

LES NOUVELLES COMPETENCES RSE

Quels enjeux pour le secteur bancaire ?



Résumé exécutif

La RSE s'impose comme une thématique collective et partagée au sein du secteur bancaire, la mobilisation des établissements bancaires qui ont contribué à cette étude est forte et unanime, traduisant l'importance accordée à cette thématique. Plus qu'un impératif réglementaire : elle permet aux banques d'accompagner leurs clients dans l'intégration des risques environnementaux et sociétaux, auxquels ils sont de plus en plus exposés. Désormais transversale, la RSE transforme l'ensemble des métiers, du corporate au marketing, en passant par le risque, et la conformité. Elle encourage les établissements à concilier performance économique, conformité réglementaire et impact social et environnemental.

Cette transformation se joue sur plusieurs fronts. Les efforts pour réduire l'empreinte carbone doivent se poursuivre, y compris face aux évolutions technologiques émergentes, comme l'intelligence artificielle, dont les impacts environnementaux sont notables. Les activités indirectes (scope 3 selon la méthodologie internationale de comptabilité carbone GHG Protocol) concentrent de fortes attentes de la part des clients et collaborateurs, tandis que le pilier social regagne en importance dans les politiques internes comme dans les offres proposées (produits et services bancaires). Pour accompagner ce mouvement, la formation devient un levier décisif : l'acculturation générale doit évoluer vers des parcours métiers plus ciblés, permettant aux collaborateurs d'acquérir des compétences plus concrètes et directement mobilisables dans leurs activités quotidiennes. Cela peut par exemple passer par l'évaluation des aspects environnementaux, sociétaux et de gouvernance dans le cadre d'un dossier de crédit pour une entreprise.

Les travaux menés mettent ainsi en évidence **11 enjeux clés** pour le secteur bancaire, allant du maintien d'un haut niveau d'ambition RSE malgré un contexte international incertain, jusqu'au rôle accru des banques comme employeurs responsables et inclusifs. Ils couvrent également la gouvernance et le pilotage des engagements, l'intégration des risques ESG dans les méthodologies, l'adaptation des financements et produits, la posture de conseil responsable auprès des clients, la réduction de l'empreinte carbone et la montée en expertise technique.

Pour y répondre, **8 recommandations sont formulées** :

- R1 : Maintenir une vigilance accrue dans un environnement mouvant ;
- R2 : Renforcer la cohérence entre engagements affichés et pratiques opérationnelles ;
- R3 : Accentuer la transversalité de la RSE dans tous les métiers ;

- R4 : Incarner et promouvoir la transformation RSE ;
- R5 : Promouvoir la posture de banquier-conseil responsable ;
- R6 : Développer des expertises sectorielles adaptées ;
- R7 : Poursuivre et adapter les efforts de formation ;
- R8 : Valoriser les contributions individuelles et collectives.

Les résultats de cette étude montrent une dynamique déjà engagée, qu'il s'agit de poursuivre et de renforcer. **Cela passe par une déclinaison plus systémique dans l'ensemble des métiers et activités, par une mobilisation du management pour garantir la cohérence, et par un renforcement des compétences, allant au-delà de la simple acculturation.**

Cela suppose de mobiliser le management pour diffuser les pratiques au quotidien, de structurer des dispositifs de pilotage transparents permettant de suivre les résultats, et d'adapter les démarches aux réalités propres à chaque segment de clientèle. Cette capacité à passer d'orientations générales à une mise en œuvre opérationnelle conditionne la crédibilité des trajectoires RSE et leur appropriation par l'ensemble des acteurs.

La combinaison de ces leviers, et la mobilisation collective qu'ils impliquent, sont des atouts clés dans la poursuite par le secteur bancaire de ses objectifs de performance économique, de conformité réglementaire et d'impact social et environnemental, en faisant de la RSE une compétence intégrée au cœur des métiers.

Remerciements

Colombus Consulting et l'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB) tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à cette étude, notamment les représentants des banques et des organisations syndicales interviewés, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.



Sommaire

Introduction	7
Les compétences RSE à acquérir et à développer	21
L'impact transverse et progressif de la RSE sur les métiers bancaires	64
Les bonnes pratiques de formation sur le volet RSE	119
Les recommandations pour répondre aux enjeux RSE du secteur bancaire	126
Conclusion.....	134

Introduction

Comment ancrer durablement la RSE dans les métiers bancaires ?

Les banques françaises sont engagées depuis de nombreuses années dans une démarche d'intégration des exigences en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en adhérant par exemple à la Net Zero Banking Alliance ou en devenant société à mission pour certaines. Les banques jouent un rôle clé à la fois sur le plan environnemental en finançant la transition énergétique et la décarbonation, mais aussi sur le plan social en contribuant au développement économique et social des territoires et à l'inclusion financière de tous.

Elles agissent également sur le volet de la gouvernance et de l'éthique des affaires, en veillant à la loyauté des pratiques, à la probité fiscale, à la lutte contre la corruption, ainsi qu'à la promotion du respect des droits humains et à la prévention des risques de greenwashing. Par ailleurs, les évolutions majeures auxquelles sont confrontés les établissements bancaires liées aux attentes des clients, à la pression réglementaire grandissante, aux risques climatiques, à l'intégration des technologies dans les pratiques quotidiennes et à la gestion des talents font de la RSE un axe de transformation majeur.

La RSE est un sujet prioritaire pour les banques, intégré à leur plan stratégique. Au cours des travaux menés dans le cadre de cette étude, plusieurs interlocuteurs ont mis en avant les efforts déjà réalisés pour faire évoluer les offres et services vers une finance plus responsable, ou encore pour initier des parcours de montée en compétences RSE des collaborateurs. **Pour ancrer la RSE durablement au cœur des activités, il est essentiel de poursuivre la réflexion autour de la transformation des métiers et de l'adaptation nécessaire des compétences.**

Alors que le contexte international tend à devenir moins favorable à la mobilisation autour des enjeux RSE, un risque de ralentissement dans la mise en œuvre des actions ou de revue à la baisse des objectifs pourraient se profiler. L'émergence de nouvelles priorités, comme l'intelligence artificielle, pourrait également contribuer à une baisse de l'attention collective, reléguant les questions de durabilité au second plan. **Pourtant, la RSE demeure un levier stratégique majeur, que les établissements bancaires rencontrés considèrent de plus en plus comme un impératif à la fois réglementaire et volontaire.** Pour rester pertinente et porteuse de transformation, elle ne doit pas se limiter aux seules préoccupations environnementales, mais englober également les dimensions sociales, éthiques et économiques. **Plus que jamais, il s'agit de maintenir le cap et d'inscrire la RSE dans une logique de long terme, au-delà des cycles d'attention fluctuants.**

Cette étude cherche ainsi à répondre aux grandes questions suivantes :

- Quelles sont les compétences RSE clés à acquérir et à développer dans le secteur bancaire ?
- Quels métiers sont les plus directement impactés par ces transformations et selon quelles modalités ?
- Quels dispositifs de formation et d'accompagnement sont déjà mobilisés, et quels manques persistent ?
- Quelles recommandations stratégiques formuler pour renforcer l'ancrage de la RSE dans les pratiques quotidiennes et soutenir les collaborateurs dans cette évolution ?

Objectifs de l'étude

La présente étude s'inscrit dans la continuité des travaux antérieurs menés par l'Observatoire des Métiers de la Banque autour de la RSE et a pour objectif de :

1. **Dresser un état des lieux** : cartographier les compétences clés en matière de RSE, d'évaluer le niveau actuel de maîtrise de ces compétences par les collaborateurs, de recenser les pratiques existantes en matière de formation autour de ces compétences et d'identifier les métiers du secteur bancaire les plus impactés par la RSE à ce jour.
2. **Apporter une vision prospective** : analyser l'impact de la RSE sur l'ensemble des métiers, en portant une attention particulière aux activités qui ont déjà évolué, ou qui sont amenées à évoluer, d'identifier les compétences clés à développer ou à renforcer.
3. **Proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles** : partager des leviers d'action concrets pour renforcer l'intégration de la RSE dans les pratiques métier. Cela inclut à la fois des modalités de développement des compétences encore peu mobilisées ou à concevoir, et des recommandations stratégiques sous forme d'axes de réflexion à destination des établissements.

Cette étude a pour ambition d'initier une réflexion collective sur l'évolution des métiers de la banque à travers le prisme de la RSE, afin d'en favoriser l'intégration dans les pratiques professionnelles. Elle vise également à renforcer l'engagement des collaborateurs, en mettant en lumière leur rôle essentiel dans la transformation RSE et dans la construction d'un modèle bancaire plus durable.

Périmètre de l'étude et méthodologie utilisée

Une approche fondée sur la diversité des fonctions bancaires

L'étude porte sur l'ensemble des segments d'activité de la banque : banque de détail, banque privée ou banque de financement et d'investissement et s'appuie sur le référentiel des 21 métiers repères défini par l'Observatoire des Métiers de la Banque.

Ce référentiel englobe l'ensemble des fonctions exercées au sein des établissements bancaires et les regroupe en trois grandes familles de métiers.

21 métiers - repères du secteur bancaire

Métiers du client

Métiers d'appui aux forces de vente	Métiers de l'animation et la responsabilité d'unité commerciale	Métiers des activités de marché	Métiers du client entreprise
Métiers du client particulier	Métiers du client professionnel	Métiers du conseil en opérations et produits financiers	Métiers du conseil en patrimoine / banque privée

Métiers supports

Métiers de l'informatique	Métiers de la comptabilité / finance	Métiers de la RSE	Métiers des ressources humaines
Métiers des services généraux / immobilier	Métiers du juridique fiscalité	Métiers du marketing	Métiers du risque
Métier du traitement bancaire			

Métiers transverses

Métiers de la donnée	Métiers de la sécurité de la donnée	Métiers du contrôle / conformité	Métiers du projet / accompagnement du changement
----------------------	-------------------------------------	----------------------------------	--

Cette cartographie des métiers constitue le socle de l'étude : chaque phase de collecte et d'analyse a pour objectif d'identifier, pour chacun des 21 métiers, le niveau d'exposition aux enjeux RSE, les compétences clés associées, leur degré de maîtrise actuel, ainsi que les besoins de formation correspondants.

Certains métiers sont toutefois sous-représentés dans notre analyse, notamment les métiers des activités de marché, les métiers du conseil en opérations et produits financiers, les métiers du conseil en patrimoine et banque privée, ainsi que les métiers du traitement bancaire.

Un grand nombre d'établissements bancaires français ont contribué à cette étude, permettant de dresser un panorama global des dynamiques RSE par métiers.

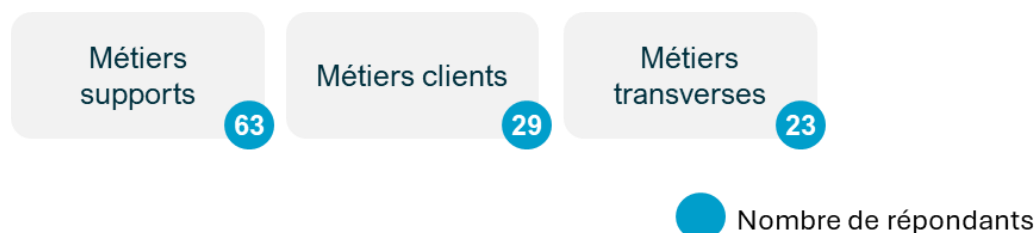
Une approche croisant étude terrain et référentiel théorique

Dans le cadre de cette étude, nous avons combiné une recherche documentaire et une collecte de données de terrain. L'analyse documentaire s'est appuyée sur des rapports institutionnels, des publications spécialisées et des documents de référence sur la RSE dans le secteur bancaire. Elle a permis de confirmer les grands enjeux RSE et de préparer la grille de compétences utilisée dans l'étude.

En complément, une démarche d'analyse de terrain a été menée autour de trois phases :

1. Une phase d'entretiens qualitatifs ;
2. Une phase de collecte quantitative via un questionnaire en ligne ;
3. Une phase d'ateliers de travail, pour chacune des trois grandes typologies de métiers (les métiers du client, les métiers supports et les métiers transverses).

Au total, plus de 115 répondants et participants issus des principaux groupes bancaires français ont contribué à l'étude.



Une première phase de cadrage par entretiens qualitatifs

La première phase de l'étude a consisté à conduire une série d'entretiens qualitatifs approfondis. Les premiers échanges ont été menés avec des représentants des directions RSE et RH, qui nous ont ensuite orientés vers des interlocuteurs issus de l'ensemble des métiers.

Une trame commune, structurée autour de six axes (définition de la RSE, enjeux prioritaires, métiers impactés, compétences attendues, dispositifs de formation existants, spécificités de l'établissement) a guidé les discussions afin d'assurer une analyse comparable entre établissements.

L'analyse croisée de ces entretiens a permis de faire émerger un socle commun de 35 compétences RSE. Celles-ci ont été regroupées en 5 grandes familles (voir page 22), couvrant un spectre allant de la compréhension des enjeux réglementaires à la capacité de conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE.

Une seconde phase d'objectivation par analyse quantitative

Dans un second temps, nous avons élaboré un questionnaire en ligne de 45 questions, conçu pour quantifier les constats issus des entretiens. Ce questionnaire a été adressé aux collaborateurs des principaux groupes bancaires français, tous métiers confondus.

Le questionnaire visait à :

- Évaluer le niveau de connaissance et de perception des enjeux RSE dans la banque ;
- Mesurer le niveau de maîtrise déclaré pour chacune des 5 familles de compétences RSE ;
- Identifier le niveau d'importance perçue à horizon 2-3 ans de ces compétences, en fonction du métier exercé ;
- Recueillir les besoins de formation exprimés, tant sur les contenus que sur les formats pédagogiques.

Une troisième phase d'enrichissement collectif par familles de métiers

La troisième phase de la démarche a consisté à organiser trois ateliers de travail, chacun centré sur une des grandes familles de métiers : métiers du client, métiers supports et métiers transverses. Ces ateliers, conduits en format focus group, ont réuni une quinzaine de collaborateurs issus des principaux établissements bancaires français, afin de creuser collectivement les enseignements tirés du questionnaire.

L'objectif était triple :

1. Identifier les enjeux RSE prioritaires et les relier aux compétences clés à développer ;
2. Prioriser les compétences à renforcer, en fonction des réalités propres à chaque type de métier ;
3. Discuter des modalités pédagogiques les plus pertinentes : formats, durées, conditions de réussite, etc.

Ces échanges ont permis d'enrichir l'analyse quantitative par des retours terrain qualitatifs et de consolider les recommandations en matière de formation, accompagnement et transformation des pratiques professionnelles. Ils ont aussi permis de valider la pertinence de la typologie en 5 familles de compétences, en lien avec les enjeux concrets rencontrés sur le terrain.

