gaz, hydrogène ou électrique). **À Paris par exemple, 22% des bus sont électriques, hybrides ou au gaz (objectif 100% d'ici à 2025). D'ici à 2025, les opérateurs publics dont la flotte est supérieure à 20 véhicules devront comprendre 100% de véhicules peu émetteurs.**

En 2015, la part modale des transports en commun en France est de 15,2% (-0,1 pt p/r 1990)*



Chaîne logistique

Le verdissement du secteur passe par une rationalisation de la chaîne logistique. L'éco conduite, le développement de plateformes intermodales, le renouvellement des flottes et l'intégration de l'économie circulaire sont autant de défis à relever par le secteur pour réduire son empreinte. Le secteur logistique est affecté à la fois par sa transition écologique mais également par les défis de la transformation des secteurs client, notamment via le e-commerce qui crée un besoin de logistique spécifique et performante (dernier kilomètre).

L'évolution de la chaîne logistique est liée à l'évolution de l'urbanisme. Les émissions du secteur logistique peuvent être réduites à travers par exemple le développement de services de proximité (commerces, circuits alimentaires courts...). Cet objectif entre en résonance avec la réduction des émissions dans le secteur du bâtiment dans le cadre de la conception d'écoquartiers.

*Source : Eurostat



Nouvelles mobilités

De nouvelles mobilités (à émissions carbone plus faibles) émergent, notamment grâce au développement de nouvelles propulsions (électrique, hybride, hydrogène...). Le développement de ces nouvelles technologies nécessite un investissement conséquent. Dans le monde, les grands constructeurs comptent ainsi investir plus de \$ 90 Mrd dans l'électrique*. Les véhicules à propulsions alternatives ne représentent toutefois que 5% des ventes en France en 2017, signe que le marché est encore loin d'être mature**.

De nouveaux business models apparaissent également (covoiturage, portage de colis entre particuliers...). Une nouvelle offre de mobilité émerge, permettant de réduire l'impact carbone du transport.

Chaque année, Blablacar permet d'économiser plus d'1 Million de tonnes de CO₂***

Sources : *AVERE, **ACEA,*** blablacar.fr

Quel verdissement des compétences du secteur des transports ?

Quelles compétences impactées dans le secteur des transports/logistique ?

La transition écologique dans le secteur des transports a d'ores et déjà eu des impacts sur les métiers et compétences du secteur. On peut notamment citer les métiers suivants :

- **Conception et organisation de la chaîne logistique** : le Grenelle définit la traçabilité environnementale des produits comme un des enjeux de la transition écologique. Ce métier est donc impacté en premier chef. La tenue des objectifs de réduction des émissions du secteur passe également par une rationalisation de la chaîne logistique, une chasse au gaspillage et une analyse coûts/bénéfices dans le choix du mode de transport qui intègre une dimension environnementale.

- **Conduite de transport de marchandise, de particuliers, de transports en commun** : prise en compte de l'éco-conduite pour réduire les coûts liés aux carburants (certifications FIMO FCO)
- **Mécanicien automobile** : évolution des compétences (électrique, électronique, contrôle technique) pour s'assurer de la performance environnementale des véhicules et répondre à l'évolution technologique et à l'émergence de nouvelles propulsions.
- **Démolition/recyclage** : l'augmentation de l'activité de recyclage auto et l'apparition de nouvelles technologies (batteries) génère un besoin en compétences nouveau. De nouvelles compétences liées au développement du démontage, à la dépollution et au développement des techniques de tri ont émergé.

Quelles formations mises en place pour accompagner les professionnels du secteur ?

Les acteurs de la formation du secteur des transports/logistique accompagnent la transition verte du secteur :

- ➔ L'ANFA (Association Nationale pour la Formation Automobile) accompagne la branche automobile en aidant les CFA à financer les enseignements relatifs à la mobilité durable (diagnostic technique sur les nouvelles motorisations par exemple). L'ANFA finance également des stages de formation (29 000 heures de formation continue) et a mis en place un Plan Compétences Emplois pour former les salariés de la branche et leur permettre de développer de nouvelles compétences vertes. L'Association a également mis en place un espace de réflexion sur la mobilité pour former les salariés aux nouveaux métiers, services de l'automobile.
- ➔ Renault et PSA ont mis en place de nouvelles classifications des emplois articulées autour du degré de « verdissement » des métiers.
- ➔ Divers instituts de formation ont mis en place des formations à l'éco-conduite. La Poste a par exemple mis en place un programme interne de formation à l'éco-conduite pour 60 000 collaborateurs du groupe.
- ➔ L'ESC Rennes inclut dans sa formation au Supply Chain Management plusieurs modules obligatoires sur la gestion durable de la supply chain. Le laboratoire R-SCOM adossé à l'ESC conduit également des recherches sur le verdissement de la supply chain.



La transition écologique dans le secteur transports/logistique impactera les banques

Les banques accompagnent déjà le secteur

- ➔ **Les banques proposent des produits de crédit spécifiques aux véhicules propres** : un certain nombre de banques propose déjà aux particuliers des prêts dédiés à l'achat d'un véhicule électrique, voire hybride. Les gestionnaires de flottes partenaires des banques ont pour certains des politiques visant à favoriser l'acquisition de véhicules électriques ou hybrides.
- ➔ **Une offre assurancielle spécifique pour les possesseurs de véhicules verts** : certains bancassureurs proposent des franchises ou des cotisations réduites pour les possesseurs de véhicules hybrides ou électriques. Par ailleurs, certains bancassureurs proposent des stages d'éco-conduite dans le cadre de leurs contrats d'assurance.
- ➔ **Financement de projets de mobilité durable** : les BFI financent des projets d'envergure dans la mobilité durable (transports publics par exemple)
- ➔ **Développement de nouvelles propulsions et de Nouvelles Solutions de Mobilité (NMS)** : les véhicules à hydrogène par exemple impliquent de nouveaux risques à prendre en compte par les banques et les assureurs. Les NMS (auto-partage, covoiturage...) génèrent également des besoins d'assurance, voire de financement spécifiques.
- ➔ **Évolutions sur le marché auto** : le développement des NMS, des transports en commun et la réduction du besoin de mobilité lié au développement des solutions de proximité peuvent réduire le volume d'affaires sur le segment véhicule particulier.
- ➔ **Financement de nouvelles infrastructures logistiques** : le verdissement du secteur logistique passe par le développement de nouvelles plateformes logistiques intermodales.
- ➔ **Financement de Certificats Économie d'Énergie** : les banques pourraient être amenées à financer des CEE auprès des différents clients du secteur, notamment les ménages réalisant des projets éligibles.

Selon les sources et les scénarios, les besoins de financement annuel pour réaliser les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone dans le secteur des transports se chiffrent autour de **10 à 20 Md €**

Le verdissement de la production d'énergie impacte spécifiquement le secteur bancaire

Les enjeux de la transition écologique du secteur impacte pour les activités bancaires

- Le verdissement du secteur de la production d'énergie génère un certain nombre de questionnements que les banques devront intégrer dans leur activité de financement de la transition énergétique.
- L'abandon progressif du nucléaire et des énergies fossiles implique de trouver d'autres sources d'énergie. La production d'énergie hydraulique étant saturée en France, l'orientation massif vers la production de gaz était difficilement envisageable (production de carbone), ce qui doit amener a priori une transition vers des énergies renouvelables plus « locales » type géothermie ou éolien. Cette **décentralisation de la production d'énergie** génère de nouveaux business modèles pour les entreprises du secteur avec

Quelles compétences impactées dans le secteur de la production d'énergie ?

- Le secteur de la production d'énergie regroupe 45% des professions dites « vertes ».
- Le développement de nouvelles sources d'énergie (éolien, méthanisation...) implique l'apparition de nouvelles expertises et compétences dans le secteur (ex : exploitant de méthaniseur, collecteur de biodéchets pour la méthanisation, technicien de maintenance sur éolienne...).
- De nouvelles compétences vont émerger en lien avec l'amélioration de l'efficacité du réseau (développement des réseaux électriques intelligents, optimisation des réseaux d'eau...). Vont ainsi se développer les compétences d'installation des compteurs électriques intelligents, compétences liées à l'utilisation des **données numériques...**

des problématiques notamment liées à la garantie des équilibres électriques sur le réseau. En retour, ceci implique des conditions de financement différentes pour les banques. Les banques pourraient être sollicitées pour financer ces nouveaux projets.

- La décentralisation de la production d'énergie sous-tend également le **développement d'ancillary services*** pour garantir l'équilibre du réseau électrique. Les banques pourraient ainsi être amenées à financer des prises de recharge pour les véhicules électriques (dont la batterie peut jouer un rôle d'ancillary service) par exemple.
- La décarbonation progressive de la production d'énergie peut impliquer la **création de nouveaux marchés** au détriment du pétrole, gaz ou charbon. La création de ces nouveaux marchés doit être anticipée par les banques et fait appel à la créativité des banquiers.

D'ici à 2050, la SNBC prévoit une réduction des émissions liées à la production d'énergie de 95% par rapport à 1990