Responsabilité Sociétale des Entreprises, une notion à (re)définir

Il apparaît essentiel de clarifier la définition de la RSE retenue dans le cadre de cette étude. Dans un premier temps, la définition utilisée a été la suivante :

“ *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est définie par la Commission européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. En d'autres termes, la RSE désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.*

Selon la norme internationale ISO 26000, la RSE s'articule autour de sept thématiques centrales :

- 1. La gouvernance de l'organisation*
- 2. Les droits de l'Homme*
- 3. Les relations et conditions de travail*
- 4. L'environnement*
- 5. La loyauté des pratiques*
- 6. Les questions relatives aux consommateurs*
- 7. Les communautés et le développement local*

”

Cette définition a ensuite été enrichie au fil des entretiens, à partir des retours et des apports des acteurs rencontrés, pour aboutir à la formulation suivante, jugée plus représentative de la réalité opérationnelle :

“ *La responsabilité d'une entreprise peut se traduire à travers la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui se définit comme la prise en compte du développement durable par les entreprises au sein de leurs activités.*

Cela se manifeste par une intégration, réglementaire et volontaire, des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les activités opérationnelles et les pratiques quotidiennes, dans le business model et dans la stratégie de management que l'entreprise met en place. L'un des défis majeurs de la RSE aujourd'hui est de passer d'une vision centralisée et experte à une diffusion large et opérationnelle tout en conservant une expertise de haut niveau en central.

”

L'ensemble des travaux de recherches terrains et de recherches académiques souligne le fait que le sujet de la RSE n'est actuellement pas figé et tend à s'élargir, en prenant en compte de nouvelles dimensions. La définition actuelle de cette notion risque donc d'évoluer dans les années à venir.

Il semble également nécessaire de préciser la distinction entre les notions RSE et ESG. La RSE renvoie à la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et à la manière dont elle prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses activités et ses interactions avec les parties prenantes, démarche qui peut être à la fois volontaire et encadrée par des obligations réglementaires.

L'ESG, de son côté, correspond à un cadre d'évaluation fondé sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, utilisés principalement par les investisseurs pour analyser la performance extra-financière des entreprises et orienter leurs décisions d'investissement.

« La RSE est orientée "impact", elle porte sur la compréhension des effets des activités de la banque sur l'environnement et la société.

L'ESG est orientée "risque", et vise à évaluer comment les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance affectent la pérennité de la banque. »

Entretien individuel

Principaux enjeux RSE du secteur bancaire en France

L'ensemble des travaux d'analyse menés dans le cadre de cette étude ont permis de dresser un état des lieux des enjeux RSE auxquels les établissements bancaires rencontrés sont actuellement confrontés. Cet état des lieux a permis d'établir une liste de 11 grands enjeux regroupant les dimensions sociales, environnementales et de gouvernance.

E1 Ambition RSE

Préserver un haut niveau d'ambition RSE et renforcer les engagements responsables face aux dynamiques de recul observées à l'échelle internationale

Dans un contexte international, notamment outre-Atlantique, marqué par des signaux de recul sur les enjeux sociaux, environnementaux ou de gouvernance (remise en cause de réglementations, priorisation de la rentabilité court terme, etc.), cet enjeu consiste pour les banques françaises à maintenir un haut niveau d'ambition en matière de RSE. Il s'agit de consolider les engagements pris, de continuer à intégrer les critères ESG dans la stratégie, les activités et de démontrer la capacité du secteur bancaire à agir en acteur responsable, malgré un environnement parfois moins favorable. Cet enjeu intègre la dimension de flexibilité et d'évolution inhérente à la RSE.

« Il faut avoir un haut niveau d'ambition et maintenir le cap malgré les vents contraires (économiques, politiques, sociaux). »
Entretien individuel

E2 Gouvernance

Renforcer la gouvernance et le pilotage de l'ensemble des activités à l'aune de la RSE pour garantir la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques réelles

Il s'agit de veiller à intégrer pleinement la RSE dans les instances de décision et de pilotage stratégique, en s'assurant que les actions menées sont à la hauteur des engagements pris (notamment en matière de climat et de transition climatique, de droits humains, ou d'inclusion sociale). Cela implique de respecter le devoir de vigilance, de prévenir le greenwashing et le social washing et d'aligner les discours externes avec la réalité vécue par les collaborateurs et les parties prenantes. L'objectif est de bâtir une stratégie responsable crédible, transparente et ancrée dans les pratiques.

« L'enjeu aujourd'hui est d'adopter une communication mesurée, et de chercher avant tout à documenter les actions, à renforcer la transparence et à s'appuyer sur des éléments concrets. »
Entretien individuel

E3 Inclusion territoriale

Renforcer l'inclusion financière en soutenant les publics éloignés des services financiers et les territoires en besoin d'accompagnement, et en participant à l'éducation financière de chacun

Il s'agit de garantir un accès équitable et adapté aux services bancaires pour tous, en luttant contre l'exclusion bancaire et en promouvant l'inclusion financière. Il comprend également le développement d'offres spécifiques à destination des publics fragiles ou peu bancarisés (jeunes, ménages en difficulté, personnes âgées, etc.).

Il implique par ailleurs un engagement actif dans le financement de l'économie locale, à travers le soutien aux PME, à l'économie sociale et solidaire et aux territoires ruraux, souvent moins bien desservis. Enfin, il intègre une dimension d'éducation financière pour accompagner les publics vulnérables.

« La banque a un ancrage territorial fort, elle participe au financement de projets locaux durables avec réinvestissement de l'épargne sur le territoire. »
Entretien individuel

E4 Financement & d'investissement

Faire évoluer les orientations stratégiques de la banque en matière d'investissement et de financement vers des activités durables

Il s'agit ici pour les établissements de faire évoluer leurs politiques internes en matière d'investissement et de financement, sur des critères d'impact environnemental et social des projets et organisations accompagnés (par exemple : orientations sur le financement de projets liés aux énergies fossiles).

« Un recentrage sur les impacts financés : Les banques sont passées d'une RSE centrée sur les impacts directs (consommation d'énergie, gestion des locaux) à une logique d'analyse des impacts indirects, c'est-à-dire ceux des activités financées. Cette bascule marque une montée en maturité du secteur. »
Entretien individuel

E5 Produits RSE

Proposer aux clients des offres dédiées RSE (produits financiers responsables) intégrant des propositions de valeur concrète

Il s'agit de traduire concrètement les ambitions RSE dans les produits bancaires de manière lisible et tangible et d'être en mesure de les valoriser auprès des clients.

« L'enjeu central est de traduire les ambitions RSE dans les produits bancaires »
Entretien individuel

E6 Posture

Adopter une posture de banquier / conseil pour accompagner les clients dans leur propre transition environnementale et sociale

Il s'agit de se positionner en tant que banquier utile et durable, en adoptant une posture de conseil et d'accompagnement des clients vers la transition environnementale.

« Faire évoluer les postures, du banquier financeur au véritable partenaire de transformation »
Entretien individuel

E7 Expertises

Maîtriser les expertises techniques environnementales et sociales pour évaluer les risques, orienter les financements et accompagner une transition juste

Il s'agit de développer une expertise technique sur les enjeux environnementaux et sociétaux (transition climatique, économie circulaire, biodiversité, eau, droit à la nature, inclusion sociale, agriculture durable, adaptation au changement climatique, décarbonation, etc.) pour permettre aux banques d'intégrer ces risques et opportunités dans leurs décisions. Cela renforce leur capacité à évaluer l'impact environnemental et sociétal des activités financées, à orienter les flux vers des projets durables et à accompagner la transition de leurs clients.

« Des profils hybrides émergent, combinant expertise sectorielle (ex. hydrogène, énergie) et compétences financières, notamment dans des dispositifs comme le Low Carbon Transition Group »
Entretien individuel

E8 Gestion des risques

Intégrer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion globale des risques afin d'élargir l'analyse au-delà des dimensions strictement financières

Il s'agit d'adapter les outils, méthodologies et référentiels de gestion des risques bancaires pour y inclure les risques physiques liés au changement climatique, les risques de transition (réglementation, transformation des modèles économiques), ainsi que les risques extra-financiers liés à la biodiversité,

« La RSE est une couche supplémentaire et un aggravateur de risque, mais aussi un levier d'opportunités (nouveaux marchés, relocalisation industrielle, etc.) »
Entretien individuel

aux droits humains ou aux enjeux sociaux. L'objectif est de mieux anticiper les vulnérabilités futures des portefeuilles, de renforcer la résilience de la banque et de garantir une gestion des risques alignée avec les défis de long terme.

E9 Réglementaire

Maitriser les aspects réglementaires de la RSE

Il s'agit d'anticiper, de comprendre et de mettre en œuvre de manière transverse, c'est-à-dire auprès de l'ensemble des métiers concernés au sein de l'établissement, les réglementations RSE qui impactent ou encadrent les activités bancaires (CSRD, SFDR, Guidelines de l'EBA sur le greenwashing, etc.). Cet enjeu inclut également le devoir de vigilance, qui impose aux établissements d'identifier et de prévenir les risques ESG dans l'ensemble de leur chaîne de valeur. Cela passe par des dispositifs renforcés de traçabilité, d'opposabilité et de reporting, indispensables pour assurer la crédibilité des engagements et répondre aux attentes réglementaires et des parties prenantes.

« Tous les métiers sont concernés, sous l'effet combiné de la pression réglementaire, des attentes clients et des engagements climatiques des entreprises. »
Entretien individuel

E10 Empreinte interne

Assurer l'exemplarité des pratiques en réduisant l'empreinte environnementale des activités internes (énergies, numérique, mobilité, achats, immobilier, etc.)

Il s'agit d'adopter et de promouvoir des pratiques internes responsables visant à réduire significativement l'empreinte environnementale de la banque, notamment à travers une gestion optimisée de l'énergie, une utilisation durable du numérique, une mobilité plus écologique et des achats responsables. L'objectif est d'être exemplaire dans ses actions quotidiennes pour contribuer à la transition écologique.

« Il y a une importance primordiale à aligner les discours et les pratiques »
Entretien individuel

E11 Employeur responsable & D&I

Agir en employeur responsable en favorisant le bien-être au travail, en accompagnant les parcours professionnels, en instaurant un dialogue social de qualité et en instituant une politique de diversité et d'inclusion

Cet enjeu se rapporte à la création d'un environnement de travail sain et motivant, qui participe à prévenir les risques psychosociaux, à améliorer la qualité de vie au travail et à accompagner les évolutions de carrière des collaborateurs. Il inclut également la mise en place active de politiques de diversité et d'inclusion, afin de garantir un cadre équitable, respectueux et ouvert à tous.

« La qualité de vie au travail et l'accompagnement des parcours sont des conditions essentielles pour fidéliser les collaborateurs et attirer de nouveaux talents »
Entretien individuel

Les 11 enjeux identifiés exercent une influence importante sur l'ensemble des métiers du secteur bancaire. Ils nécessitent un renforcement ciblé des compétences, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles ou comportementales. Ce besoin d'adaptation, essentiel pour répondre aux transformations en cours, est détaillé dans les chapitres suivants.

Les **compétences RSE** à acquérir et à développer



Cartographie des compétences RSE pour le secteur bancaire

Comme explicité en introduction, l'identification des compétences RSE prioritaires dans le secteur bancaire repose sur une démarche combinant analyse du terrain et analyse documentaire. La cartographie présentée ci-dessous a été établie sur la base des éléments recueillis lors de la phase d'entretiens individuels, menée essentiellement auprès d'interlocuteurs issus de fonctions RH et RSE de grands groupes bancaires français. En parallèle, une phase de recherche approfondie sur les référentiels de compétences existants a été conduite afin d'enrichir les éléments issus du terrain.

Cette double approche a permis de faire émerger un socle de 26 compétences RSE, couvrant un large spectre de savoirs, savoir-faire et postures professionnelles en lien direct avec les enjeux auxquels le secteur bancaire est confronté. Ces compétences ont été regroupées en cinq grandes familles. Cette cartographie a été validée avec les acteurs rencontrés lors des ateliers de travail et également avec les membres du Conseil d'Administration de l'OMB.

Présentation des cinq familles de compétences :



Parmi les cinq familles de compétences identifiées dans cette étude, la compétence "conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE" concerne exclusivement les métiers du client, car elle mobilise des savoir-faire spécifiques liés à l'analyse des besoins clients et au conseil en produits responsables. Les quatre autres familles de compétences s'appliquent quant à elles à l'ensemble des métiers bancaires, qu'ils soient supports, transverses ou orientés client.

Définition et compétences associées

La première famille de compétences identifiée « comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE » désigne l'acculturation, l'apprentissage puis la maîtrise des principales normes RSE, des textes réglementaires, des labels et des obligations liées à l'ESG (telles que la CSRD), ainsi que du cadre juridique du développement durable. Il s'agit d'une famille de compétences qui doit permettre à la fois de répondre aux exigences croissantes de conformité réglementaire dans le secteur bancaire, mais aussi de diffuser une culture RSE, à travers le volet juridique, auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Cette famille de compétences est constituée de cinq compétences clés :

1) Connaître et comprendre la notion de développement durable et les grands textes nationaux et internationaux qui l'encadrent

Cette compétence consiste à connaître et comprendre les fondements juridiques de la RSE à l'échelle internationale, ainsi qu'à maîtriser les textes structurants tels que les 17

Objectifs de Développement Durable (ODD*), l'Agenda 21* et les COP*, les principes directeurs de l'OCDE*, le Green Asset Ratio* ou le pilier 3 pour les banques*, ainsi que les grandes réglementations européennes et nationales, notamment la CSRD*, la TEE*, la loi Sapin II*, la loi Pacte*, les lois Grenelle I et II* et la loi NRE*. Cette compétence inclut aussi la capacité à faire la différence entre les textes obligatoires (lois, règlements) et les référentiels ou standards que les entreprises peuvent choisir de suivre de manière volontaire, comme ceux du Sustainability Accounting Standards Board (SASB*).

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, lorsqu'une équipe des métiers du projet ou de l'accompagnement au changement construit une feuille de route des reportings RSE à produire, la connaissance des textes réglementaires est indispensable. Elle permet de couvrir ce qui est obligatoire, de comprendre ce que chaque obligation implique et d'organiser les travaux en tenant compte des délais, des responsabilités et des moyens disponibles.

2) Être en mesure de définir la RSE et maîtriser les principales réglementations et normes associées

Cette compétence se traduit par la capacité à identifier les réglementations et normes de la RSE telles que la CSRD, l'ISO 26000*, l'ISO 14001*, la Taxonomie européenne*, etc. Cette compétence inclut aussi la maîtrise des Guidelines récentes de l'EBA relatives à l'octroi et au suivi des prêts ainsi qu'au risk management, qui structurent particulièrement les activités de banque de détail.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, pour aligner une politique de crédit avec les réglementations climatiques, les équipes des métiers du risque doivent intégrer les critères de la Taxonomie européenne et de la CSRD dans l'analyse des projets financés. Cette compétence permet d'identifier les projets alignés avec la RSE, d'écarter ceux non conformes (ex. charbon thermique*) et de conditionner le financement à des plans de transition crédibles.