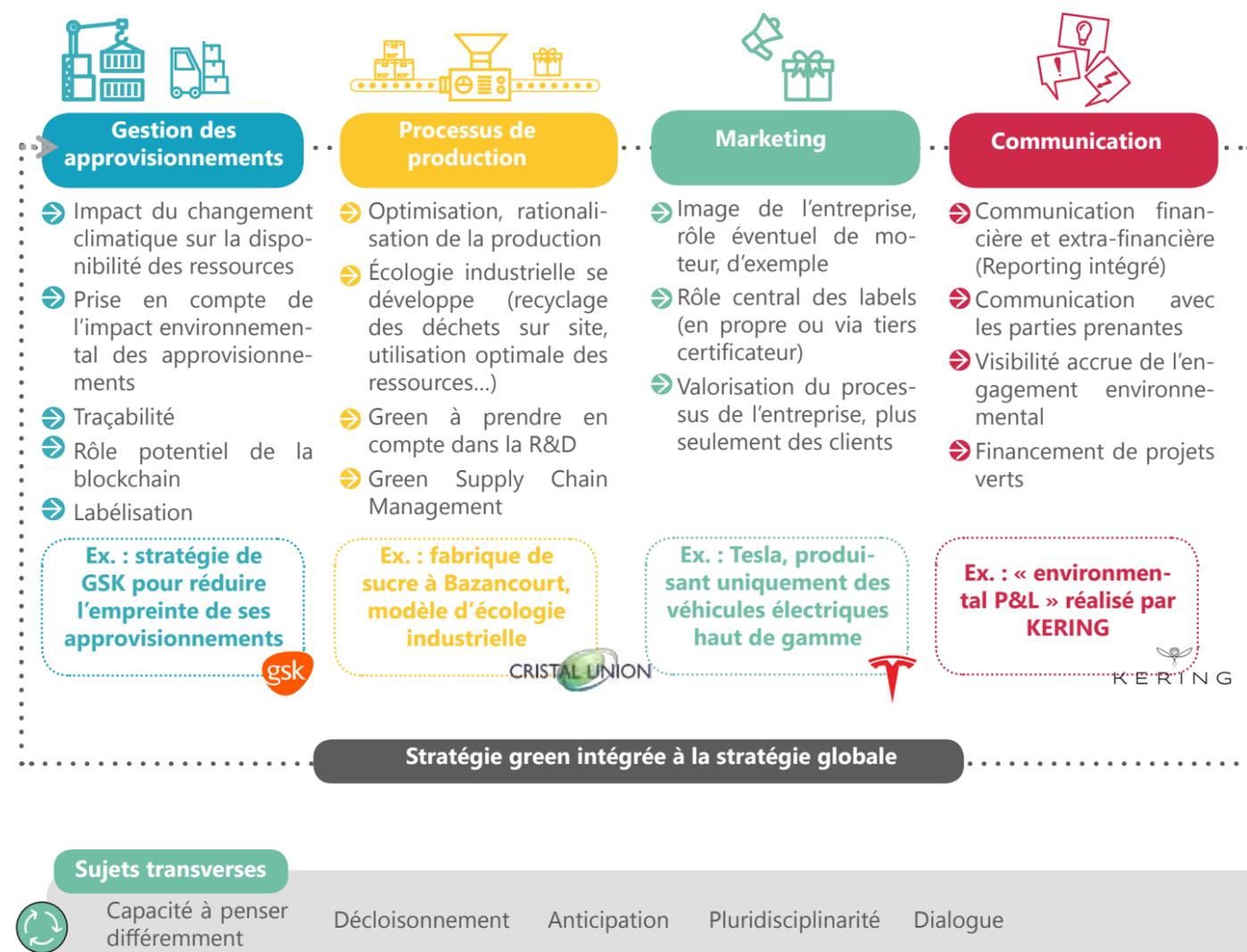
Les banques accompagnent déjà le secteur de la production d'énergie

- Émissions de **Green Bonds** pour Engie et EDF pour soutenir le financement de leurs projets en énergie renouvelables.
- Politiques sectorielles limitant le financement des énergies fossiles** (arrêt du financement des centrales à charbon, pas de financement de l'extraction de pétrole offshore...).
- Produits « verts » pour aider les clients business/retail** à financer l'utilisation d'énergies renouvelables (prêts, assurances...).

*Les "ancillary services" sont les services utilisés par les opérateurs de réseaux électriques pour garantir la fiabilité du réseau électrique (stockage d'électricité pour faire face à une demande importante, régulation de la tension sur le réseau...)"

Comment le Green impacte la gestion de l'entreprise ? En quoi est-ce une lame de fond ?

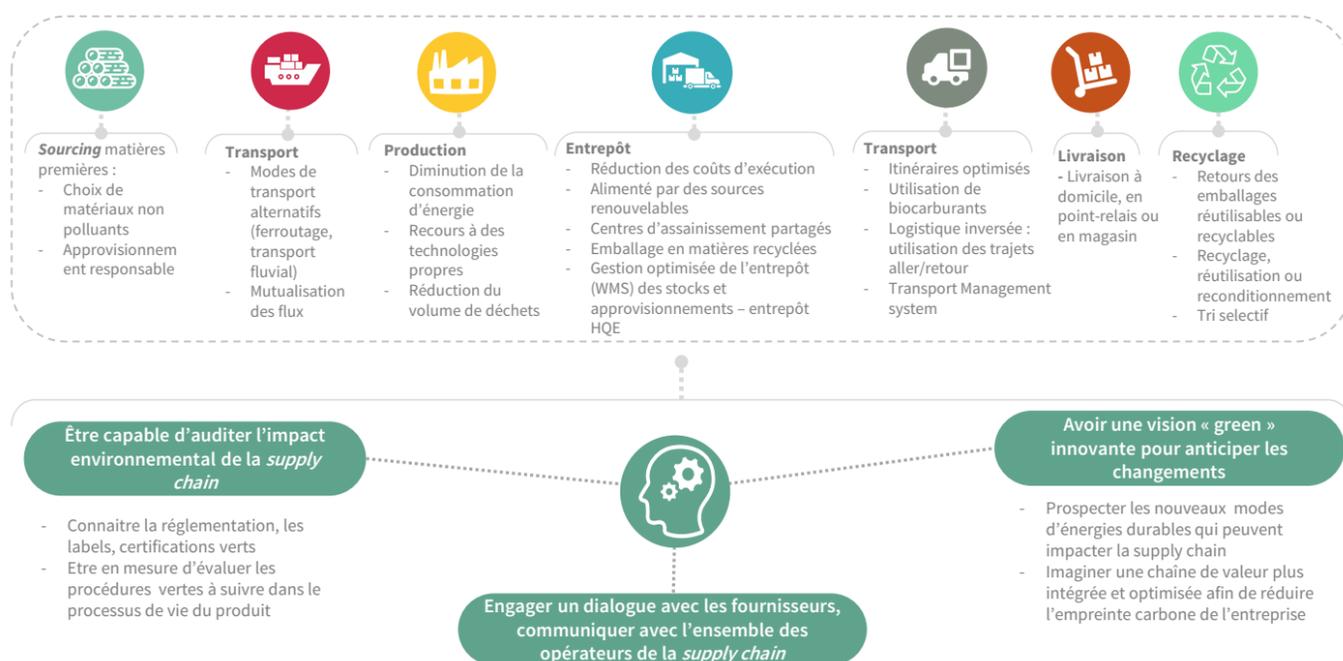
Toutes les fonctions de l'entreprise sont impactées par le Green



Le GSCM*, exemple d'un modèle de management structuré par le green business

Une gestion qui appelle à penser de façon intégrée la stratégie green

L'intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie des entreprises doit prendre en compte l'impact de l'activité de l'entreprise mais aussi l'impact de l'ensemble de la chaîne de production qui conduit le produit depuis les usines jusque dans les mains des usagers, puis à son recyclage. Cette volonté de créer une supply chain « durable » a conduit à la création d'un nouveau type de management : le ***Green Supply Chain Management**.



Intégrer le contrôle de la Supply Chain à sa stratégie "Green"

La réponse de GSK et de Walmart à la problématique

Qui ?

L'empreinte carbone de l'entreprise pharmaceutique GlaxoSmithKline (GSK) **provient à 66% de sa chaîne d'approvisionnement** (matières premières, usines, logistique). Ainsi, réduire les émissions de l'entreprise à travers ses activités ne suffit pas pour réduire son empreinte carbone – il faut engager ses fournisseurs dans une démarche plus verte afin de pouvoir réduire son empreinte environnementale.

L'entreprise s'est fixé l'objectif de réduire de 25% son empreinte carbone d'ici à 2020 et d'être **neutre en carbone à l'horizon 2050**. Cela implique la fin des émissions de CO₂ sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit, depuis le sourcing des matières premières jusqu'à la commercialisation.

Plusieurs actions ont été engagées par le groupe afin d'atteindre cet objectif et font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Dans le futur ?

Comment la Blockchain transforme la chaîne de valeur ?

La Blockchain permet de dématérialiser et sécuriser l'ensemble du processus d'approvisionnement.

Avec une amélioration de la traçabilité, les consommateurs sont mieux informés sur la provenance de ce qu'ils consomment alors qu'ils s'en remettaient jusqu'à présent aux labels. Une pression indirecte s'opère alors sur les distributeurs pour une supply chain durable.

Source : GSK



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

Comment ?

GSK utilise la **plateforme en ligne Ecodesk** qui met en relation plus de 200 fournisseurs de GSK qui représentent environ £800 millions de leurs dépenses en matières premières. Cette plateforme permet aux fournisseurs d'échanger sur les best practices et solutions à mettre en œuvre afin de limiter leur impact carbone dans la chaîne de valeur. La plateforme Ecodesk est un outil aujourd'hui partagé par un grand nombre d'entreprises qui cherchent à engager une démarche durable avec leurs fournisseurs.

GSK a mis en place **sa propre plateforme d'échange** pour ses fournisseurs et travaillait spécifiquement avec 5 d'entre eux en 2015 afin d'identifier les leviers de réduction d'empreinte carbone.

GSK récompense désormais ses fournisseurs avec le **Supplier Environmental Sustainability Award**, une façon d'engager les fournisseurs dans une démarche à laquelle ils ne peuvent plus être insensibles.

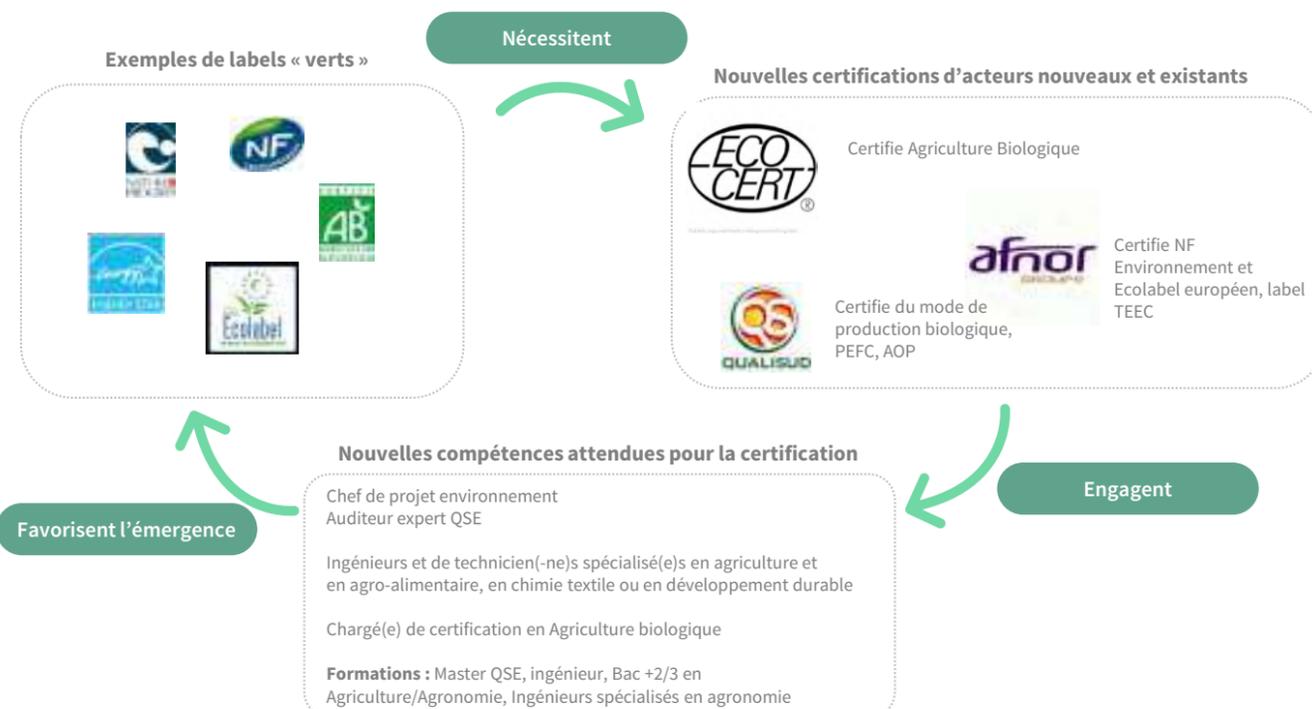
Début 2017, Walmart a mis en place un projet pilote pour contrôler son approvisionnement en porc chinois. L'identité de tous les acteurs de sa supply chain (éleveurs, abattoirs, transformateurs, centres logistiques) ainsi que les informations concernant chaque transaction sont enregistrées sur un registre blockchain développé par IBM.

La banque, grâce à sa maîtrise de la gestion de donnée en toute sécurité a-t-elle un rôle à jouer vis-à-vis de ce nouvel enjeu de traçabilité via la blockchain ? Certains acteurs y réfléchissent.

Le Green Business est crédibilisé par les labels

Ces nouveaux labels verts font évoluer les compétences des certificateurs

L'exigence renforcée des consommateurs vis-à-vis de la provenance, du traitement, de la composition des produits qu'ils consomment a conduit les labels à se « verdir » et à certifier la valeur écologique et responsable du produit. Il existe aujourd'hui en France 45 catégories de produits ou services susceptibles d'être éco-labellisés, 646 entreprises certifiées (509 pour les Ecolabels Européens et 137 pour la marque NF Environnement).



Source : Ecolabels.fr

Quel impact sur les métiers de services ?

Des besoins d'appui croissants exprimés par les entreprises

Une progression des services green au sein des cabinets de conseil

PÔLES "DURABLES"

La plupart des cabinets de conseil intègrent aujourd'hui une spécialité environnement, souvent incluse dans les pratiques « Energy & Utilities » ou « Energy & Environment ».

Les plus gros cabinets ont développé des centres de recherche (ex : Oliver Wyman Sustainability center, McKinsey Center for Business and Environment) avec des publications directement en lien avec la transition énergétique.

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DÉDIÉES

APCC (Association des Professionnels en Conseil Climat) : énergie et environnement.

ADD (Association des sociétés de conseil en RSE et Développement Durable) : l'ADD est ouverte aux entreprises de conseil qui consacrent au moins 75% de leur activité au développement durable et à la RSE, et qui existent au moins depuis deux ans.

Comité « développement durable & RSE » de Consult'in France (anciennement Syntec Conseil en management).

DES CABINETS SPÉCIALISÉS

Le secteur du conseil aux entreprises voit émerger de nouveaux cabinets spécialisés dans la transition énergétique. Parmi eux, on peut citer Nomadeis, Verdura, BSR, AK2C, ECOta...

EXEMPLES DE MISSIONS

- Optimisation du mix énergétique futur
- Gestion des impératifs de réduction des émissions de CO₂ en intégrant et valorisant les avancées technologiques
- Amélioration du trading d'énergie et développement de stratégies de stockage
- Aide à la décision d'investissement pour les opérations de M&A
- Conseil dans la mise en œuvre de reporting de développement durable

EXEMPLES DE POSTES DE SPÉCIALISTES

- Conseil en économie et environnement
- Conseil en stratégie RSE
- Conseil marketing et RSE
- Consultant développement durable
- Consultant en communication financière et RSE
- Consultant en responsabilité sociétale
- Consultant en risques liés à la supply chain
- Expert conseil en RSE
- Social Impact Manager

NOUVELLES COMPÉTENCES ATTENDUES

Spécialistes en économie du développement et de l'environnement, en génie chimique, en ingénierie des déchets, en océanographie, en modélisation du climat et en relations internationales.

Quel impact sur les métiers de services ?

30 ans de spécialisation au sein des cabinets d'avocats

Des métiers verts et verdissants au sein des services de prestations juridiques



UN DEGRÉ DE MATURITÉ AVANCÉ

Les cabinets d'avocats ont intégré rapidement les problématiques environnementales. La plupart des départements dédiés à l'environnement existent depuis une trentaine d'années. Ces départements nourrissent par ailleurs l'expertise d'autres spécialités (énergie, immobilier, fiscalité, due diligence). Le droit de l'environnement est lui-même décomposé en différentes expertises (ex : droit de l'eau, des déchets, industrie etc.) ce qui témoigne de la maturité déjà avancée du secteur.



UNE EXPERTISE DÉDIÉE

La majorité des cabinets d'avocats intègrent aujourd'hui une spécialité « Environnement » afin d'accompagner leurs clients dans les problématiques de conformité face aux exigences réglementaires environnementales.



DES CABINETS SPÉCIALISÉS

Les cabinets spécialisés en Green Business ou ayant une forte expertise reconnue dans le domaine sont de plus en plus nombreux. Parmi eux on trouve : Boivin & Associés, Jones Day, Atmos Avocats, Cullinan & associates...



EXEMPLES DE MISSIONS

- Conseil de Bpifrance Financement sur des financements innovants pour des projets d'énergie biomasse d'un montant de 20 millions €.
- Conseil de Glennmont Partners sur l'achat et le refinancement d'un parc éolien en France, avec Enertrag Germany, Sarre LB et KfW.
- Conseil d'Alstom sur la cession de sa branche énergie valorisée à 12,4 Md€ à General Electric et sur la création consécutive de co-entreprises au sein de trois secteurs clés de l'énergie.

EXEMPLES DE POSTES DE SPÉCIALISTES

- Droit de l'environnement industriel
- Droit des déchets
- Droit de l'énergie
- Droit de l'eau
- Droit de l'hygiène, sécurité et santé
- Droit des installations classées
- Droit des sites et sols pollués...
- Autorisations d'exploitation
- Grands projets et infrastructures
- Fiscalité environnementale
- Droit de l'environnement dans les fusions & acquisitions

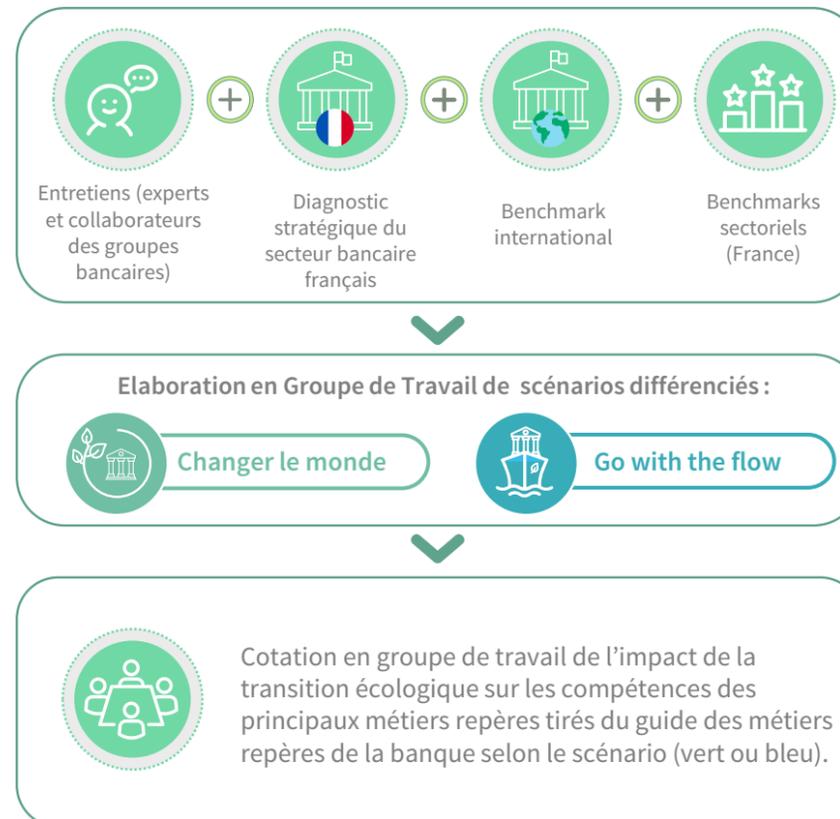
EXEMPLES DE FORMATIONS

- Droit des affaires spécialité Environnement, Sécurité, Qualité de l'entreprise
- Droit de la protection de l'environnement
- Droit de l'environnement, de l'aménagement et de l'urbanisme
- Droit de l'environnement et des risques
- Droit et gestion du développement durable
- Droit international et européen de l'environnement

Méthodologie pour l'évaluation de l'impact compétences

Quels impacts sur les compétences et les métiers de la Banque ?

Quels sont les impacts potentiels du Green business sur les compétences ? Peuvent-ils varier selon les scénarios contrastés ? Quels métiers sont les plus touchés par la transition écologique ? Qui sont les collaborateurs impactés ?



Deux scénarios sur les compétences ont été élaborés et discutés en amont (cf page suivante). La réflexion collective sur les compétences a été alimentée par le diagnostic stratégique du secteur bancaire français, les entretiens dans les établissements bancaires ainsi que les benchmarks sectoriels et internationaux conduits. Une méthode de cotation d'impact a été mise en œuvre en groupe de travail avec les partenaires sociaux et le comité pilote. Il s'agit d'apprécier l'incidence possible du Green Business sur chacune des compétences des grands métiers, puis un à un selon chacun des deux scénarios. L'incidence pouvait être :

- **Le Green rend la compétence clé (+2)**
- **La compétence est concernée/utile/renforcée par le Green (+1)**
- **Pas d'impact (0)**
- **La compétence devient moins utile (-1)**

Les grands métiers et compétences associées ont été tirés du guide des métiers repères de la banque.

Un travail de quantification, basé sur les effectifs 2017 du secteur, permet d'évaluer le nombre de collaborateurs impactés.

Les résultats du travail mené sont présentés (cf infra) sous la forme de matrices d'impact.