3) Connaître et comprendre les principaux labels et certifications RSE

Cette compétence désigne la connaissance et la compréhension des principaux labels RSE existants (EcoVadis*, B Corp*, ISO 14001*...) afin d'en garantir la bonne interprétation.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, lors de l'évaluation ESG d'un portefeuille d'entreprises, les équipes des métiers du conseil en opérations et produits financiers analysent les labels et normes détenus (Ecovadis*, B Corp*, ISO 14001*, etc.) pour évaluer la maturité RSE des entreprises. La maîtrise de ces référentiels permet de distinguer les entreprises réellement engagées, d'adapter les conditions de financement et d'alimenter le reporting extra-financier.

4) Comprendre le cadre juridique régissant le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG des clients

Il s'agit de maîtriser les textes réglementaires qui obligent les professionnels du conseil financier à proposer des solutions adaptées aux objectifs, au profil de risque et aux préférences extra-financières (environnementales, sociales et de gouvernance) exprimées par les clients (exemple de réglementations : MiFID II*, IDD*...). À l'échelle européenne, l'ESMA joue également un rôle clé dans l'encadrement des risques de greenwashing et dans l'intégration des préférences ESG dans les pratiques de marché.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, lorsqu'un conseiller en banque privée ou dans la gestion de clientèle de particuliers rencontre un nouveau client, il doit évaluer ses préférences ESG (environnementales, sociales, gouvernance) conformément aux exigences des directives MiFID II et IDD. Cette évaluation permet ensuite de recommander des produits financiers durables adaptés, comme des fonds labellisés ISR ou des placements verts, tout en respectant les obligations réglementaires.

5) Maîtriser le cadre juridique des rapports extra-financiers

Cette compétence désigne la capacité à comprendre les articles du Code de commerce encadrant la publication

d'informations extra-financières (ex. L. 225-102-1 à R. 225-105-2), les seuils d'application, ainsi que les exigences de transparence liées à la transition énergétique.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, lors de la préparation du rapport de durabilité de la CSRD, les équipes de la finance, de la conformité ou autres équipes en charge de ces sujets, avec le soutien des équipes RSE, doivent appliquer les articles du Code de commerce. Elles veillent ainsi à ce que les informations publiées respectent les obligations réglementaires et intègrent notamment des données relatives à la transition énergétique et aux émissions de gaz à effet de serre.

Une famille de compétences jugée essentielle par les fonctions supports, mais encore peu maîtrisée côté client

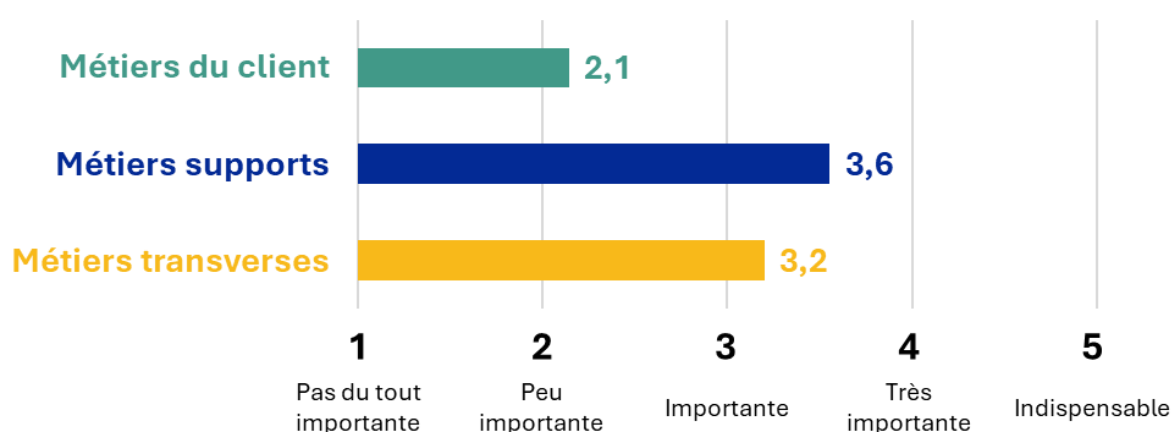


Rappel méthodologique

Analyse basée sur 115 répondants, répartis entre :

- 29 métiers du client
- 63 métiers supports
- 23 métiers transverses.

Quel degré d'importance les métiers accordent-ils à cette famille de compétences ?

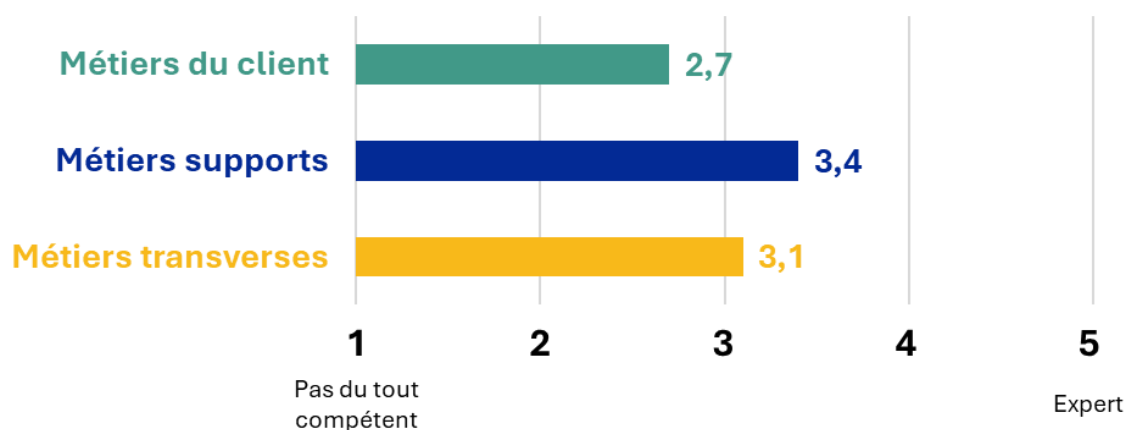


La question posée était la suivante : « *Cette compétence vous semble-t-elle importante dans votre métier ?* ». Les répondants pouvaient alors indiquer le niveau d'importance sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à une compétence « pas du tout importante » et 5 à une compétence « indispensable ».

Sur cette première famille de compétences « comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE », les métiers supports et métiers transverses arrivent en tête avec une notation respective de 3,6 et 3,2 sur 5. Ces résultats traduisent leur exposition directe aux sujets réglementaires, que ce soit pour piloter la conformité, structurer les reportings ou accompagner les démarches de transformation durable.

En revanche, les métiers du client lui attribuent une importance plus modérée, avec une note moyenne de 2,1 sur 5. Cette évaluation plus basse peut s'expliquer par un lien encore partiel avec les missions quotidiennes des conseillers, même si les évolutions réglementaires tendent à renforcer leur exposition future à ces enjeux.

Quel est le niveau de maîtrise de cette famille de compétences par les métiers ?

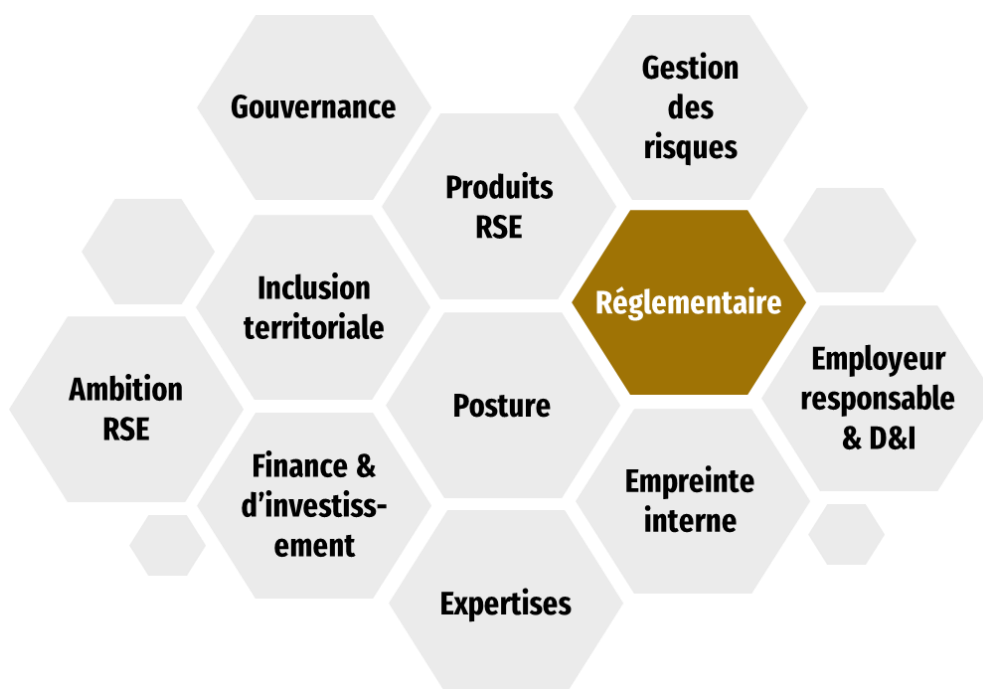


La question posée était la suivante : « À quel niveau vous sentez-vous compétent sur cette thématique ? ». Les répondants pouvaient alors s'autoévaluer en indiquant leur niveau de maîtrise sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à « pas du tout compétent » et 5 à « expert ».

Sur cette première famille de compétences « comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE », les métiers supports et métiers transverses arrivent en tête avec une notation respective de 3,4 et 3,1 sur 5. Cela traduit une bonne appropriation des textes, référentiels et normes ESG par ces fonctions, souvent en première ligne pour piloter les reportings réglementaires, structurer les dispositifs de conformité ou déployer des formations internes sur ces sujets.

Les métiers du client affichent un score plus faible, à 2,7 sur 5. Ce score suggère que la compétence est encore peu maîtrisée dans ces métiers, ce qui peut s'expliquer par un besoin émergent de formation ciblée sur les obligations réglementaires applicables à leurs activités, notamment en lien avec le devoir de conseil, les labels ESG, ou les référentiels européens comme la CSRD et la taxonomie.

Contribution aux principaux enjeux identifiés



Comme mentionné dans le chapitre 2, l'un des enjeux RSE prioritaires pour le secteur bancaire est la nécessité de maîtriser les aspects réglementaires en matière de RSE. Cet enjeu s'impose comme un prérequis incontournable dans un contexte de renforcement des obligations européennes (CSRD, SFDR, CSDDD*...). Il est donc indispensable pour les acteurs bancaires de maîtriser ce volet réglementaire.

La famille de compétences « comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE » apporte une réponse directe à cet enjeu. Elle permet aux collaborateurs d'anticiper les évolutions du cadre législatif, de comprendre les textes clés et de garantir leur bonne mise en œuvre au sein des différentes fonctions.

Cette compétence est particulièrement structurante pour les métiers supports (RSE, Risques, Conformité, RH, Juridique), qui assurent la déclinaison opérationnelle des obligations dans les processus internes. Elle contribue également à diffuser une culture réglementaire commune à l'ensemble des métiers, indispensable pour répondre aux exigences de conformité et limiter les risques juridiques. En développant cette compétence de manière transverse, les établissements bancaires renforcent leur capacité à transformer une contrainte réglementaire en levier de structuration, de pilotage RSE et de crédibilité auprès des parties prenantes.

Dispositifs identifiés pour accompagner la montée en compétence

Les observations terrain montrent que plusieurs modalités d'accompagnement ont été mises en place pour aider les collaborateurs à mieux comprendre les textes réglementaires et les grandes normes RSE.

Modalités généralisées	Dispositifs en cours de déploiement	Actions à renforcer dans les prochaines années
Savoirs et pratiques déjà largement diffusés dans les établissements, mais nécessitant d'être consolidés et ancrés dans la durée.	Savoirs et outils en cours d'intégration dans les métiers, portés par des projets pilotes ou des expérimentations.	Savoirs et expertises encore peu présents, mais identifiés comme prioritaires par les acteurs rencontrés pour l'avenir du secteur.

La catégorisation présentée ci-dessus est reprise pour l'ensemble des compétences détaillées dans les pages suivantes.

Des modalités généralisées dans l'ensemble des établissements

La plupart des établissements ont commencé par des formats simples à déployer, destinés à sensibiliser un large public. Ces modalités permettent de se familiariser avec les notions de base et prennent plusieurs formes :

- Des campagnes de sensibilisation internes (mails, affiches, vidéos) expliquant les grandes obligations comme la CSRD ou la taxonomie européenne ;
- Des modules e-learning ou quiz interactifs sur les portails internes, parfois obligatoires, pour découvrir les principaux textes réglementaires ;
- Des ressources pédagogiques en accès libre, comme des fiches synthétiques ou des lexiques sur les grandes normes RSE, mises à disposition dans les intranets ou plateformes de formation.

Ces outils sont utiles pour poser les bases d'un premier socle de connaissance générique.

Des dispositifs en cours de déploiement

Pour les fonctions supports, des formations techniques plus approfondies sont en cours de mise en place. Elles ciblent les équipes RSE, Risques, Conformité, RH, Juridique, ainsi

que les équipes financières, qui sont en première ligne sur le pilotage des obligations réglementaires.

Ces formations permettent par exemple :

- D'approfondir le contenu de la CSRD ou de SFDR ;
- De comprendre les exigences de reporting extra-financiers ;
- Ou de structurer les dispositifs de conformité autour des enjeux ESG.

Elles peuvent être animées par des experts internes ou des organismes externes spécialisés en droit et régulation ESG.

Dans certains établissements, des outils d'IA sont en cours de déploiement pour aider les collaborateurs à retrouver rapidement la bonne réglementation, suivre les évolutions législatives et accéder à des réponses contextualisées en fonction de leur métier ou de leur besoin.

Des actions à renforcer dans les prochaines années

Les établissements prévoient dès à présent de renforcer les formations spécialisées et de les étendre à d'autres métiers, notamment ceux amenés à accompagner le changement ou à conseiller les clients.

L'objectif est que, d'ici 2 à 3 ans, l'ensemble des collaborateurs concernés (y compris les métiers du conseil, de la gestion de projet ou de la communication) puissent comprendre les textes et les appliquer concrètement dans leurs activités quotidiennes.

Collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE

Définition et compétences associées

La deuxième famille de compétences identifiée « collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE » recouvre la capacité à coopérer de façon éthique, inclusive et responsable avec l'ensemble des acteurs internes et externes de l'organisation, afin de favoriser l'engagement collectif autour des enjeux RSE et d'ancrer durablement les pratiques responsables.

Cette famille de compétences est déclinée en quatre compétences clés :

1) Être en mesure de mobiliser les parties prenantes internes et externes autour des sujets RSE et faire preuve de leadership sur la matière

Il s'agit de mobiliser les acteurs clés, internes comme externes, autour des enjeux RSE, et d'avoir la capacité d'articuler les objectifs RSE avec les priorités business, de créer des alliances durables avec les parties prenantes et de faire de la RSE un levier reconnu de performance, d'innovation et de transformation.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, certains établissements permettent à leurs collaborateurs de consacrer une journée par an à une cause associative, dans le cadre d'un dispositif de mécénat de compétences. Les équipes des métiers de la RSE animent ce dispositif, communiquent largement en interne, identifient des associations partenaires et encouragent l'engagement volontaire au-delà du strict cadre institutionnel.

2) Adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur

Cette compétence se traduit par la capacité à s'engager dans une dynamique collaborative et à rechercher la transparence et le respect mutuel avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires, etc.). Cela implique de comprendre les enjeux et les contraintes de chacun, de construire des solutions partagées et de viser la création de valeur durable pour l'ensemble de l'écosystème.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, des conseillers des métiers du client particulier sont formés pour mieux repérer les situations de vulnérabilité (violences,

surendettement, précarité) et orienter les clients concernés vers des dispositifs de soutien adaptés. D'autres collaborateurs peuvent aussi participer à des actions d'éducation financière auprès de jeunes publics, en lien avec des associations partenaires.

3) Promouvoir la diversité et l'inclusion

Il s'agit de définir et d'appliquer une politique RH visant à promouvoir l'égalité des chances et un environnement de travail inclusif au sein de l'établissement et auprès de l'ensemble des clients et parties prenantes.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, certains établissements forment les recruteurs et managers des différents métiers aux biais cognitifs afin de garantir des entretiens plus inclusifs. Des objectifs de diversité peuvent aussi être fixés lors des revues de talents, afin

de favoriser l'accès des femmes ou des profils issus de la diversité aux postes de responsabilité.

4) Exercer un management éthique

Cette compétence désigne la capacité à encadrer des équipes et à accompagner des collaborateurs en respectant des principes de justice, d'intégrité et de responsabilité, tout en veillant à valoriser la diversité, garantir l'égalité des chances et créer un environnement où chacun se sent respecté, écouté et légitime pour contribuer.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, des managers participent à des formations sur le management bienveillant et la gestion éthique des équipes. Ils sont incités à détecter les signaux faibles de mal-être, à instaurer un climat de confiance et à favoriser l'expression de tous les profils.

Une famille de compétences fortement intégrée dans les pratiques des fonctions supports et transverses

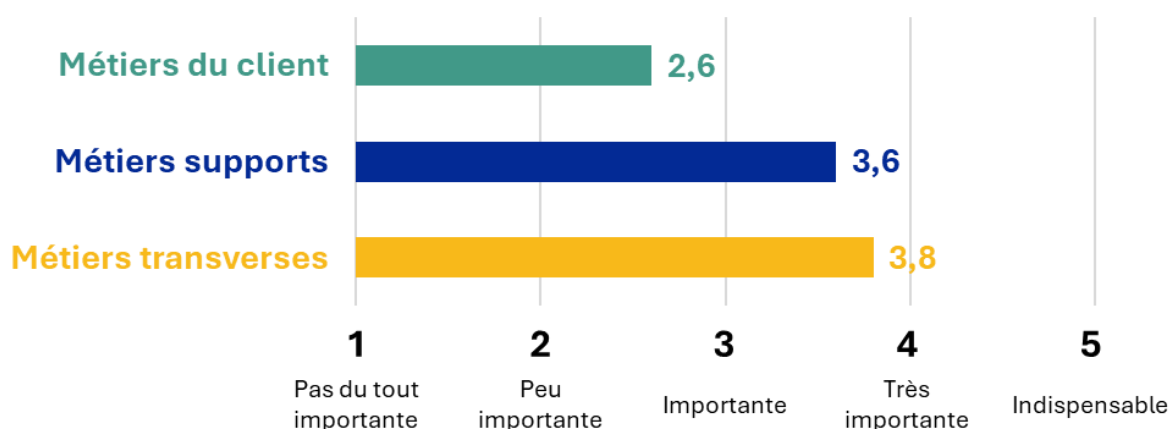


Rappel méthodologique

Analyse basée sur 115 répondants, répartis entre :

- 29 métiers du client
- 63 métiers supports
- 23 métiers transverses.

Quel degré d'importance les métiers accordent-ils à cette famille de compétences ?

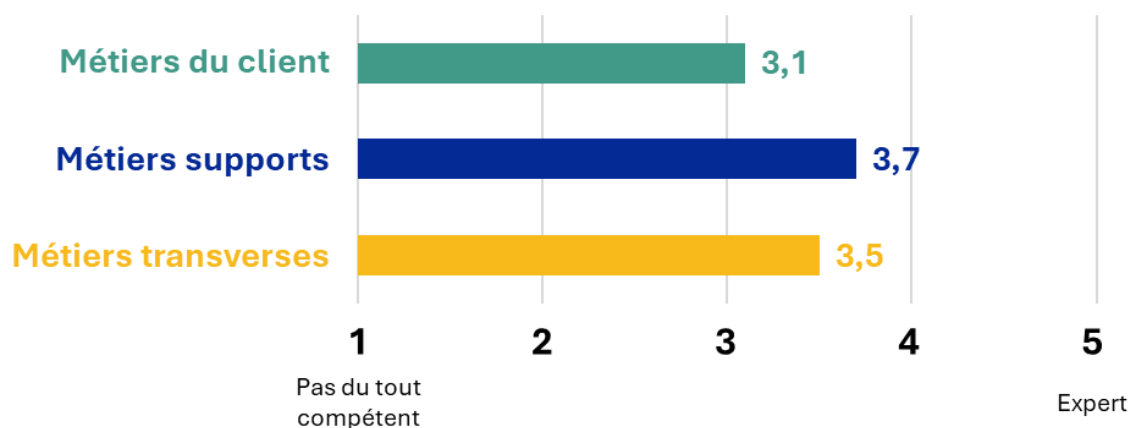


La question posée était la suivante : « *Cette compétence vous semble-t-elle importante dans votre métier ?* ». Les répondants pouvaient alors indiquer le niveau d'importance sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à une compétence « pas du tout importante » et 5 à une compétence « indispensable ».

Sur cette deuxième famille de compétences « collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE », les métiers transverses et métiers supports arrivent en tête avec une notation respective de 3,8 et 3,6 sur 5. Ces résultats témoignent de leur rôle clé dans la coopération inter-métiers, la conduite du changement et l'intégration des enjeux RSE dans les pratiques quotidiennes.

En revanche, les métiers du client lui attribuent une importance plus modérée, avec une note moyenne de 2,6 sur 5. Cette évaluation plus basse peut s'expliquer par le fait que les enjeux collaboratifs sont moins présents dans leurs missions quotidiennes ou dans leurs référentiels de compétences.

Quel est le niveau de maîtrise de cette famille de compétences par les métiers ?

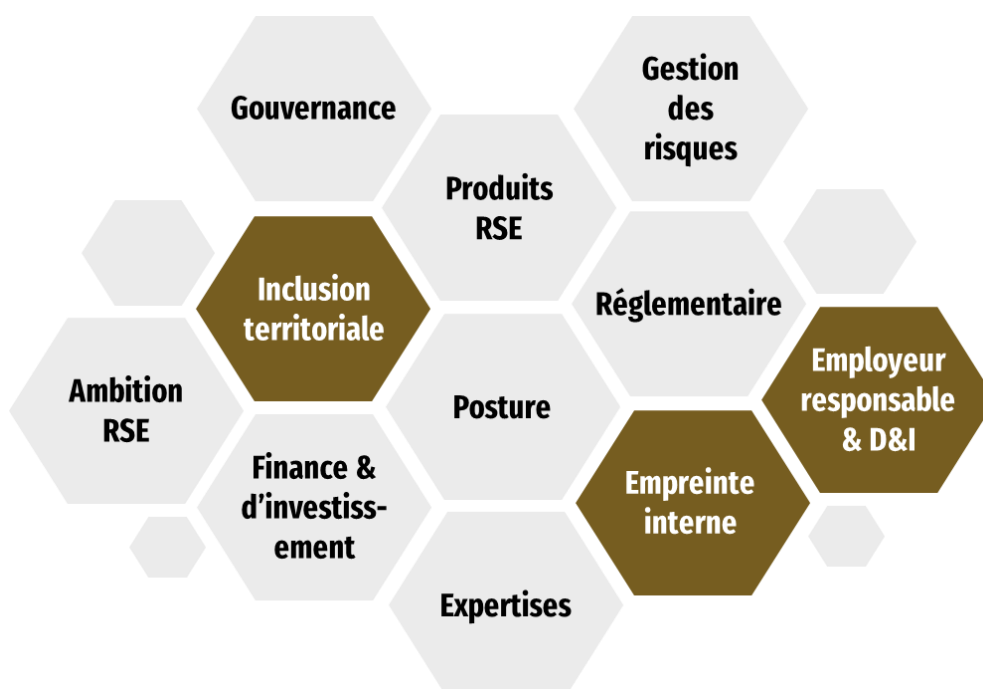


La question posée était la suivante : « À quel niveau vous sentez-vous compétent sur cette thématique ? ». Les répondants pouvaient alors s'autoévaluer en indiquant leur niveau de maîtrise sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à « pas du tout compétent » et 5 à « expert ».

Sur cette deuxième famille de compétences « collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE », les métiers supports et métiers transverses arrivent en tête avec une notation respective de 3,7 et 3,5 sur 5. Cela traduit une appropriation solide des pratiques de collaboration responsable, souvent intégrées dans leurs missions RH, managériales ou RSE.

Les métiers du client affichent un score légèrement inférieur, à 3,1 sur 5. Ce score suggère que des pratiques inclusives et collaboratives existent également dans ces métiers, même si elles sont mises en œuvre de façon moins formalisée ou moins systématique.

Contribution aux principaux enjeux identifiés



Cette famille de compétences contribue à plusieurs enjeux clés identifiés dans le secteur bancaire. Elle soutient d'abord les dynamiques d'inclusion financière et d'accompagnement des publics éloignés en facilitant la coopération entre les équipes métiers, les fonctions RSE, les réseaux et les partenaires associatifs. En permettant un dialogue plus ouvert, elle favorise la co-construction de solutions adaptées aux besoins locaux et aux situations de vulnérabilité.

Elle joue également un rôle central dans les politiques visant à réduire l'empreinte environnementale des activités internes. En renforçant la coopération entre les différentes fonctions (achats, IT, RH, immobilier...), elle permet d'aligner les pratiques quotidiennes sur des objectifs de sobriété et de responsabilité, tout en diffusant une culture partagée autour de la transition écologique.

Enfin, cette famille de compétences est directement liée aux enjeux d'employeur responsable, en favorisant la diversité, l'inclusion et un management éthique. Elle contribue à créer un environnement de travail respectueux, à prévenir les risques psychosociaux et à soutenir l'engagement des collaborateurs dans une dynamique collective de transformation.

En développant ces compétences transverses, les établissements bancaires renforcent leur capacité à faire émerger des initiatives responsables à tous les niveaux, à décroiser les approches internes et à faire de la coopération un levier concret de performance durable.

Dispositifs identifiés pour accompagner la montée en compétence

Les observations terrain mettent en évidence plusieurs dispositifs mis en place dans les établissements pour renforcer les compétences collaboratives, inclusives et managériales autour de la RSE.

Des modalités généralisées dans l'ensemble des établissements

La majorité des structures ont déployé des actions de sensibilisation accessibles à tous. Ces modalités sont simples à organiser et reposent sur l'implication personnelle des collaborateurs via des formats courts et interactifs.

Elles incluent :

- Des fresques à visée pédagogique, comme la fresque du climat ou la fresque de la diversité, qui permettent de prendre conscience des enjeux RSE de manière collective et ludique, tout en encourageant le dialogue entre collègues de métiers différents ;
- Des formats digitaux interactifs, tels que des e-learning, quiz, masterclass ou webinaires, accessibles sur les plateformes internes, qui abordent des thèmes comme l'inclusion, le travail en équipe ou la coopération inter-métiers ;
- Des campagnes de communication internes, relayant les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'inclusion, de bien-être au travail ou d'éducation financière.

Ces formats sont particulièrement utiles pour poser un socle commun de connaissances, sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et diffuser une culture de collaboration responsable à tous les niveaux.

Des dispositifs en cours de déploiement

Plusieurs établissements mettent à disposition des ressources pédagogiques en libre accès sur leurs intranets. Ces ressources (vidéos, témoignages, fiches pratiques) permettent aux collaborateurs d'approfondir à leur rythme certains sujets comme l'écoute active, le management bienveillant ou encore la coopération entre services.

Certaines initiatives plus récentes cherchent aussi à formaliser des modules de sensibilisation transverses pour l'ensemble des métiers, par exemple sur la prévention des discriminations, le rôle des managers dans l'inclusion, ou encore les biais cognitifs dans les processus RH. Dans ce cadre, des outils de sensibilisation élaborés au niveau paritaire par l'AFB sont également diffusés, notamment des supports vidéo et

pédagogiques sur la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail, ainsi que sur les stéréotypes de genre.

Des actions à renforcer dans les prochaines années

À plus long terme, les établissements souhaitent renforcer des formations plus ciblées, notamment :

- Pour aider les managers à exercer un leadership éthique et inclusif, capable de prévenir les risques psychosociaux, de détecter les signaux faibles et de créer un climat de confiance ;
- Pour former les collaborateurs à identifier et accompagner des publics en situation de vulnérabilité, dans le cadre de leur activité ;
- Pour favoriser la co-construction de projets RSE avec les parties prenantes, internes comme externes (associations, partenaires, réseaux...).

L'objectif est d'ancrer durablement des pratiques collaboratives dans tous les métiers, en dépassant le seul stade de la sensibilisation, pour aller vers une transformation concrète des modes de travail.

Définition et compétences associées

La troisième famille de compétences identifiée « conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE » désigne la capacité à comprendre les attentes des clients en matière de responsabilité sociale, environnementale et de gouvernance (RSE), à intégrer ces critères dans l'analyse de leur profil et la proposition de solutions financières adaptées, tout en respectant le cadre réglementaire. Elle inclut à la fois la capacité à détecter les préférences des acteurs, mais également la connaissance des produits dits 'responsables' et la capacité à accompagner les clients vers des choix alignés avec leurs attentes.