L'analyse de l'impact compétences s'est faite dans le cadre de deux scénarios différenciés

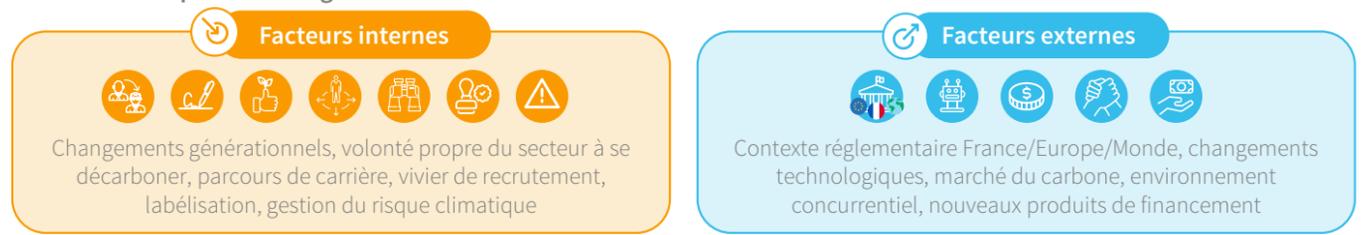
Ces scénarios ont été esquissés en articulant facteurs structurels et facteurs de changement identifiés lors des phases 1 et 2 de la mission :



2 scénarios ont été formulés, un scénario bas et un scénario haut :



Ces scénarios reposent sur 2 grandes familles de facteurs



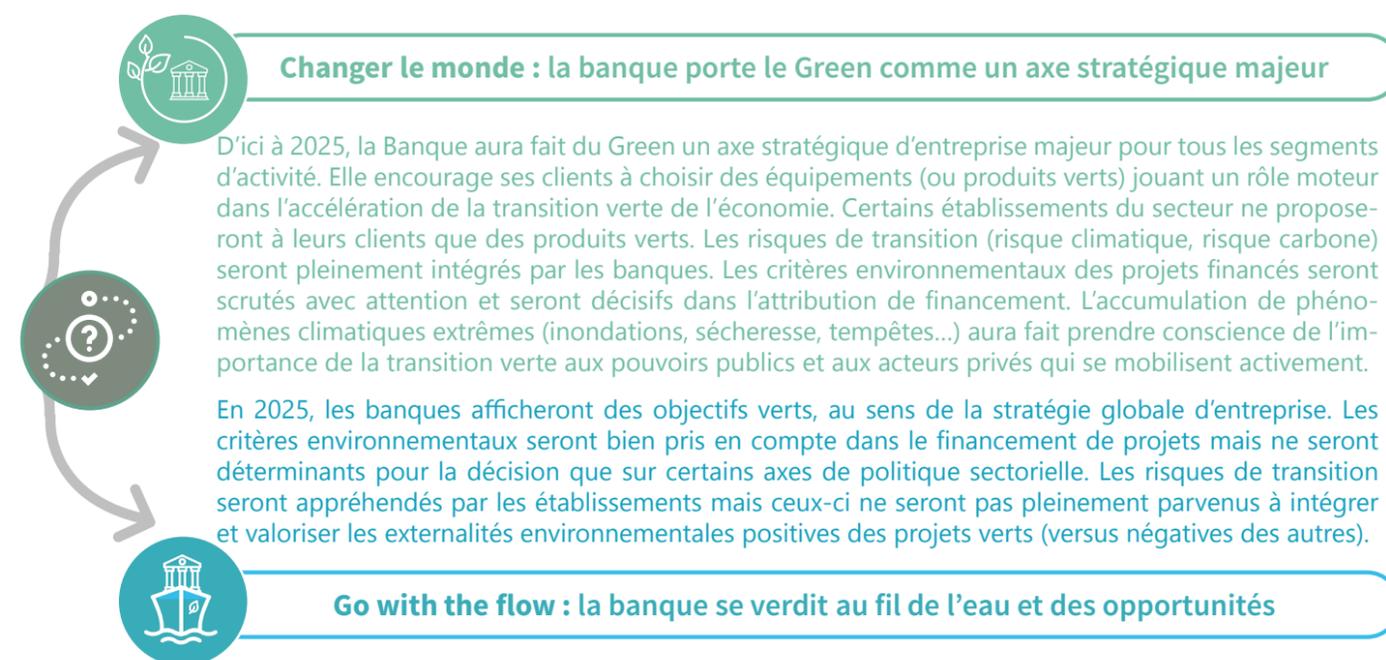
Les entretiens et les diagnostics/benchmarks ont permis de sensibiliser les différentes évolutions possibles de ces facteurs à 2025. Ces hypothèses ont été combinées en groupe de travail pour constituer 2 scénarios contrastés de la position prise par les banques (collectivement ou individuellement) dans la transition écologique de l'économie. Les impacts RH de la transition verte sur le secteur bancaire ont été raisonnés dans ces deux contextes.

À horizon 2025, deux scénarios contrastés d'évolution du Green Business se dessinent

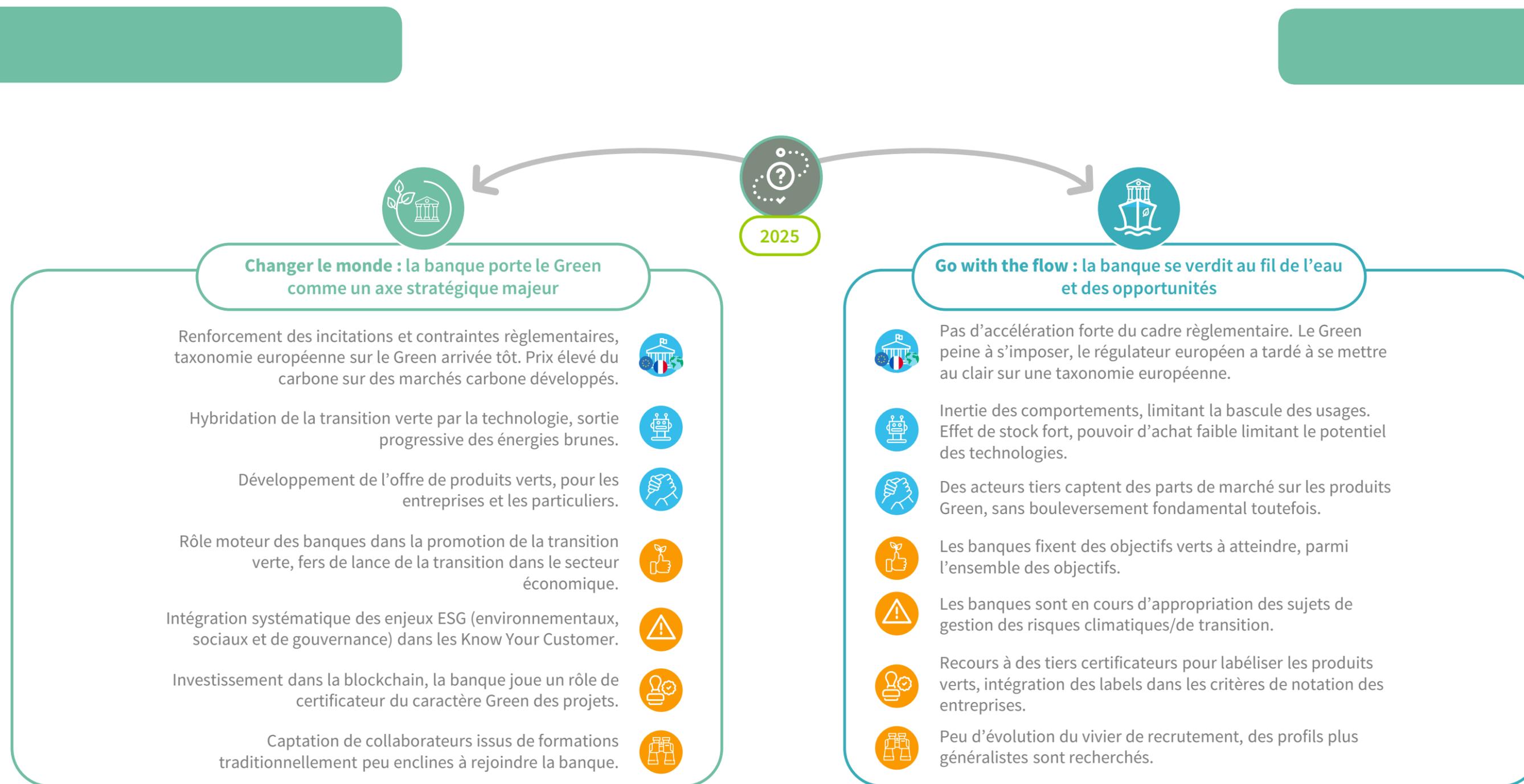
La transition verte est une lame de fond présente dans tous les secteurs de l'économie. Elle s'accompagne de changements profonds, tant au niveau réglementaire, qu'au niveau des business models des entreprises ou qu'au niveau des mentalités. Quoi qu'il arrive, les banques seront de plus en plus confrontées aux problématiques Green dans les 5 à 10 années qui viennent.

Qu'il joue un rôle actif dans la promotion de la transition verte ou qu'il suive passivement l'évolution des modèles économiques, le secteur bancaire accompagnera les évolutions économiques, sociales et sociétales.

2 scénarios verts se dessinent pour le secteur bancaire à horizon 2025 :



Ces scénarios différenciés s'articulent autour des hypothèses suivantes



Le scénario « Changer le monde » mis en mots (1/2)

Le scénario « Changer le monde » mis en mots (2/2)

Changer le monde : La Banque porte le Green comme un axe stratégique majeur

Facteurs externes

-  Les incitations et contraintes réglementaires pesant sur le secteur bancaire sont fortes, notamment à propos de la prise en compte des risques environnementaux. Les banques sont tenues d'évaluer de façon systématique le risque de transition et doivent obligatoirement intégrer des enjeux extrafinanciers dans les critères d'attribution des financements. En considérant la performance globale de l'entreprise, ces critères valorisent les entreprises dont le business model s'est verdi. L'implication du régulateur dans l'accompagnement de la transition verte se traduira notamment par l'apparition de marchés carbone développés, sur lesquels le carbone s'échangera à un prix élevé (autour de 100\$/tonne). Cette financiarisation du carbone permettra d'inciter les entreprises à réaliser des économies carbone et récompensera ainsi les bons élèves de la transition. Par ailleurs, le régulateur européen aura mis en place une taxonomie européenne sur les produits verts d'ici à 2025. Cette nomenclature permettra aux établissements financiers d'identifier de façon claire et précise les produits considérés comme Green.
-  La technologie aura évolué et permettra d'hybrider la transition verte. Le développement rapide des nouvelles technologies (véhicules électriques, hydrogène, optimisation des réseaux grâce à la data, conception écologique des infrastructures industrielles...) permettra de sortir progressivement des énergies « brunes ». Un panel de solutions technologiques différenciées permettra aux différents secteurs d'être plus ou moins matures sur cette question.
-  Face à des consommateurs de plus en plus exigeants et à un engouement croissant pour les produits verts, les banques renforcent leur offre de produits verts. Les clients ont une acceptation à payer supérieure pour les produits verts, ce qui accélère la transition des entreprises. De nouvelles banques ou gestionnaires d'actifs orientés spécifiquement sur les produits verts auront été créés mais les grands réseaux bancaires resteront toutefois les principaux intermédiaires financiers grâce à un positionnement green fort.
-  De nouvelles solutions de financement prendront leur essor : le crowdlending et le crowdfunding seront devenus monnaie courante pour les projets à forte dimension ISR (Investissement Socialement Responsable). Les banques seront bien positionnées sur le segment et capteront les parts de marché sur ce nouveau type de financement.