« Le rôle du banquier évolue vers une granularité accrue dans la compréhension des risques et des chaînes de valeur »
Entretien individuel

Cette famille de compétences est déclinée en quatre compétences clés :

1) Connaître les produits et services financiers RSE ou durables de son établissement

Cette compétence désigne la connaissance des produits et services financiers durables proposés par son

établissement (ex : prêts verts, obligations responsables, etc.) et la compréhension de leurs caractéristiques et critères d'éligibilité, pour pouvoir les proposer aux clients.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, des conseillers des métiers du conseil en patrimoine orientent leurs clients vers des placements responsables, comme des contrats d'assurance-vie intégrant un support dédié à la biodiversité. Ils sont formés à expliquer les caractéristiques et les impacts RSE de ces produits, ainsi que leurs critères d'éligibilité.

2) Maîtriser les principes de l'Investissement Socialement Responsable (ISR)

Il s'agit de comprendre les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui orientent la sélection des placements financiers responsables, connaître les labels, normes et méthodologies ISR et être capable d'intégrer ces critères dans la construction de portefeuilles conformes aux objectifs durables des clients. Point d'attention, à la date de publication de la présente étude le label ISR est en cours de refonte.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, des conseillers des métiers du conseil en patrimoine construisent des portefeuilles intégrant des fonds labellisés ISR ou des fonds thématiques durables, en tenant compte des préférences ESG des clients. Ils expliquent les critères de sélection, les exclusions sectorielles, ainsi que les limites des labels ou des notations ESG.

3) Analyser le modèle économique d'un client ou prospect sous l'angle RSE/ESG

Cette compétence désigne la capacité à analyser les activités, la stratégie et les impacts sociaux-environnementaux des clients et prospects (entreprises, professionnels), en examinant notamment l'analyse double matérialité et le rapport de durabilité, afin d'évaluer leurs performances RSE, d'identifier les risques et opportunités ESG, puis de croiser et challenger cette analyse avec les éléments financiers pour construire une vision globale.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un conseiller des métiers du client entreprise travaillant avec un grand constructeur automobile analyse l'ensemble de la chaîne de valeur du client pour identifier les risques et opportunités liés à la transition vers la mobilité électrique. Il prend en compte

l'approvisionnement en métaux rares, les stratégies de recyclage des batteries, ou encore la dépendance à certains fournisseurs à risque pour orienter le financement ou la notation.

4) Maîtriser les principes d'une due diligence ESG*, savoir en interpréter les résultats et évaluer les risques et opportunités associés à l'entreprise ou au projet concerné

Capacité à identifier, évaluer et documenter les risques ESG* (environnementaux, sociaux, de gouvernance) associés à une entreprise, un projet ou une opération financière et à structurer ou piloter une due diligence ESG.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, lors d'une opération de financement à impact, certains établissements mènent une due diligence ESG complète pour évaluer les risques environnementaux et sociaux du projet. Les équipes des métiers des activités de marché évaluent les controverses ou intègrent des clauses spécifiques, comme un engagement à réduire les émissions de CO₂ ou à améliorer les conditions de travail des sous-traitants, avant le déblocage des fonds.

5) Adopter une approche et une posture de banquier conseil responsable

Il s'agit de comprendre et intégrer les besoins et enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la relation client, en orientant les conseils et solutions vers des produits responsables, en écoutant les valeurs du client et en agissant avec éthique, transparence et vision long terme.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un conseiller des métiers du client professionnel discute avec un viticulteur dont l'exploitation est exposée

à des épisodes de sécheresse de plus en plus fréquents. Il l'accompagne dans la compréhension de ces risques climatiques et l'oriente vers un financement pour investir dans un système d'irrigation durable, en lien avec les dispositifs d'aides existants.

Autre exemple, un conseiller accompagne un professionnel qui gère un camp de vacances situé en bord de mer. Face à l'érosion du littoral et au recul de la côte, il l'aide à anticiper les risques pour son activité et à envisager un projet de reconversion partielle, en étudiant avec lui d'autres sources de revenus ou activités adaptées à l'évolution de son environnement.

Une famille de compétences fortement intégrée dans les pratiques des fonctions supports et transverses

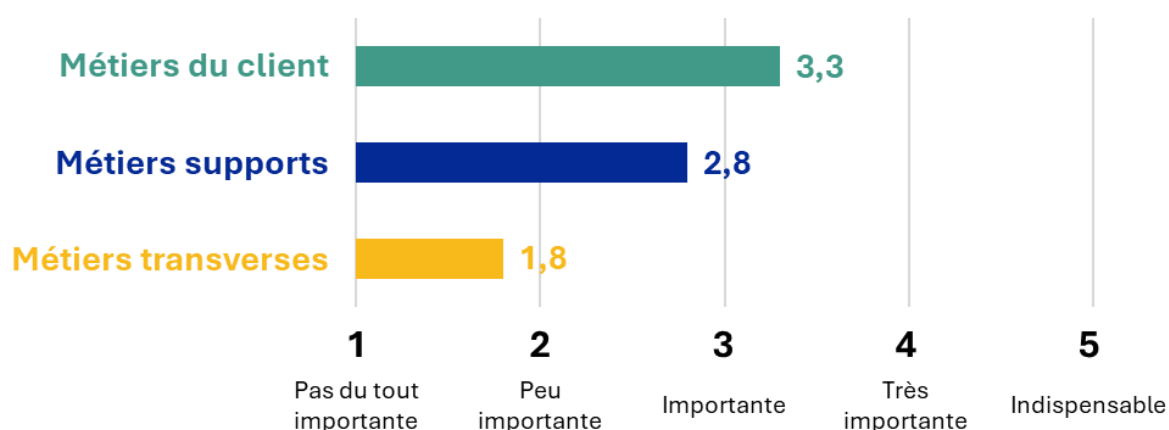


Rappel méthodologique

Analyse basée sur 115 répondants, répartis entre :

- 29 métiers du client
- 63 métiers supports
- 23 métiers transverses.

Quel degré d'importance les métiers accordent-ils à cette famille de compétences ?



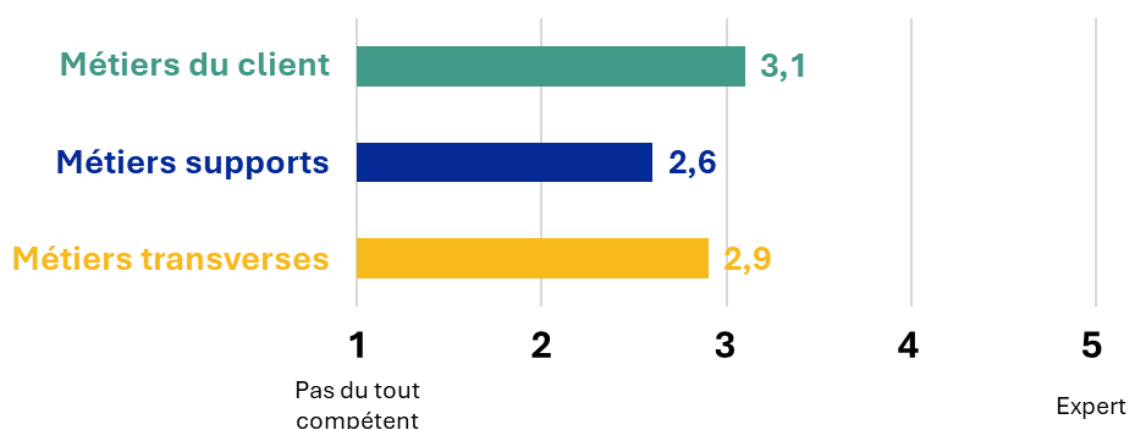
La question posée était la suivante : « Cette compétence vous semble-t-elle importante dans votre métier ? ». Les répondants pouvaient alors indiquer le niveau d'importance sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à une compétence « pas du tout importante » et 5 à une compétence « indispensable ».

Sur cette troisième famille de compétences « conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE », les métiers du client arrivent largement en tête avec une note moyenne de 3,3 sur 5. Ce score élevé s'explique naturellement par leur rôle d'intermédiation directe avec les clients, dans un contexte où les produits responsables prennent une place croissante dans les attentes. Identifier ces besoins, y répondre de manière éclairée et orienter les clients vers des solutions durables fait partie intégrante de leur mission.

Les métiers supports accordent une importance plus modérée à cette compétence, avec une note moyenne de 2,8 sur 5. Leur position plus en retrait vis-à-vis de la relation client

peut expliquer cette différence : ils interviennent plutôt en appui, sans être directement impliqués dans les échanges commerciaux ou le conseil financier. Enfin, les métiers transverses sont ceux qui jugent cette compétence-là moins importante, avec une note moyenne de 1,8 sur 5, car ils ne sont pas en contact direct avec les clients et ne participent pas aux activités de conseil.

Quel est le niveau de maîtrise de cette famille de compétences par les métiers ?

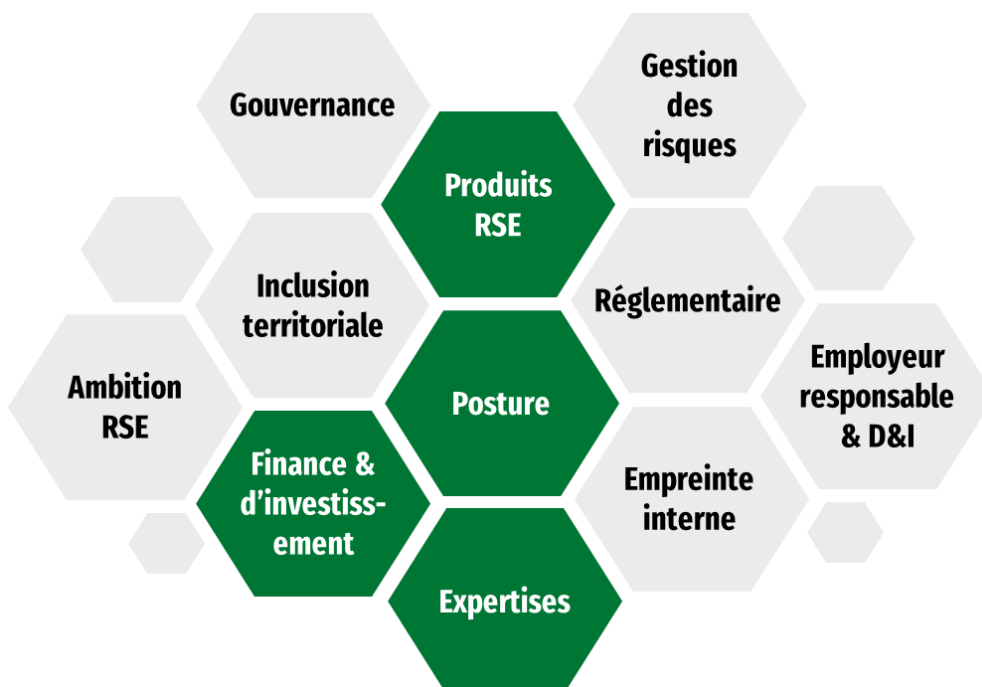


La question posée était la suivante : « À quel niveau vous sentez-vous compétent sur cette thématique ? ». Les répondants pouvaient alors s'autoévaluer en indiquant leur niveau de maîtrise sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à « pas du tout compétent » et 5 à « expert ».

Sur cette troisième famille de compétences « conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE », les métiers du client arrivent en tête avec une note moyenne de 3,1 sur 5, ce qui en fait la population la plus compétente sur le sujet. Ce score reste toutefois modéré, alors même que cette compétence est au cœur de leurs activités. Cela met en lumière un besoin de renforcement, notamment en matière de connaissance des produits durables et de posture de conseil responsable.

Les métiers transverses, avec une note moyenne de 2,9 sur 5, présentent un niveau de maîtrise relativement satisfaisant, sans doute lié à une culture RSE plus large, mais sans application directe auprès des clients. Les métiers supports s'estiment quant à eux les moins compétents, avec une note moyenne de 2,6 sur 5, ce qui peut s'expliquer par un usage plus ponctuel de ces compétences dans leurs activités quotidiennes.

Contribution aux principaux enjeux identifiés



Cette famille de compétences répond directement aux enjeux liés à l'évolution du rôle des conseillers face aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociétale. Elle permet de mieux accompagner les clients dans leur propre transition, en intégrant leurs valeurs, leurs contraintes et leurs objectifs de durabilité. Elle soutient également l'alignement entre les orientations stratégiques RSE des établissements (financements durables, arrêt de certaines activités, etc.) et leur traduction concrète sur le terrain. En connaissant les produits responsables et les référentiels ESG, les conseillers sont en mesure de proposer des solutions cohérentes avec les engagements de leur établissement.

Cette famille de compétences est aussi essentielle pour répondre aux attentes clients en matière de produits financiers responsables. Elle permet de valoriser ces offres de manière claire, crédible et adaptée à chaque profil, en apportant une réelle proposition de valeur.

Enfin, elle renforce la capacité des établissements à intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans la relation client, en développant des approches de conseil plus responsables, plus durables et plus personnalisées. Cela contribue à renforcer la confiance des clients, à mieux évaluer les risques extra-financiers et à orienter les financements vers des projets à impact positif. En développant ces compétences, les établissements bancaires rendent la RSE plus accessible et plus concrète pour les clients, tout en transformant les pratiques de conseil en véritable levier de transition durable.

Dispositifs identifiés pour accompagner la montée en compétence

Les observations terrain permettent d'identifier différentes modalités d'accompagnement pour renforcer les compétences des conseillers clients sur l'intégration des besoins RSE dans leurs recommandations. Ces compétences sont techniques, mais aussi relationnelles : il s'agit de comprendre les enjeux RSE des clients, de savoir les identifier et de proposer des solutions adaptées, lisibles et responsables.

Des modalités généralisées dans l'ensemble des établissements

Certaines modalités sont aujourd'hui généralisées dans l'ensemble des établissements, car elles sont faciles à mettre en œuvre et accessibles à tous. Il s'agit notamment :

- D'e-learning, quiz et supports interactifs pour mieux comprendre les fondamentaux de la RSE, les ordres de grandeur, les chaînes de valeur, ou encore les grandes familles d'offres responsables ;
- De masterclass ou webinaires, parfois animés par des experts internes ou externes, pour décrypter des sujets comme la transition écologique, le financement responsable ou l'impact des projets financés ;
- De ressources pédagogiques mises à disposition sur les intranets (fiches produits, fiches sectorielles, glossaires), qui permettent aux conseillers de se former de façon autonome et de mieux outiller leurs argumentaires client.

Des dispositifs en cours de déploiement

D'autres dispositifs sont en cours de déploiement dans certains établissements. On note par exemple :

- La mise en place de formations techniques spécialisées, parfois délivrées par des organismes externes, comme la certification AMF ESG ;
- La création ou le renforcement de réseaux d'experts internes (par exemple les "banquiers green") qui peuvent être sollicités par les conseillers pour aider à accompagner des clients dans leur transition ;
- Des exercices d'apprentissage par la pratique, basés sur l'étude de cas concrets, pour apprendre à conseiller un client en tenant compte de son secteur, de ses enjeux ESG, ou de ses projets de transition.

Des actions à renforcer dans les prochaines années

Enfin, plusieurs établissements prévoient d'ores et déjà de mettre en place de nouvelles modalités, dont le déploiement sera renforcé d'ici 2 à 3 ans, telles que :

- Des formations obligatoires cœur de métier sur la prise en compte des besoins RSE dans l'offre client, avec des modules adaptés à chaque segment (particuliers, professionnels, entreprises, agriculture, etc.) ;
- Des questionnaires client RSE (déjà en test dans certains réseaux) pour identifier les projets responsables des clients et faciliter la recommandation de produits adaptés ;
- Des rituels de compagnonnage pour partager entre pairs des bonnes pratiques de conseil et d'accompagnement des clients.

Ces dispositifs visent à faire évoluer la posture des conseillers vers un rôle plus actif dans la transition de leurs clients, tout en leur donnant des outils concrets, opérationnels et directement applicables sur le terrain.

Définition et compétences associées

La quatrième famille de compétences identifiée « maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application » désigne la capacité à mobiliser et exploiter de manière opérationnelle les outils techniques permettant de mesurer, suivre et améliorer la performance environnementale, sociale et sociétale des activités bancaires. Cela inclut l'utilisation d'outils tels que le bilan carbone, les diagnostics d'impact, les outils de mesure d'empreinte sociale ou environnementale, ou encore les méthodes d'évaluation de la matérialité des enjeux RSE.

Cette famille de compétences est composée de huit compétences clés :

1) Être en mesure de réaliser une cartographie des consommations en ressources d'une organisation

Cette compétence désigne la capacité à identifier, analyser et représenter de manière structurée les différentes ressources consommées par une organisation (énergie, eau, papier, matériel informatique, déplacements, etc.) dans le but d'en évaluer l'empreinte environnementale et d'identifier des leviers d'optimisation ou de réduction.

Cette cartographie peut porter sur un site, une activité ou l'ensemble de l'entreprise.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un conseiller des métiers du client professionnel examine un projet de prêt à impact destiné à financer la construction d'un nouveau site agricole. Avant validation, il réalise une cartographie simplifiée des consommations de ressources prévues (eau, énergie, intrants agricoles), en s'appuyant sur les données disponibles. Si cette analyse met en évidence une forte dépendance à l'irrigation dans une zone exposée au stress hydrique, le conseiller peut proposer d'orienter le projet vers une autre région ou de conditionner le prêt à la mise en place de techniques agricoles moins consommatrices d'eau.

2) Connaître et maîtriser l'outil du bilan carbone

Il s'agit de comprendre la méthodologie du bilan carbone et d'être en mesure de l'appliquer de manière opérationnelle pour quantifier les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par les activités d'une organisation. Cela inclut l'identification des sources d'émissions (Scopes 1, 2 et 3*), la collecte des

données nécessaires, l'utilisation de facteurs d'émission*, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats pour orienter des actions de réduction. Cette compétence intègre à la fois la capacité à comprendre la méthodologie et à réaliser un bilan carbone, mais également la capacité à exploiter les données d'un bilan réalisé.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un analyste extra-financier des métiers du risque collabore avec les équipes finance, données et conformité pour produire le score PCAF*, qui mesure les émissions financées par le portefeuille de prêts d'une banque (logements, véhicules, entreprises). Il collecte des données sur les prêts accordés (montants, durées, secteurs d'activité), applique des facteurs d'émission selon la méthode PCAF, puis alimente un reporting climat destiné à la direction financière. Ce travail permet de fixer des objectifs de réduction des émissions financées, notamment via des réallocations d'actifs.

3) Connaître et maîtriser les dispositifs de compensation carbone

Cette compétence désigne la compréhension des mécanismes permettant de compenser tout ou partie des émissions de gaz à effet de serre résiduelles en finançant des projets de réduction ou de séquestration carbone (ex. : reforestation, énergies renouvelables), en connaissant les

normes de qualité (labels, certifications) et les limites de la compensation.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, une banque régionale investit dans la reforestation sur son territoire en finançant l'acquisition de parcelles forestières. Les collaborateurs des métiers des services généraux confient l'entretien des espaces boisés à une association locale, certifient les puits de carbone selon le label bas-carbone et utilisent les crédits générés pour compenser les émissions résiduelles liées à ses bâtiments ou ses déplacements professionnels.

4) Évaluer l'impact d'un portefeuille sur la biodiversité

Cette compétence désigne la capacité à utiliser des méthodologies ou indicateurs permettant d'évaluer comment les activités financées par un portefeuille (entreprises, projets, actifs) affectent les écosystèmes naturels, en identifiant les pressions exercées sur la biodiversité (ex. : artificialisation, pollution, surexploitation), afin d'orienter les choix d'investissement vers des solutions plus durables.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, des analystes des métiers des activités de marché évaluent les effets potentiels des projets financés sur

la biodiversité locale, en identifiant les pressions associées : artificialisation des sols, pollution, surexploitation des ressources naturelles. Ces analyses sont mobilisées dans le cadre du reporting SFDR, notamment pour renseigner l'indicateur PAI 7, qui mesure la part des investissements ayant un impact négatif sur les écosystèmes.

5) Comprendre la notion d'achats responsable et être en mesure de mettre en place une politique corrélée

Il s'agit de comprendre les principes des achats responsables (intégration des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans les processus d'achat) et à concevoir, formaliser et déployer une politique d'achats alignée avec les engagements RSE de l'organisation bancaire. Cela inclut la prise en compte des impacts ESG tout au long du cycle d'achat, la sélection de fournisseurs engagés, la mise en place de clauses contractuelles responsables et le suivi des performances.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, une direction achats des métiers immobiliers intègre des critères RSE dans ses appels d'offres en exigeant des fournisseurs qu'ils respectent des engagements sociaux (respect des droits humains, inclusion) et environnementaux (traçabilité, réduction de l'empreinte carbone). Un dispositif de suivi est mis en place via des audits et des revues régulières de performance,

afin d'assurer la conformité des fournisseurs aux critères définis dans la politique achats responsables.

6) Intégrer les principes du numérique responsable et veiller à développer un usage éthique de l'IA

Cette compétence désigne la capacité à savoir mesurer les impacts environnementaux et sociaux du numérique, adopter des pratiques numériques responsables (sobriété, inclusion) et veiller à développer ou utiliser des solutions d'intelligence artificielle de façon éthique, transparente et non discriminante, en respectant la réglementation et la confiance des clients.

*« Les usages de l'IA ne sont pas toujours justifiés, ce qui conduit à une surconsommation numérique »
Entretien individuel*

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un collaborateur travaille au développement d'un algorithme de scoring crédit intégrant des critères non financiers. Il veille à ce que les données utilisées soient exemptes de biais discriminants (âge, genre, origine) et vérifie, en lien avec les équipes conformité et IT, que le modèle reste explicable et auditable. Ce travail garantit à la fois l'éthique de l'IA utilisée et la confiance des clients dans les décisions automatisées.

Une famille de compétences techniques peu valorisée par les métiers du client, mais mieux maîtrisée par les fonctions expertes

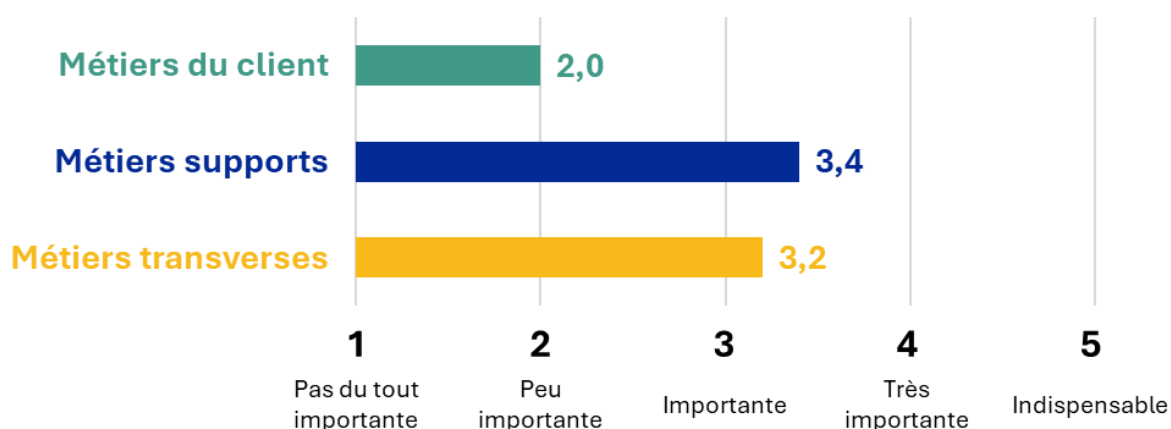


Rappel méthodologique

Analyse basée sur 115 répondants, répartis entre :

- 29 métiers du client
- 63 métiers supports
- 23 métiers transverses.

Quel degré d'importance les métiers accordent-ils à cette famille de compétences ?



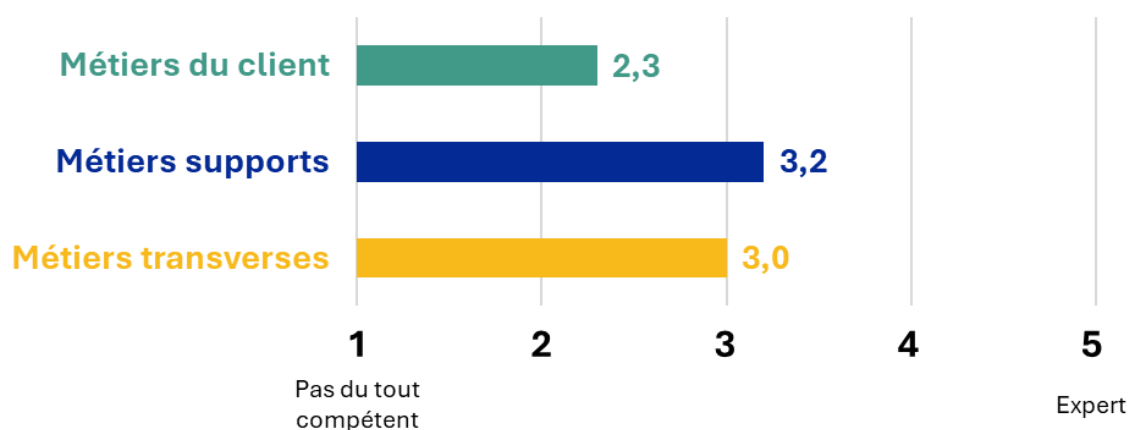
La question posée était la suivante : « Cette compétence vous semble-t-elle importante dans votre métier ? ». Les répondants pouvaient alors indiquer le niveau d'importance sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à une compétence « pas du tout importante » et 5 à une compétence « indispensable ».

Sur cette quatrième famille de compétences « maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application », les métiers supports et métiers transverses arrivent en tête avec une note moyenne respective de 3,4 et 3,2 sur 5. Ces résultats reflètent leur rôle dans le pilotage des bilans carbone, la mise en place de politiques d'achats responsables ou l'intégration des enjeux environnementaux dans les processus internes.

Les métiers du client attribuent une importance plus faible à cette compétence, avec une note moyenne de 2,0 sur 5. Cela peut s'expliquer par une moindre exposition aux outils techniques de mesure, souvent perçus comme éloignés des missions commerciales.

Toutefois, certains dispositifs comme les prêts à impact pourraient renforcer leur implication dans ces sujets à l'avenir.

Quel est le niveau de maîtrise de cette famille de compétences par les métiers ?

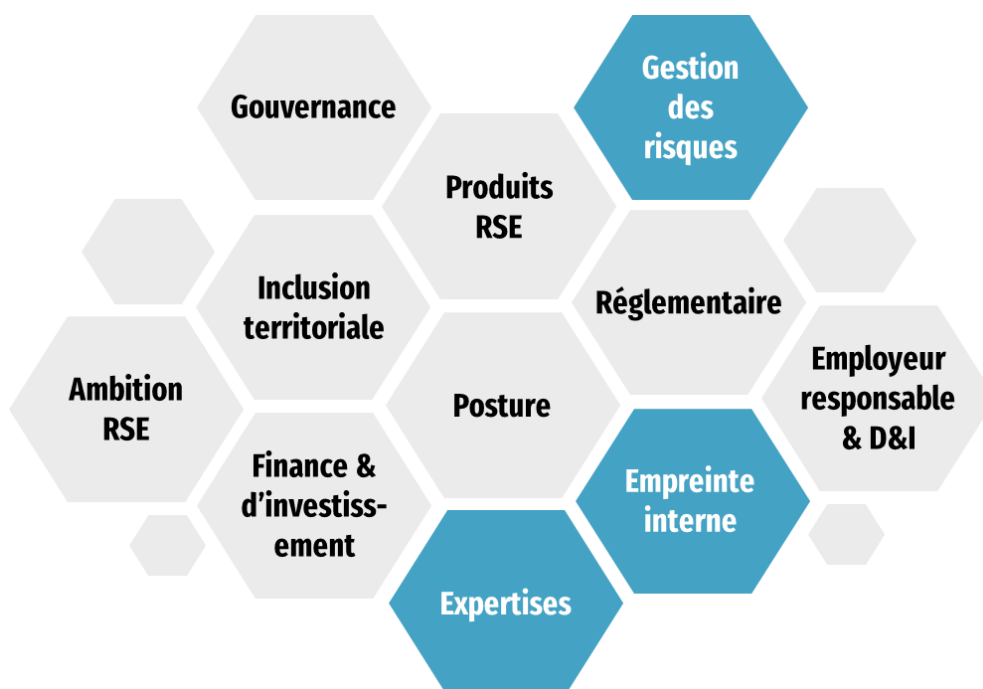


La question posée était la suivante : « À quel niveau vous sentez-vous compétent sur cette thématique ? ». Les répondants pouvaient alors s'autoévaluer en indiquant leur niveau de maîtrise sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à « pas du tout compétent » et 5 à « expert ».

Sur cette quatrième famille de compétences « maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application », les métiers supports arrivent en tête avec une note moyenne de 3,2 sur 5, traduisant une bonne maîtrise des outils de diagnostic et de pilotage, souvent mobilisés dans leurs fonctions (bilan carbone, indicateurs RSE, reporting ESG, etc.). Les métiers transverses suivent avec une note moyenne de 3,0 sur 5, ce qui reflète un niveau de compétence solide.