Facteurs internes

-  Dans ce scénario, les banques misent sur le Green pour porter la performance de leur activité. Les banques jouent un rôle moteur dans la promotion de la transition verte au sein des institutions nationales et internationales pour disposer d'un cadre réglementaire stable et porteur. Ce sont également les fers de lance de la transition dans le secteur économique et auprès des particuliers.
-  Grâce à un travail de recherche et d'investissement, les banques sont parvenues à développer des approches quantitatives permettant d'inclure de façon systématique les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les Know Your Customer (KYC). Ces outils améliorent l'analyse de risques mais restent à adapter pour les nouveaux segments d'activités.
-  Pour se diversifier et fortes de leurs savoir-faire digitaux, les banques ont investi dans la blockchain et ont développé de nouvelles offres facilitant la certification du caractère Green des projets. Ces offres font référence dans le domaine de la certification, au point de faire concurrence aux tiers certificateurs.
-  Le caractère systémique des nouvelles approches Green conduit à développer de nouvelles compétences redéployables dans différents segments d'activité. Cette nouvelle manière de mettre en œuvre les compétences crée de nouveaux parcours de carrière, moins verticaux, (re)donne du sens à certaines carrières, soutient la motivation des collaborateurs et permet de les fidéliser. Cette évolution des parcours de carrière suit le renouvellement générationnel du secteur : les générations nouvellement embauchées souhaitent s'impliquer sur les enjeux Green et portent le sujet en interne. Le Green Business réussit à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un positionnement d'établissement lisible et porteur.
-  Grâce au repositionnement de la Banque, des candidats issus de formations traditionnellement peu enclines à rejoindre la banque deviennent de potentiels futurs collaborateurs. Le vivier de recrutement s'élargit et permet de répondre aux besoins de recrutement du secteur. Par ailleurs, les collaborateurs recrutés présentent des nouveaux profils plus différenciés, moins centrés sur les spécialités bancaires mais avec une vision plus transverse des enjeux, indispensable pour porter la stratégie verte des banques.

Le scénario « Go with the flow » mis en mots (1/2)

Le scénario « Go with the flow » mis en mots (2/2)

Go with the flow : La Banque se verdit au fil de l'eau et des opportunités

Facteurs externes

-  D'ici à 2025, le cadre réglementaire et légal ne connaît pas d'accélération forte, les nouvelles mesures arrivent au même rythme que par le passé en durcissant légèrement les contraintes. Par ailleurs, le régulateur européen a tardé à se mettre au clair sur une taxonomie européenne sur les produits verts, rendant moins lisible la contribution du green au dynamisme de l'activité. La problématique Green doit encore être défendue, elle peine à s'imposer naturellement.
-  Les marchés carbone se développent avec un prix du carbone plutôt bas (autour de 30\$/tonne), limitant ainsi le coût des externalités et donc l'effet incitatif à la transformation.
-  Les nouvelles technologies se développent mais le renouvellement des équipements est limité par le pouvoir d'achat. L'inertie des comportements des agents (moins renouvellement des équipements) limite la bascule des usages. Les technologies plus propres existent mais sont adoptées lentement par les usagers et la force de l'effet de stock limite l'effet positif du renouvellement sur les émissions des secteurs.
-  Les grands réseaux bancaires laissent la place à des initiatives vertes plus lisibles, sans être fondamentalement bouleversés dans leurs activités. Des intermédiaires spécifiques se développent pour soutenir le financement de projets de transition verte. Certains acteurs des secteurs (ex: les captives des constructeurs automobiles) captent des parts de marché au détriment des banques et sociétés de crédit grâce à leur connaissance du produit et du réglementaire. Par ailleurs, de nouveaux acteurs (notamment les GAFA) apparaissent sur le segment des produits bancaires Green et captent des parts de marché. Ces nouveaux acteurs, grâce à leur maîtrise des données, sont capables d'orienter l'épargne des particuliers vers des causes concrètes et offrent aux particuliers la possibilité d'être informés sur l'impact de chaque euro investi dans un projet Green, ce qui séduit les particuliers.
-  Le crowdfunding et le crowdlending sont en croissance, ils demeurent une part faible des financements.

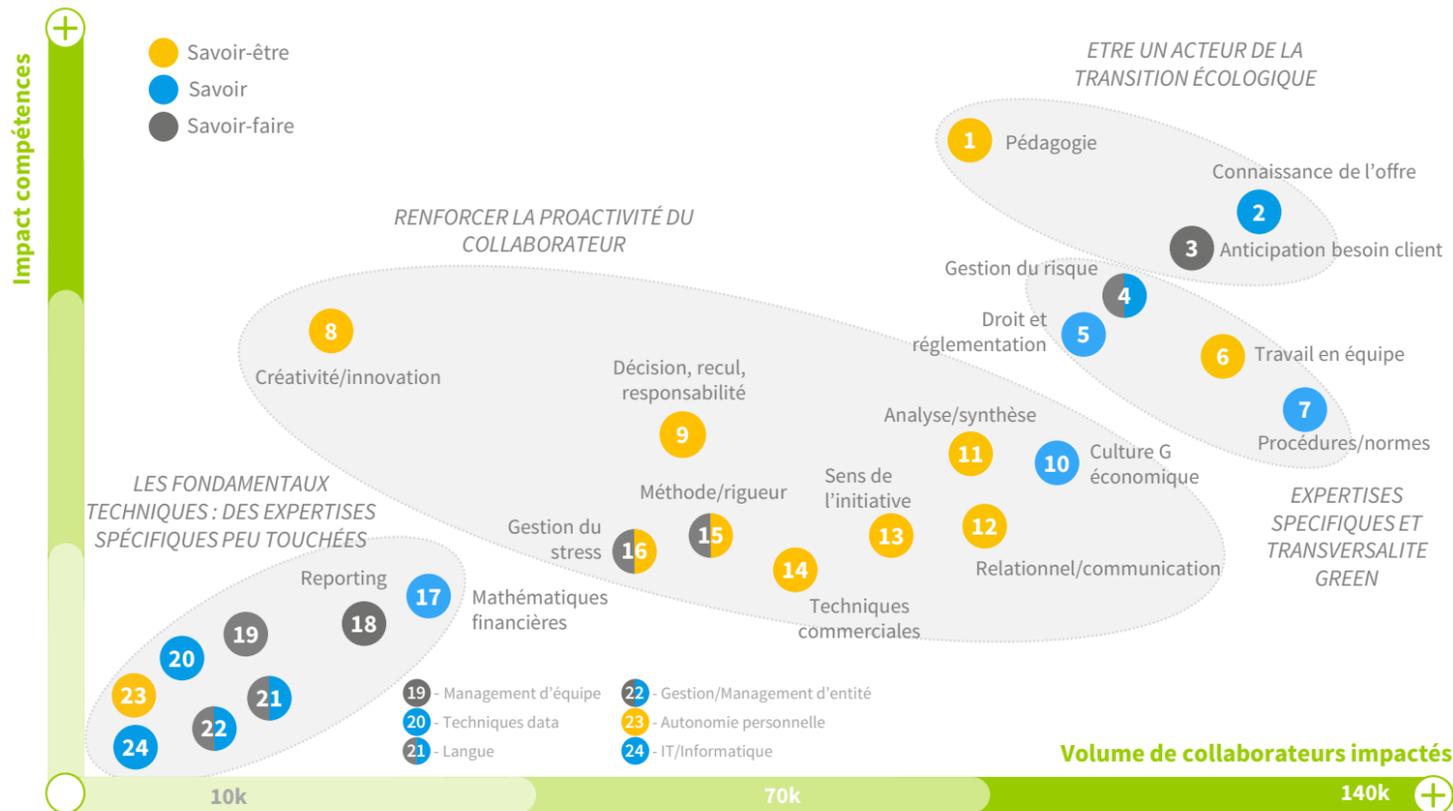
Facteurs internes

-  Dans ce scénario, les banques affichent quelques objectifs verts à atteindre parmi l'ensemble de leurs objectifs. De nouveaux accords internationaux voient le jour et les politiques sectorielles des établissements s'étoffent pour accélérer le verdissement de l'économie qui se poursuit au fil de l'eau.
-  La gestion du risque climatique/de transition est un sujet en cours d'appropriation par les banques, en raison notamment du retard de publication de la taxonomie européenne sur les produits verts. Par ailleurs, des précédents ont généré des pertes pour les banques, faute d'avoir correctement pris en compte le risque de transition. Les banques cherchent donc activement à s'approprier le sujet en profondeur.
-  Les banques ont recours à des tiers certificateurs externes pour labéliser leurs différents produits verts et intègrent la labélisation dans leurs critères de notation des entreprises.
-  Le Green contribue toujours assez peu à l'évolution des parcours de carrière, hormis dans un nombre relativement restreint de cas. Ces évolutions de carrière sont l'exception plutôt que la règle. Face au renouvellement générationnel et au manque de lisibilité sur les perspectives de carrières vertes dynamiques, le secteur peine à recruter des profils afférents aux problématiques environnementales.
-  Le vivier de recrutement des collaborateurs du secteur bancaire évolue peu. Les écoles et formations plébiscitées restent identiques à 2018 mais les candidats retenus au sein des formations ont des compétences différentes, plutôt plus généralistes.

Les compétences sont impactées de manière différenciée

Les compétences les plus touchées sont liées à l'apport de valeur des banques dans cette transition économique majeure

Scénario « Changer le monde »



Le Green Business affecte de manière parfois discrète mais certaine les compétences des collaborateurs du secteur bancaire, en particulier les savoirs être

Savoir-être

- Pédagogie**
Besoin spécifique de pédagogie pour embarquer collaborateurs et clients dans la transition, expliquer les risques environnementaux, besoin d'expliquer l'intérêt des projets verts et leurs avantages/inconvénients spécifiques.
- Créativité/innovation**
Besoin de comprendre l'innovation verte, penser dans un nouveau monde. Créativité dans les méthodes de vente pour convaincre les plus sceptiques. Besoin de créativité également dans la conception de produits.
- Travail en équipe**
Le travail en équipe devient essentiel pour intégrer les différentes composantes d'expertise qui interviennent dans le Green Business. Besoin de travailler en équipe pour adopter une vision globale et inclusive
- Décision, recul, responsabilité**
Plus de proactivité par rapport aux schémas posés, affirmation d'une conviction, rôle d'ambassadeur, prise de responsabilité sur le go/no go des projets dans un cadre où les modèles de risques liés au Green ne sont pas complètement aboutis.
- Analyse synthèse**
Affinement de l'analyse suite à l'apparition de nouveaux critères.
- Relationnel/communication**
Possibilité pour le collaborateur d'impliquer ses propres valeurs vertes dans sa relation client, besoin de cohérence entre la stratégie externe de la banque et les actions internes.
- Sens de l'initiative**
Être porteur de l'engagement et des valeurs Green implique d'être force de proposition, au plus près du client.
- Techniques commerciales**
Effort supplémentaire pour initier les clients au Green, besoin de conviction et de maîtrise d'éléments techniques plus ouverts que la seule connaissance des produits bancaires.
- Autonomie personnelle**

Savoir-faire

- Reporting**
Intégration de l'extrafinancier dans le reporting
- Management d'équipe**
Besoin d'impliquer les équipes sur la problématique Green, rôle de moteur des managers.
- Anticipation du besoin client**
Le Green crée un besoin supplémentaire d'anticipation du besoin client : quels sont les besoins du client, comment l'accompagner au mieux dans sa propre transition au regard des solutions technologiques disponibles. Besoin de suivre le client et les secteurs de bout en bout.
- Méthode/rigueur**
Nécessité d'adopter une vision à 360° pour les collaborateurs, prise en compte de critères plus qualitatifs impliquant un besoin de rigueur supplémentaire.
- Gestion du stress**
Acculturation très rapide, si le changement n'est pas anticipé, il peut générer du stress sur certains métiers.

Savoir

- Procédures normes**
Complexification des procédures et des normes, notamment via l'intégration des labels et certifications.
- Culture G économique**
L'environnement économique change, une culture économique à jour est nécessaire pour comprendre, appréhender et intégrer les enjeux green.
- Connaissance de l'offre**
Apparition de nouvelles offres, plus spécialisées et plus fines. Le contexte d'évolution de ces offres implique des connaissances parfois poussées (exemple rénovation énergétique).
- Droit & réglementation**
Nécessité de s'adapter et de connaître les changements de réglementation qui s'opèrent sur le marché du fait du marché green
- Langue**
Dimension mondiale du Green, peut impliquer un besoin spécifique de maîtriser l'anglais.
- Mathématiques financières**
Traduction mathématique de l'évolution des modèles de risque
- IT/informatique**

- Techniques data**
Utilisation de la donnée pour certifier/labeliser, utilisation de la donnée pour apporter au client final une vision sur l'impact Green du projet financé.
- Gestion/Management d'entité**
Besoin d'impliquer les équipes sur la problématique Green, rôle de moteur des managers. Nécessité de porter et relayer la stratégie Green de l'établissement.
- Gestion du risque**
Multiplication des zones de risque (climatique, de transition, d'image...), intégration nécessaire de ces nouveaux risques dans les modèles d'analyse.

Du fait des compétences infléchies ou sollicitées par le Green Business, les métiers sont et seront diversement impactés par cette croissance des activités

La force de vente est et sera motrice dans le déploiement du Green

Scénario « Changer le monde »



Comment les métiers sont et seront-ils impactés par le Green ?

Du fait de l'inflexion des métiers de la vente, les fonctions support devront adapter leurs actions

Force de vente

- 4 Conseiller en patrimoine
- 5 Chargé de clientèle entreprises
- 6 Conseiller en opérations et produits financiers
- 7 Chargé de clientèle professionnels
- 8 Chargé de clientèle particuliers
- 9 Responsable d'unité commerciale
- 18 Chargé d'accueil et service à la clientèle

Le green business se développe avant tout au sein des banques par la promotion de nouvelles offres green à concevoir et vendre aux clients. Les métiers de la force de vente sont en conséquence fortement impactés. Ce sont aussi les métiers les plus nombreux en volume au sein des effectifs bancaires. Ils assurent grâce à leurs qualités pédagogiques et leur connaissance de l'offre une diffusion massive du Green Business. Les spécificités liées aux offres Green nécessitent d'être appréhendées par la force de vente et la formation joue un rôle important en ce sens. Le rôle des conseillers de clientèle est amené à évoluer. Le Green Business nécessite une transversalité forte pour que les conseillers de clientèle deviennent des conseillers de projets et apportent une valeur ajoutée supplémentaire aux clients.

Fonctions Support

- 1 Marketing communication
- 2 Responsable marketing
- 3 Analyste risque
- 10 Juriste/fiscaliste
- 12 Responsable RH
- 14 Technicien RH
- 15 Contrôleur périodique / permanent
- 17 Contrôleur de gestion
- 20 Technicien comptabilité/finances
- 22 Responsable comptabilité
- 23 Technicien logistique/immobilier
- 24 Secrétaire
- 25 Responsable d'unité / Expert Logistique

Au sein des fonctions support, l'impact du green business se concentre principalement sur des métiers qui évoluent en parallèle des nouvelles offres. Ces métiers doivent les promouvoir et intégrer une dimension communicationnelle. Les nouvelles offres font également appel à de nouveaux modèles et de nouvelles réglementations qui impactent de manière forte certaines fonctions support spécifiques (analyste risque par exemple). En interne, le Green fait évoluer les possibilités de carrière et appelle les fonctions ressources humaines à appréhender et accompagner ces transformations auprès des collaborateurs.

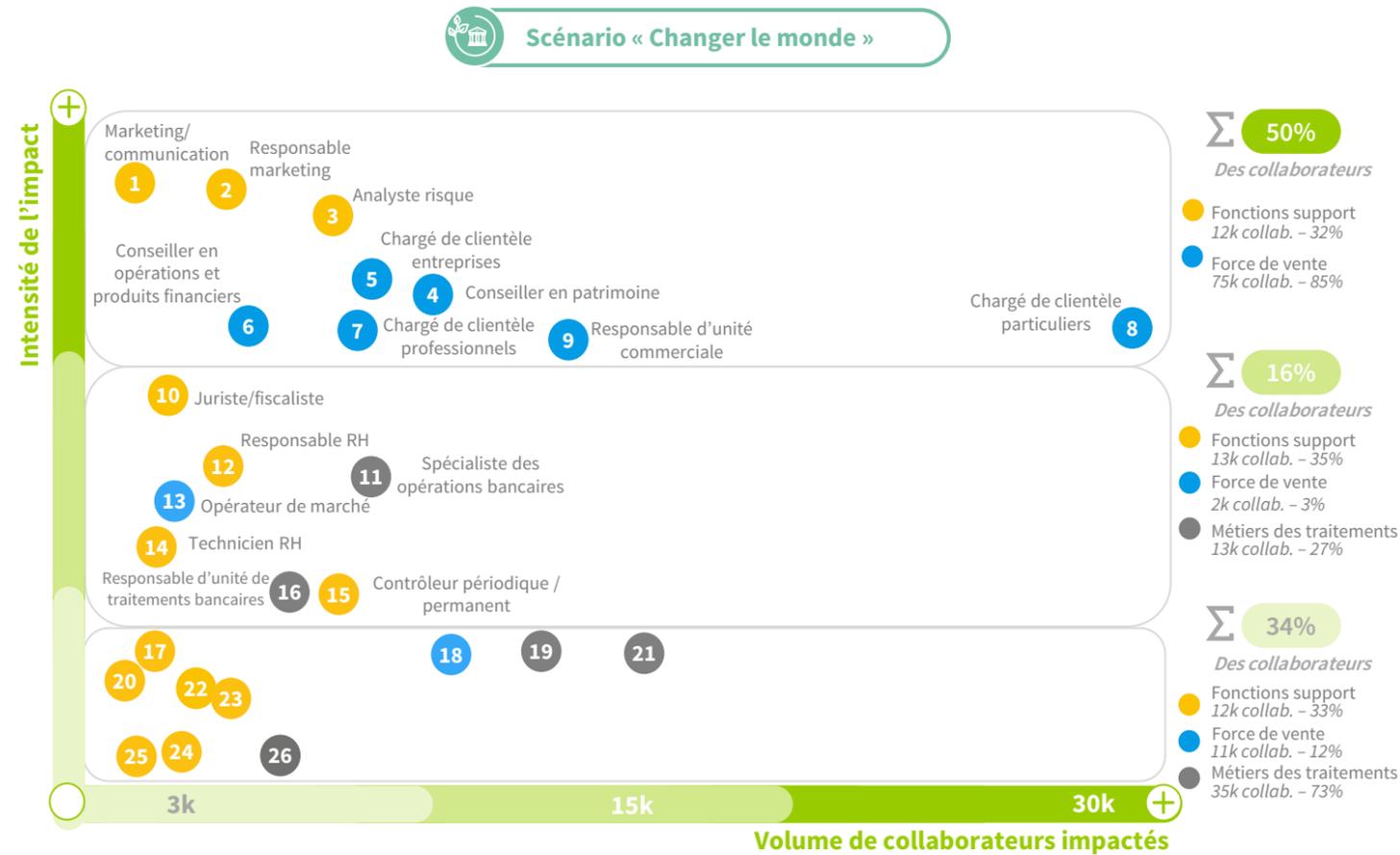
Métiers des traitements

- 11 Spécialiste des opérations bancaires
- 16 Responsable d'unité de traitements bancaires
- 19 Gestionnaire de back office
- 21 Responsable informatique
- 26 Informaticien

Les métiers liés au traitement des opérations sont moins impactés par le Green Business. Le cœur de la fonction n'est pas affecté par un changement de process particulier, les compétences mises en œuvre restent très similaires dans un contexte green et non green. Cela s'explique entre autres par les outils utilisés pour cette famille de métiers qui ne sont que marginalement impactés par la transformation green au sein des banques.

66% des collaborateurs sont impactés par le Green dans leur cœur d'activité, ou le contexte de mise en œuvre même si cela modifie assez peu la nature de leur activité

Go with the flow : des ajustements de compétence plus circonscrits dans un mouvement général moins lisible



Go with the flow

Impact compétences

- Les **savoir-être** sont les compétences dont l'évolution est la plus différenciée selon les deux scénarios : elles se rapportent principalement à l'idée de proactivité du collaborateur qui a moins à en faire preuve dans un scénario au fil de l'eau.
- Les compétences de **Créativité/Innovation** et de **Décision/recul/responsabilité** sont moins sollicitées dans ce scénario en intensité et en volume de collaborateurs concernés.
- En revanche, comme dans le scénario proactif, la **pédagogie** et la **connaissance offre** sont deux compétences qui vont nécessairement se transformer pour accompagner les banques dans le green business.