Les métiers du client affichent un niveau de compétence plus limité, à 2,3 sur 5, ce qui peut s'expliquer par un manque de formation technique sur ces sujets, ou par l'absence d'outils accessibles et adaptés à leur quotidien. Cela souligne un besoin d'acculturation et de montée en compétences sur les dispositifs de mesure et d'analyse des impacts ESG.

Contribution aux principaux enjeux identifiés



Cette famille de compétences est au cœur de plusieurs enjeux prioritaires pour le secteur bancaire. Elle permet d'abord de renforcer l'expertise technique des collaborateurs sur les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux des activités bancaires. En développant la capacité à mesurer concrètement ces impacts, elle favorise l'orientation des financements vers des projets plus durables et contribue à une meilleure prise en compte de la durabilité dans les décisions opérationnelles.

Elle soutient également les efforts des établissements pour intégrer les risques ESG dans leur gestion globale. Les outils comme les bilans carbone ou les diagnostics d'impact apportent une base solide pour identifier les risques liés au climat et anticiper les vulnérabilités à long terme des portefeuilles.

Cette famille de compétences joue aussi un rôle important dans l'amélioration des pratiques internes. La cartographie des consommations, la définition de politiques d'achats responsables ou la mesure de l'empreinte numérique permettent de réduire l'impact des activités de back-office. En ce sens, elle participe aux objectifs de sobriété et d'exemplarité des banques sur leurs propres opérations.

Enfin, cette famille contribue à répondre aux exigences émergentes liées au développement de l'intelligence artificielle. En veillant à un usage éthique et responsable de ces technologies, elle aide les établissements à maintenir la confiance des clients, à respecter les principes de non-discrimination et à se préparer aux cadres réglementaires à venir.

Dispositifs identifiés pour accompagner la montée en compétence

Les observations terrain montrent que plusieurs modalités d'accompagnement ont été mises en place pour aider les collaborateurs à mieux comprendre les outils techniques d'application de la RSE, comme les bilans carbone, les diagnostics d'impact, ou encore les cartographies de consommation.

Des modalités généralisées dans l'ensemble des établissements

La plupart des établissements ont commencé par déployer des formats de sensibilisation simples et accessibles, pour permettre à un large public de se familiariser avec les notions techniques de base. Ces modalités reposent souvent sur l'initiative individuelle du collaborateur.

Elles prennent plusieurs formes :

- Des modules e-learning et quiz interactifs sont disponibles sur les portails internes. Ils permettent d'introduire des notions comme le bilan carbone, les scopes d'émissions, ou la matérialité des enjeux ESG ;
- Des masterclass ou webinaires présentent les grands référentiels (PCAF, CSRD, Taxonomie) et illustrent leur application dans des cas concrets, comme l'analyse de l'empreinte carbone d'un portefeuille ou la mise en place d'achats responsables ;
- Des ressources pédagogiques en accès libre, comme des fiches pratiques sur les dispositifs de compensation carbone ou des lexiques sectoriels, sont mises à disposition sur les intranets pour accompagner l'autoformation des collaborateurs, notamment ceux en lien avec les clients.

Ces dispositifs visent à poser les bases d'une culture technique partagée, en particulier pour les métiers non spécialistes, comme les conseillers clientèle ou les fonctions commerciales.

Des dispositifs en cours de déploiement

Plusieurs établissements ont lancé des démarches plus structurées pour faire monter en compétence les fonctions expertes ou en lien avec la RSE.

Parmi les modalités les plus souvent citées :

- Le développement de réseaux d'experts ou de référents internes, qui aident à construire des modèles sectoriels (biodiversité, agriculture durable, économie

circulaire) ou à appliquer des outils comme les diagnostics d'impact ou les grilles d'évaluation ESG ;

- Des rituels de compagnonnage et de pair-à-pair, notamment dans les métiers du conseil ou du risque, permettent de transmettre les bonnes pratiques d'analyse d'empreinte, de reporting ou de suivi d'indicateurs ;
- Des sessions de formation spécialisées sont en cours de mise en place pour les métiers supports (RSE, Risques, Conformité, RH, Juridique), avec un accent mis sur l'exploitation des données ESG, la lecture des résultats de bilan carbone, ou encore l'intégration des critères RSE dans les achats.

Ces dispositifs permettent une appropriation plus opérationnelle des outils techniques, en lien direct avec les missions des collaborateurs.

Des actions à renforcer dans les prochaines années

Les établissements identifient plusieurs axes d'amélioration qui doivent être engagés dès à présent, afin d'élargir le niveau d'expertise sur ces sujets techniques au-delà des seules fonctions expertes. Leur déploiement devra s'intensifier et se généraliser dans un horizon de 2 à 3 ans.

Les besoins portent notamment sur :

- L'extension des formations spécialisées aux métiers du client, pour mieux accompagner les clients dans la transition et renforcer leur capacité à comprendre les indicateurs environnementaux ou à conditionner des financements à des engagements durables ;
- La professionnalisation de la filière "données RSE", avec des formations sur les outils de collecte, d'analyse et de restitution des données extra-financières (reporting ESG, indicateurs PAI, etc.) ;
- L'intégration d'outils intelligents d'aide à la décision, comme des moteurs de recherche réglementaires ou des simulateurs d'impact environnemental, adaptés aux besoins métiers et accessibles en autonomie.

L'objectif est de permettre à l'ensemble des collaborateurs concernés d'exploiter ces outils dans leur quotidien et d'orienter leurs actions vers des pratiques plus responsables et mesurables.

Définition et compétences associées

La cinquième famille de compétences identifiée « maîtriser les dimensions stratégiques de la RSE » désigne la capacité à comprendre la stratégie RSE de son établissement, à intégrer cette dimension dans le pilotage des activités et à accompagner les acteurs internes dans une démarche de changement responsable.

Cette famille de compétences est déclinée en six compétences clés :

1) Comprendre les ambitions et les enjeux RSE de l'entreprise

Cette compétence désigne la capacité à comprendre la stratégie RSE de l'entreprise, ses finalités et ses enjeux prioritaires, ainsi que sa déclinaison opérationnelle dans les métiers, les processus et les offres. Cela implique d'être en mesure de relier les engagements RSE aux actions concrètes sur le terrain.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un responsable RSE d'une banque de détail organise une série d'ateliers internes à destination des équipes RH, marketing et risques afin de traduire la stratégie RSE groupe en

actions opérationnelles. Il vulgarise les objectifs climatiques (alignement sur la trajectoire 1,5°C) et les engagements sociaux (égalité salariale, inclusion) en actions concrètes par métier. À l'issue de ces ateliers, chaque entité produit une feuille de route RSE alignée avec les priorités stratégiques du groupe.

2) Accompagner le changement vers des pratiques durables

Cette compétence désigne la capacité à identifier les parties prenantes, définir leurs attentes et freins et identifier les leviers d'engagement. Il s'agit alors de cartographier l'ensemble des parties prenantes en conduisant une analyse détaillée de leurs attentes et de leurs enjeux, mais aussi d'accompagner les collaborateurs et les clients dans l'adoption de nouvelles pratiques plus responsables.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un collaborateur des métiers de la conduite du changement accompagne les équipes commerciales pour intégrer de nouveaux indicateurs RSE dans leur reporting. Il organise des ateliers de co-construction avec les managers pour comprendre les freins à l'adoption, identifie des ambassadeurs internes pour relayer les bonnes pratiques et met en place un dispositif de

formation sur l'intégration des critères ESG dans la relation client.

3) Intégrer des critères ESG dans le pilotage financier de l'établissement et aborder la RSE selon une vision systémique

Cette compétence se traduit par la maîtrise d'une approche de la RSE fondée sur la double matérialité*, en étant capable de lier les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance entre eux, d'en analyser les impacts financiers (matérialité financière) et extra-financiers (matérialité d'impact) et de les articuler dans une vision systémique.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un contrôleur de gestion collabore avec la direction RSE pour intégrer les indicateurs ESG (émissions de CO₂, part de crédits verts, parité femmes/hommes) dans les tableaux de bord du plan stratégique à moyen terme. Il s'assure que ces indicateurs sont suivis au même titre que les KPIs financiers et qu'ils influencent les décisions budgétaires (ex : priorisation des budgets pour la rénovation énergétique des agences). Ces données peuvent aussi alimenter des comités de pilotage spécifiques, qui vérifient la cohérence globale entre la stratégie financière et les engagements durables de l'établissement.

4) Concevoir les instances de surveillance et de pilotage

Cette compétence désigne la capacité à définir et structurer les instances (comités, groupes de travail, dispositifs de suivi) chargées de surveiller, piloter et orienter la mise en œuvre des engagements RSE/ESG de l'entreprise. Cela comprend la définition des rôles, responsabilités, modalités de fonctionnement, indicateurs de suivi et circuits de décision.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, les équipes des métiers juridiques mettent en place un comité RSE rattaché au conseil d'administration, chargé de suivre les plans de transformation durable. Elles définissent les règles de fonctionnement du comité, ses modalités de remontée d'information, le périmètre des indicateurs de suivi et les responsabilités des membres. Ce comité est désormais consulté avant toute décision d'investissement stratégique majeure.

5) Assurer une veille sur les innovations et les meilleures pratiques RSE

Il s'agit de suivre de manière active et structurée les évolutions réglementaires, les tendances sectorielles, les initiatives innovantes et les référentiels émergents en matière de RSE, afin d'anticiper les enjeux,

d'alimenter la stratégie de l'organisation et de favoriser l'amélioration continue.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, un analyste RSE réalise une veille mensuelle sur les tendances ESG dans la banque de détail : nouvelles réglementations CSRD, innovations en finance verte, benchmarks sur les meilleures pratiques en diversité. Il synthétise ses résultats dans une newsletter interne et propose à la direction des pistes d'adaptation stratégique, comme l'intégration d'indicateurs de biodiversité dans les offres de crédit agricole.

respectant les directives des autorités, afin d'éviter toute accusation de greenwashing* ou socialwashing*.

Mais concrètement, dans quels cas cette compétence est-elle mobilisée par les collaborateurs ?

Par exemple, une chargée de communication institutionnelle travaille avec la direction RSE et juridique pour produire un rapport RSE annuel conforme à la réglementation (taxonomie verte, SFDR, etc.). Elle veille à illustrer chaque engagement avec des données précises et vérifiables, à répondre aux exigences des agences de notation extra-financières et à éviter tout langage ambigu pouvant être perçu comme du greenwashing.

6) Communiquer sur les enjeux RSE de façon transparente

Il s'agit d'être en mesure de communiquer de manière précise et factuelle sur les engagements et réalisations RSE de la banque, en

« La RSE ne peut pas être un outil cosmétique : soit elle transforme réellement nos pratiques, soit elle perd toute crédibilité »
Entretien individuel

Une famille de compétences encore peu développée dans les métiers du client

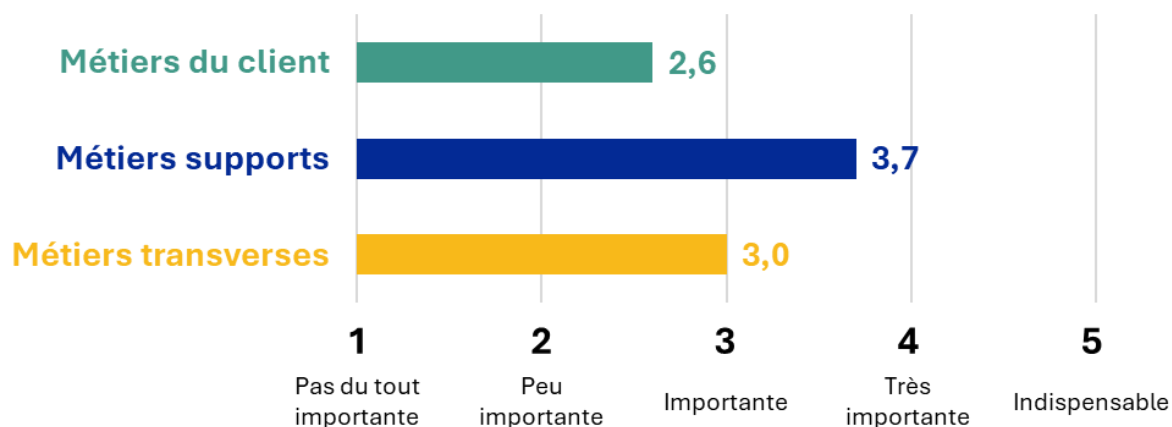


Rappel méthodologique

Analyse basée sur 115 répondants, répartis entre :

- 29 métiers du client
- 63 métiers supports
- 23 métiers transverses.

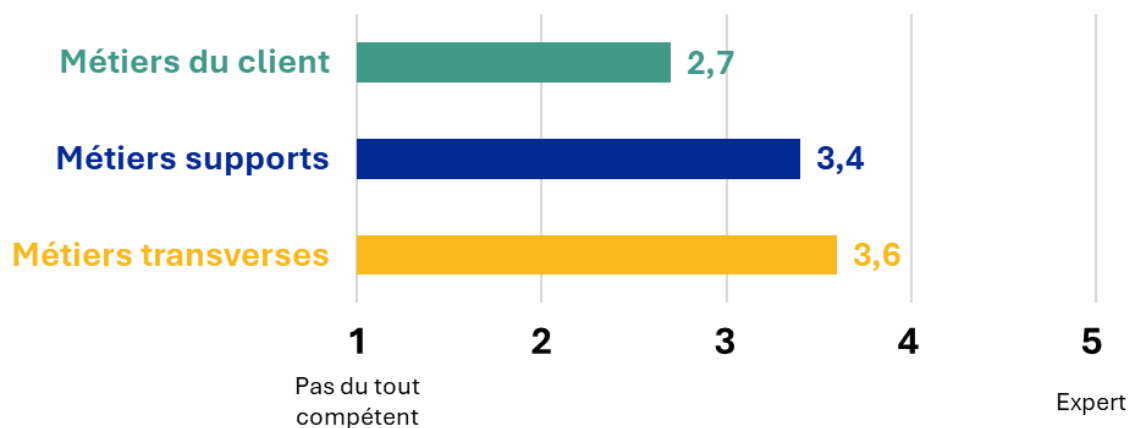
Quel degré d'importance les métiers accordent-ils à cette famille de compétences ?



La question posée était la suivante : « Cette compétence vous semble-t-elle importante dans votre métier ? ». Les répondants pouvaient alors indiquer le niveau d'importance sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à une compétence « pas du tout importante » et 5 à une compétence « indispensable ». Sur cette cinquième famille de compétences « maîtriser les dimensions stratégiques de la RSE », les métiers supports arrivent en tête avec une note moyenne de 3,7 sur 5, suivis des métiers transverses avec une note moyenne de 3,00 sur 5. Ces résultats s'expliquent par leur rôle central dans le pilotage des engagements RSE, la mise en œuvre de la stratégie durable, ou encore la participation à des instances de gouvernance dédiées.