Impact métiers

- Les métiers faiblement impactés dans le scénario de proactivité ne le sont plus dans le scénario au fil de l'eau, qu'il s'agisse **des métiers de traitement** ou de quelques fonctions support.
- La communication et la façon de promouvoir les nouvelles offres green business conservent un rôle important dans les deux scénarios : ainsi, **les fonctions marketing** restent impactées de manière forte dans le scénario 2.
- Les métiers de la force de vente**, en interaction directe avec le client, sont également impactés dans les deux scénarios en raison de l'évolution de la demande client.

- 17 Contrôleur de gestion
- 21 Responsable informatique
- 24 Secrétaire
- 18 Chargé d'accueil et service à la clientèle
- 22 Responsable comptabilité
- 25 Responsable d'unité / Expert logistique
- 19 Gestionnaire back office
- 23 Technicien logistique/immobilier
- 26 Informaticien
- 20 Technicien comptabilité/finances

Des enjeux RH plus larges

Le Green a conduit à des positions institutionnelles fortes sans bouleversement d'organisation



DES ENGAGEMENTS INSTITUTIONNELS FORTS

Les banques françaises sont toutes engagées de façon volontaire auprès de groupes de travail (TCFD, Finance for Tomorrow) et sont signataires des grands traités internationaux (Montreal Carbon Pledge, Principes de l'Equateur...). Ces engagements ont été pris par l'ensemble des banques françaises et ne sont plus un élément différenciant dans la marche vers le verdissement des activités bancaires.

En revanche, les banques ont des politiques sectorielles plus ou moins avancées et toutes n'ont pas d'objectif chiffré pour la transition énergétique.



DES ÉQUIPES DÉDIÉES EN PETIT NOMBRE

La prise en compte des enjeux Green dans le secteur bancaire passe notamment par la mise en place d'équipes dédiées aux questions de transition écologique/énergétique. Il s'agit soit :

- ➊ D'une équipe au sein d'une branche spécifique de l'activité bancaire (par exemple une équipe dédiée à la transition énergétique dans les BFI)
- ➋ Soit le plus souvent d'une équipe transverse, avec la mise en place d'une direction développement durable.

Ces équipes entièrement dédiées au Green sont constituées d'un effectif de 4 à 10 personnes. Dans certains cas, le responsable de l'équipe « verte » siège au COMEX du groupe. Cette intégration au plus haut niveau permet d'asseoir la dimension stratégique du sujet environnemental.



UN MANAGEMENT IMPLIQUÉ DANS LA TRANSITION

En s'engageant sur leur performance verte, les banques ont entrepris d'embarquer l'ensemble de leurs collaborateurs dans leur démarche en alignant leurs intérêts avec les buts qu'elles poursuivent. Cela se traduit par des incitations financières dont l'indexation d'une partie de l'intéressement des managers sur la performance verte ou RSE de la banque (en général autour de 20%).

Les managers contribuent ainsi à dynamiser la politique verte de la banque en engageant l'ensemble de leur équipe dans cette démarche verte par capillarité (motivation, soutien, animation).



66% des collaborateurs impactés par le Green dans leur activité, 100% à impliquer : une attente de cohérence interne et externe et de lisibilité

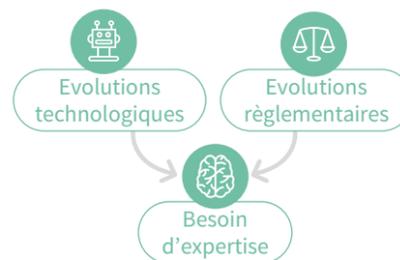
Le Green Business : une opportunité RH pour les banques



UN BESOIN D'EXPERTISE SPÉCIFIQUE

La transition verte implique une actualisation des savoirs spécialisés des collaborateurs : les nouveaux risques, notamment de contrepartie, inhérents au green (risque de transition, risque carbone...) doivent être maîtrisés au mieux, notamment en fonction de l'évolution des standards.

Les évolutions technologiques et réglementaires, notamment dans le secteur des énergies renouvelables, créent un besoin d'expertise sectorielle dans le secteur bancaire (particulièrement en gestion d'actifs). Cette expertise est nécessaire pour mieux comprendre les filières, comprendre la façon dont la régulation les affecte, comprendre les projets qui ont du sens sur le marché de l'énergie et dialoguer avec les équipes financières. Le volume de recrutement associé est plutôt faible (1 à 2 experts par secteur). Les experts recherchés ont une forte capacité à intégrer toutes les dimensions à considérer dans un choix d'investissement.



DES COMPÉTENCES QUI ÉVOLUENT À L'AUNE DE LEUR CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Si souvent les types de compétences mobilisées changent peu, le contexte d'application de celles-ci évolue et cela est une réelle transformation de positionnement de l'établissement voire de paradigme dans la posture commerciale dès lors que le chargé de clientèle par exemple peut apporter un conseil assez technique. Discrètement mais sûrement, les compétences s'infléchissent avec le Green Business, générant un besoin de formation.

En particulier, les savoirs être seront beaucoup plus sollicités et les banques devront pouvoir disposer de collaborateurs prompts à avoir une vision transverse des enjeux (technologiques..., financiers). Le Green rend aussi nécessaire les synergies entre différents métiers.

Par ricochet, les collaborateurs intervenant en fonctions support dans les processus (communication, RH, opérations et traitements bancaires, contrôle) devront adapter leur contribution.



RÉPONDRE À L'ENJEU D'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR BANCAIRE

La politique verte de la Banque est un facteur d'attractivité certain pour les jeunes diplômés qui voient dans cet engagement un vrai « sens » à donner à leur métier. La mise en avant de la contribution significative du secteur bancaire à la transition écologique paraît être un levier intéressant pour attirer de nouveaux collaborateurs.

Cette mise en avant du Green Business pourrait également permettre de recruter des collaborateurs hors des circuits traditionnels, au sein de diplômés traditionnellement moins enclins à rejoindre les établissements bancaires.

ÉLARGIR LE VIVIER DE RECRUTEMENT

L'engagement de la Banque dans la transition écologique implique de rechercher des collaborateurs sensibles et sensibilisés à cette question.

La transition verte appelle un élargissement du vivier, un ciblage de nouveaux profils complémentaires. Au sein d'une même école, il pourrait être pertinent de cibler certains futurs collaborateurs aux profils moins « banque » mais plus « green ». Le verdissement des activités bancaires pourrait ainsi conduire au recrutement de plus de profils de type ingénieur généraliste, maîtrisant moins les questions bancaires et financières mais plus au fait des enjeux technologiques et réglementaires et des risques liés à la transition. Les banques seraient ainsi amenées à recruter des profils plus « ouverts », capables de se saisir de l'ensemble de ces enjeux.

MOTIVER ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS GRÂCE AUX OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LA TRANSITION

Le Green Business est autant un sujet d'émulation que de motivation au sein des banques et peut contribuer à renforcer la fidélité des collaborateurs qui y participent. Il y a une vraie nécessité de cohérence interne et externe des banques vis-à-vis de leur politique environnementale qui invite l'ensemble des collaborateurs à adhérer à ces valeurs et à s'engager comme contributeur de la transition écologique. Cet engagement renouvelle la fidélisation et la motivation des collaborateurs.

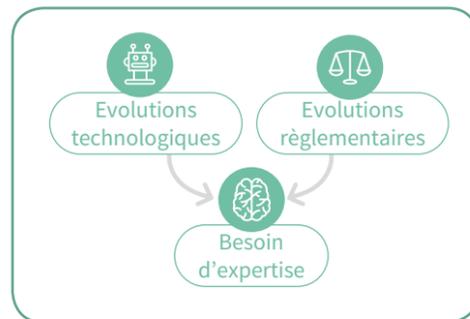
REPENSER LES PARCOURS

La transition écologique au sein des banques peut faire envisager de nouvelles possibilités de parcours professionnels. Le Green Business peut donner de nouvelles opportunités dans l'évolution des carrières aux collaborateurs volontaires. Cela pourrait se traduire par exemple par l'appropriation de nouveaux sujets green et un élargissement des compétences horizontal sans parcours ascendant vertical ou l'évolution vers des postes à dimension verte plus forte, hors du parcours classique. Ces nouveaux parcours professionnels pourraient être générateurs de sens pour les collaborateurs.

Avec le Green, les banques ont besoin de quelques profils d'experts



Le financement de la transition implique un besoin de maîtrise des questions réglementaires, de maîtrise technologique des enjeux et risque d'un secteur, de ses acteurs pour pouvoir estimer l'opportunité pour la banque de se positionner. Ces experts sont « multi-casquettes » et ont une forte capacité à intégrer toutes les dimensions à considérer dans un choix d'investissement.



Les évolutions technologiques et réglementaires, notamment dans le secteur des énergies renouvelables créent un besoin d'expertise dans le secteur bancaire (particulièrement en gestion d'actifs). Cette expertise sera nécessaire pour mieux comprendre les filières, comprendre la façon dont la régulation les affecte, comprendre les projets qui ont du sens sur le marché de l'énergie. Cette expertise technique s'adosse à une expertise financière permettant de comprendre les risques associés au financement de ces nouveaux projets verts.

Les experts recherchés devraient également être capables de simuler les contextes réglementaires possibles (prix du carbone, interdiction des moteurs thermiques, prise en compte des scénarios internationaux...). L'expert intervient au sein d'une équipe dédiée et coordonne le travail au sein des différentes équipes amenées à communiquer. Le rôle opérationnel de ces experts, leurs interactions avec les lignes produit est une question à laquelle les banques vont devoir répondre pour se positionner au mieux sur le financement de la transition verte.

Ce besoin d'expertise implique des recrutements externes de spécialistes de chacun des secteurs. Ces profils d'experts doivent avoir une appétence particulière pour les problématiques environnementales et financières. Le nombre de recrutement est à priori assez réduit.

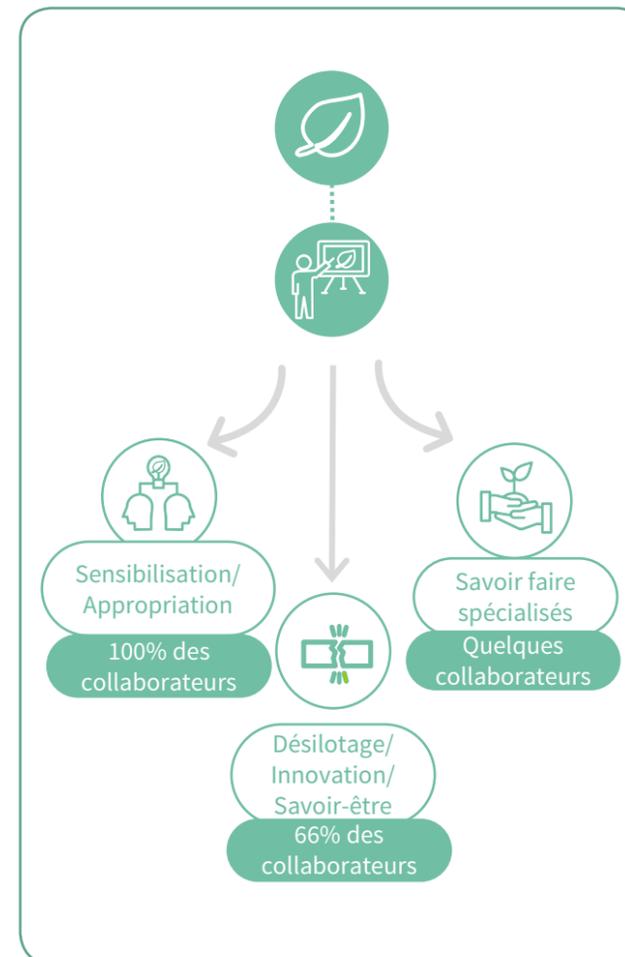


Un exemple de nouvelle fiche de poste « Expertise »

Expert transition énergétique

- Profil ingénieur
- Précédente expérience dans l'industrie
- Une expérience dans le conseil serait un plus
- Maîtrise des problématiques liées aux énergies renouvelables, à l'efficacité énergétique, à la biomasse
- Appétence pour le commercial
- Connaissance du secteur bancaire

Le Green Business exige un effort de formation des collaborateurs, central pour réussir ce développement positif



La formation devra tout d'abord répondre au **besoin de sensibilisation de tous les collaborateurs** pour comprendre le positionnement de leur établissement, les enjeux en présence et la responsabilité prise par exemple en matière de politiques sectorielles.



Certains spécialistes devront bénéficier de **formations ad-hoc quant aux enjeux techniques du green** : spécialistes en économie du développement et de l'environnement, en génie chimique, en ingénierie des déchets par exemple. La cible de ces formations ad-hoc est assez circonscrite.



La formation doit aussi permettre aux collaborateurs de **concevoir comment devenir acteurs de la transition verte**. Pour ce faire :

- les formations doivent, métier par métier, cible par cible, sensibiliser les collaborateurs aux nouveaux/futurs besoins green de leurs clients et aux réponses technologiques disponibles;
- les formations devront conduire à traduire ce contexte en offres ou actions métiers, chacun dans sa fonction, et placer les savoir-être au centre des mises en situation. L'innovation, le recul, la prise de responsabilité seront en particulier de plus en plus attendus;
- Une attention sera donnée à l'importance du travail en équipe et au partage d'expertises entre métiers.

Ce type de formations concerne l'ensemble de la force de vente et ceux qui les accompagnent, notamment la communication et les fonctions RH.



Quelle introduction Green dans les formations initiales vers le secteur bancaire ?

Une offre importante de formations initiales "vertes" mais non spécifiques à la banque

LES FILIÈRES COURTES (Bac+2/3)

Les BTS

BTS Banque
BTS Assurances
BTS Négociation et Digitalisation de la relation clients
BTS management des unités commerciales...

Les DUT

DUT techniques de commercialisation (TC)
DUT gestion des entreprises et des administrations
DUT carrières juridiques, option banque-assurance

Les Licences professionnelles

Licence professionnelles « Chargé de clientèle »
Licence professionnelle « Assurance, banque, finance »

SOCLE GÉNÉRIQUE

Économie générale/environnement économique
Communication
LV1
Culture générale et expression

Il n'existe aujourd'hui pas de dimension Green Business dans les filières courtes

LES FORMATIONS UNIVERSITAIRES ET LES ÉCOLES (BAC+4/5)

Les écoles de commerce

Les Masters (professionnels, recherche, spécialisés, magistères)

Les écoles d'ingénieur

Plus présente dans les formations longues, l'introduction au Green Business peut prendre plusieurs formes dans les formations :

- Module de formation obligatoire (ex: 24h/semestre)
- Enseignement électif (ex: 12h/semestre)
- Master hybride finance et environnement

EXEMPLES : Le master Finance & Stratégie à Sciences Po (2017-2018), M1 : The Great Transition : Responsibility, Innovation, Commons (obligatoire).

M2 Enseignements électifs : Energy Challenges, La Transition Énergétique : un enjeu de civilisation.

Le master Corporate & Sustainable Finance de la Kedge Business School

M2 : Enseignement électif : Sustainability in Finance

Peu de formations bac+5 sont hybrides finance et environnement. Les étudiants doivent le plus souvent composer eux-mêmes leur cursus en terminant par exemple leur cycle traditionnel en finance ou ingénierie par un master spécialisé sur les problématiques environnementales.

Formations initiales

De plus en plus de formations initiales intègrent le développement durable comme thématique principale des cours dispensés.

À l'exception de certains masters très spécialisés mais peu nombreux, il n'existe pas d'offre spécifique adaptée aux enjeux durables dans les banques.

Entre 5 et 10% des étudiants qui choisissent ces formations s'orientent ensuite vers le secteur bancaire. (source : HEC / ParisTech)

Entre 5 et 10% des étudiants qui choisissent les formations spécialisées en développement durable s'orientent ensuite vers le secteur bancaire selon les statistiques des masters HEC et ParisTech

 HEC Sustainability and Social Innovation

 Écoles ParisTech (AgroParisTech, Ecole Polytechnique, MINES ParisTech, École des Ponts ParisTech, ENSTA ParisTech) et Université Paris Saclay, Master EDDEE (Économie du développement durable, de l'environnement et de l'énergie)

 Paris Dauphine – Master Développement Durable et organisations et Master 2 « Énergie Finance Carbone » dans le cadre du master Économie et Ingénierie financière

 Panthéon Sorbonne - Économie du Développement Durable

 EDHEC : Explora2 – Sustainable Innovation

 Écoles spécialisées : ESI business school (école de commerce du développement durable), Master Finance socialement responsable

 IAE Lyon & Amundi : mise en place du challenge ISR pour les étudiants en master Finance

 Kedge Business School propose le master Corporate & Sustainable Finance qui vise à développer la double expertise finance et environnement.

Une offre importante de formations continues "vertes" mais non spécifiques à la banque

Formations continues

En 2016, les banques dépensaient environ 4,4 % de leur masse salariale dans la formation continue. De fait, elles dépensent en moyenne 2 000 euros par an et par salarié en matière de formation.

Des formations au sein d'écoles publiques ou privées se sont développées afin de faire monter en compétence les collaborateurs des banques sur les sujets durables.



IAE Lyon – Séminaire : les fondamentaux de l'ISR

But : former les gestionnaires de patrimoine à l'ISR afin qu'ils soient en mesure de répondre aux demandes spontanées de leurs clients en matière d'investissement responsable, d'informer leurs clients à propos des produits responsables et de les commercialiser.



INSA Lyon : Responsabilité sociale et sociétale des entreprises et des organisations (RSE/RSO)

But : connaître la notion de responsabilité sociétale des entreprises et les enjeux du développement durable, mettre en œuvre une démarche RSE, appliquer et piloter l'ISO 26000 dans son organisation



Audencia Institut RSE

But : développer différents formats pédagogiques pour des managers en activité. Approche pour augmenter leurs compétences RSE et contribuer au développement durable de l'entreprise.

Modules, outils et MOOC alimentent la formation "verte" dans les banques

Les banques investissent dans la formation de leurs collaborateurs

Afin de faire monter en compétence leurs collaborateurs, les banques développent en interne des outils de formation qui permettent de se saisir des enjeux climatiques et de les intégrer dans la totalité des lignes métiers. Il s'agit alors de former l'ensemble des salariés mais aussi les métiers plus spécifiquement touchés par la transition énergétique comme celui des gestionnaires de fonds ou des commerciaux des réseaux de distribution.



Former les collaborateurs - En adoptant des standards internationaux tels que le « High carbon stock approach », BNP doit s'assurer que les collaborateurs au contact des secteurs les plus sensibles en matière environnementale soient formés afin de pouvoir évaluer si les pratiques des clients sont en ligne avec la politique de la banque.



Chez LBP, 300 collaborateurs vont être formés avec Novethic afin d'accompagner leur évolution compétences.



Former les commerciaux des réseaux de distribution - HSBC développe à l'aide de sa direction Développement Durable des modules en présentiel pour ses chargés de clientèle locaux afin de les sensibiliser à la transition énergétique.



Former les gérants de fonds - Depuis 2010, l'Association française de la gestion financière a intégré à son programme de formation (PRAM) un module ISR, une formation plus technique dispensée pour les gérants de fonds.

Les formations en ligne se développent

Développement de MOOC ouverts au grand public qui sensibilisent à la finance verte



En février 2018, l'institut Louis Bachelier, en partenariat avec l'université Paris Sciences & Lettres, a lancé un MOOC intitulé « Climat : un défi pour la finance ». Ce MOOC en six séquences distinctes vise à apporter une vision transversale, précise et à jour des enjeux climatiques pour le secteur financier.

Les offres du CFPB et IFPASS dans la formation inter/intra entreprises



Quelques exemples de formations relatives au développement durable :

Catalogue de Formation 2018

Modules de formation inter-entreprises

- Développement Durable : quels enjeux pour les banques ? (2j)
- L'approche économique du développement durable (2j)

Formations distancielles

- L'octroi de l'Eco Prêt à Taux Zéro – Parcours de 4 classes virtuelles (1h30)
- Gestion post-octroi de l'Eco Prêt à Taux Zéro (1h30)

Source : Catalogues de formations CFPB et IFPASS



L'IFPASS propose dans son offre de formation, un module de formation qualifiante d'une journée : **"Connaître les énergies renouvelables"**

Objectifs de la formation

Comprendre le contexte et les enjeux des ENR (politique, situation énergétique, cadre réglementaire, incitations financières)

Panorama de « l'offre de développement durable »
connaître les différents types d'énergies renouvelables

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 nécessairement 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.



Le BIPE : conseil stratégique et prospective économique du réseau mondial BDO

Une expertise intégrée pour accompagner nos clients dans la définition de leur stratégie et de sa mise en œuvre

Revue stratégique, Business Plan, Due Diligence

Prévisions de marché, anticipation des marchés futurs, créativité d'offre

Stratégie et modélisation RH, impacts technologiques/réglementaires sur l'activité, l'emploi et les compétences

Gestion des approvisionnements (optimisation, modèle de risque, criticité de la supply chain, durabilité)

Performance du réseau, sales planning

Alignement stratégique, com° strat.: Reporting intégré, contribution économique, sociale, environnementale et sociétale

- Une **alliance stratégique avec le groupe BDO, 5^e réseau mondial** de conseil, d'audit et d'expertise comptable pour porter notre développement



- Nos valeurs : **indépendance & innovation**

Présence dans 162 pays
74 000 collaborateurs

Des savoir-faire quantitatifs déployables et mobilisés dans le monde entier :



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