Les métiers du client attribuent un niveau d'importance plus faible à cette compétence, avec une note moyenne de 2,6 sur 5, ce qui reflète leur éloignement perçu des enjeux de pilotage stratégique. Pourtant, dans un contexte de montée en puissance des objectifs RSE dans les offres et la relation client, leur implication pourrait s'accroître à moyen terme.

Quel est le niveau de maîtrise de cette famille de compétences par les métiers ?

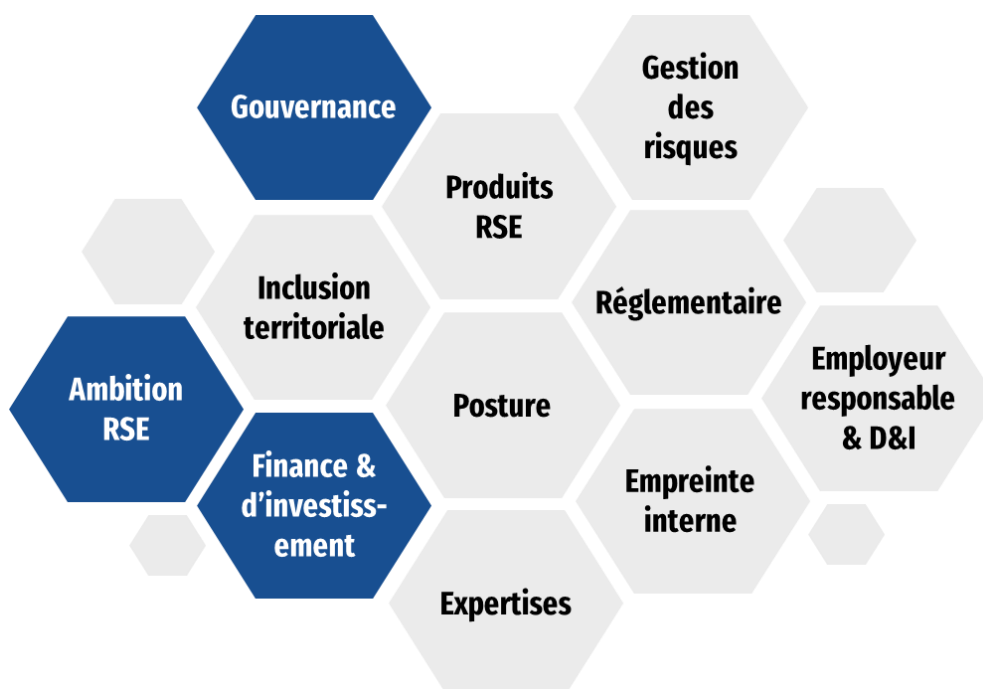


La question posée était la suivante : « À quel niveau vous sentez-vous compétent sur cette thématique ? ». Les répondants pouvaient alors s'autoévaluer en indiquant leur niveau de maîtrise sur une échelle de 1 à 5 : 1 correspondant à « pas du tout compétent » et 5 à « expert ».

Sur cette cinquième famille de compétences « maîtriser les dimensions stratégiques de la RSE », les métiers transverses affichent le niveau de maîtrise le plus élevé avec une note moyenne de 3,6 sur 5, traduisant leur bonne connaissance des enjeux stratégiques et leur rôle dans la coordination des démarches RSE. Les métiers supports suivent de près avec une moyenne de 3,4 sur 5, ce qui confirme leur contribution active aux travaux de structuration, de reporting et de veille.

Les métiers du client, avec une note de 2,7 sur 5, déclarent un niveau de compétence plus modeste, ce qui témoigne d'un besoin d'acculturation renforcée à la stratégie RSE de leur établissement, notamment pour pouvoir mieux relayer les engagements de leur banque auprès des clients.

Contribution aux principaux enjeux identifiés



Cette famille de compétences joue un rôle central dans la transformation des établissements bancaires vers des modèles plus responsables. Elle permet de mieux comprendre la stratégie RSE de l'organisation, de l'appliquer concrètement dans les métiers et de piloter les engagements dans la durée.

Elle contribue d'abord à renforcer la cohérence entre les discours de la banque et ses pratiques internes. En comprenant les ambitions RSE de l'établissement, les collaborateurs peuvent mieux relier les engagements pris aux actions mises en œuvre. Cette capacité est essentielle pour éviter le greenwashing, assurer la crédibilité de la stratégie RSE et montrer une réelle volonté de transformation.

Elle soutient également l'évolution des politiques d'investissement et de financement. En intégrant des critères ESG dans les processus décisionnels et les outils de pilotage, cette famille de compétences permet d'aligner les choix stratégiques avec les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Elle favorise une approche globale et systémique, basée sur la double matérialité, qui prend en compte à la fois les impacts financiers et les impacts sociétaux.

Elle joue aussi un rôle clé dans l'adaptation de la banque aux nouvelles réglementations. Les compétences de veille, de structuration des instances de pilotage, ou encore de reporting permettent d'anticiper les évolutions à venir, de répondre aux exigences réglementaires et de limiter les risques juridiques ou réputationnels.

Enfin, cette famille de compétences permet de mieux accompagner les transformations internes. En soutenant les parties prenantes dans le changement, en créant des espaces de dialogue et en diffusant les bonnes pratiques, elle aide les établissements à embarquer l'ensemble des équipes dans une démarche de progrès collectif. Elle renforce ainsi la capacité de la banque à se transformer en profondeur, en s'appuyant sur des choix transparents, mesurables et partagés.

Dispositifs identifiés pour accompagner la montée en compétence

Les observations terrain montrent que plusieurs modalités d'accompagnement ont été mises en place pour aider les collaborateurs à mieux comprendre la stratégie RSE de leur établissement, à la mettre en œuvre dans leurs activités et à piloter les engagements durables dans la durée.

Des modalités généralisées dans l'ensemble des établissements

La majorité des établissements ont mis en place des actions d'acculturation pour aider les collaborateurs à mieux comprendre la stratégie RSE, ses enjeux et ses impacts concrets.

Parmi les formats les plus répandus :

- Des fresques et ateliers collaboratifs (ex : fresque de la RSE, fresque du climat) permettent aux collaborateurs d'identifier les liens entre les enjeux RSE globaux et la stratégie de leur établissement ;
- Des e-learning, quizz ou capsules vidéo présentent de façon synthétique les engagements RSE de l'entreprise, leur déclinaison opérationnelle et les grands principes comme la double matérialité ;
- Des communications internes régulières (newsletters, infographies, webinaires) aident à relier les annonces stratégiques aux actions concrètes mises en place (ex : lancement d'un comité RSE, objectifs de neutralité carbone, plans d'inclusion, etc.).

Ces formats sont particulièrement utiles pour créer une compréhension commune de la stratégie RSE, en particulier pour les collaborateurs éloignés des fonctions centrales.

Des dispositifs en cours de déploiement

Des dispositifs plus structurants sont en cours de mise en place pour accompagner les fonctions supports et managériales dans l'intégration des dimensions stratégiques de la RSE.

On peut citer :

- Des formations cœur de métier pour les managers et la direction, qui permettent d'intégrer les critères RSE dans les processus de décision, d'investissement ou de pilotage de la performance. Par exemple, des formations internes aident les membres de comité à relier les priorités ESG à leurs arbitrages budgétaires ;

- Des formations spécifiques à la gouvernance durable, destinées aux métiers juridiques, conformité ou RSE, pour les aider à structurer des comités, cadrer les indicateurs de suivi, ou formaliser des plans d'action ;
- Des modules de veille stratégique sont aussi proposés, avec des outils de suivi des tendances ESG, de benchmark sectoriel ou de veille réglementaire, pour anticiper les évolutions et ajuster la stratégie.

Ces dispositifs visent à renforcer l'alignement entre les pratiques de pilotage et les engagements responsables portés par l'établissement.

Des actions à renforcer dans les prochaines années

Dès aujourd'hui, plusieurs pistes d'amélioration sont identifiées pour diffuser ces compétences de façon plus large et systémique, avec un déploiement renforcé au cours des 2 à 3 prochaines années.

Les besoins portent sur :

- L'extension des formations cœur de métier à tous les collaborateurs, y compris les nouveaux arrivants, avec des modules adaptés selon les fonctions (conseil, RH, finance, communication, etc.) ;
- Le développement de parcours spécifiques sur l'intégration de la RSE dans le pilotage stratégique, incluant des cas pratiques sur la construction de tableaux de bord intégrant indicateurs financiers et ESG, ou sur l'arbitrage de projets à fort impact sociétal ;
- L'évolution des processus internes, notamment la mise en place d'indicateurs d'impact global (environnemental, social, territorial) pour suivre les effets concrets des décisions prises et l'objectivation de ces indicateurs dans les évaluations de performance.

Ces actions visent à ancrer la stratégie RSE au cœur du fonctionnement quotidien de l'organisation et à donner à chaque collaborateur les moyens d'y contribuer de manière structurée et crédible.

Synthèse du chapitre – Les compétences RSE à acquérir et à développer

La montée en compétences RSE dans le secteur bancaire apparaît comme un enjeu transversal mais différencié selon les métiers. L'étude met en évidence **cinq grandes familles de compétences** qui couvrent à la fois le cadre réglementaire, la collaboration et l'inclusion, le conseil client responsable, la maîtrise technique des outils RSE et l'intégration stratégique de la durabilité.

Ces compétences répondent à une double logique : d'une part **assurer la conformité réglementaire** face au durcissement des obligations européennes (CSRD, SFDR, taxonomie...) et d'autre part **transformer les pratiques métiers** pour mieux accompagner les clients et intégrer la durabilité au cœur des décisions.

L'importance accordée aux différentes familles varie fortement : les métiers supports et transverses se distinguent par une appropriation plus forte des cadres réglementaires, des outils techniques et des dimensions stratégiques, tandis que **les métiers du client placent au premier plan la posture de conseil responsable et la connaissance des produits responsables**. Ce décalage reflète une maturité hétérogène, qui appelle à renforcer la diffusion des compétences au-delà des fonctions expertes.

Un constat majeur ressort : **les compétences techniques et réglementaires sont relativement bien couvertes** par les formations et dispositifs existants, alors que **les compétences comportementales** (coopération, posture éthique, leadership inclusif) **demeurent encore insuffisamment développées**. Or, ce sont elles qui conditionnent la capacité des établissements à mobiliser l'ensemble des collaborateurs et à transformer en profondeur leurs modes de travail.

Enfin, les dispositifs déjà déployés (sensibilisation, e-learning, fresques, certifications, réseaux d'experts) témoignent d'une dynamique réelle de montée en compétence. Mais pour donner à chacun les moyens d'agir, il sera nécessaire de **renforcer les formations cœur de métier, d'étendre les dispositifs aux conseillers clients et d'outiller davantage les collaborateurs** avec des approches concrètes, contextualisées et adaptées aux réalités opérationnelles.

En somme, la diffusion de ces compétences constitue une condition clé pour transformer la contrainte réglementaire en **levier de pilotage, d'innovation et de confiance** et pour positionner la banque comme un acteur crédible de la transition durable.



L'impact transverse et progressif de la RSE sur les métiers bancaires

Par essence, la RSE est une matière en constante évolution, influencée à la fois par les dynamiques globales, qu'elles soient réglementaires, sociétales, environnementales ou stratégiques et par les orientations propres aux établissements bancaires ou aux pouvoirs publics. Son caractère encore émergent dans certains domaines renforce cette dimension évolutive : les lignes bougent en permanence, rendant parfois complexe l'identification d'impacts à long terme au sein des métiers. Cette complexité est accentuée par la nécessaire adaptation de l'approche RSE aux spécificités de chaque établissement. La RSE n'est pas une stratégie unique et homogène, mais bien un ensemble de modalités d'action différenciées, alignées sur la stratégie propre à chaque banque. Celles-ci doivent tenir compte de la nature des métiers exercés, des secteurs d'activité accompagnés, des zones géographiques concernées et des publics adressés. Les enjeux varient selon les activités de la banque et son niveau de maturité sur le sujet. Certaines institutions apparaissent comme plus mature sur le sujet de la RSE que d'autres. Ainsi, les impacts de la RSE sur les métiers diffèrent obligatoirement selon le niveau de maturité du métier et de l'établissement.

Un impact transverse avec des spécificités par métiers

Malgré ces précautions d'usages, il semble intéressant d'observer l'impact que peut avoir la RSE de manière globale sur les métiers de la banque, indépendamment d'établissements ou de métiers en particulier pour en tirer des traits saillants et des axes de réflexion pour la suite. En premier lieu, il apparaît que l'ensemble des métiers de la banque sont aujourd'hui impactés par la RSE, et ce à différents niveaux (cf. *cartographie de l'impact de la RSE sur les métiers du secteur bancaire*). La grande majorité des métiers de la banque sont ainsi concernés par la RSE, que ce soit dans la réalisation de leurs activités quotidiennes, dans le suivi des processus et pratiques internes, afin de respecter et d'appliquer les pratiques environnementalement et socialement responsables, dans les échanges clients et ce y compris les fonctions supports traditionnellement considérées comme plus éloignées de ces sujets. Les collaborateurs sont amenés à développer une culture RSE approfondie et à renforcer leurs compétences autour des aspects réglementaires, des enjeux environnementaux et sociaux, de l'accompagnement client et également autour de la capacité d'adaptation rapide, indispensable dans un contexte qui évolue aussi rapidement.

La RSE comme sujet natif au sein des établissements bancaires

Si la nature et l'intensité de l'impact dépendent évidemment du métier exercé, il est également lié à la fonction occupée. En effet, les managers, directeurs et toutes fonctions d'encadrement ont un rôle clé à jouer face à la RSE pour donner l'exemple et incarner les engagements dans les pratiques quotidiennes.

Le fait que l'intégralité des métiers soient aujourd'hui impactés par la RSE pourrait tendre vers une intégration native du sujet au sein des établissements bancaires, à l'image de ce qui s'est fait pour la conformité.

*« La RSE c'est le nouveau digital, ou la nouvelle conformité »
Entretien individuel*

Donner la priorité à l'évolution des métiers actuels plutôt qu'à la création de nouvelles fonctions

Si tous les métiers sont concernés par la RSE, la transformation n'est néanmoins pas subversive : les rôles et activités évoluent, mais peu de fonctions changent fondamentalement de nature. La priorité est donc à la montée en compétences des collaborateurs existants plutôt qu'à la création de nouveaux métiers spécialisés. L'objectif n'est pas de former 100 % d'experts, mais de garantir que chaque collaborateur dispose d'un niveau minimal de compétences RSE, avec des

référents clairement identifiés sur chaque marché, permettant ainsi d'envisager pour la suite l'intégration progressive des enjeux RSE dans les pratiques et fiches de poste.

Un changement culturel à opérer

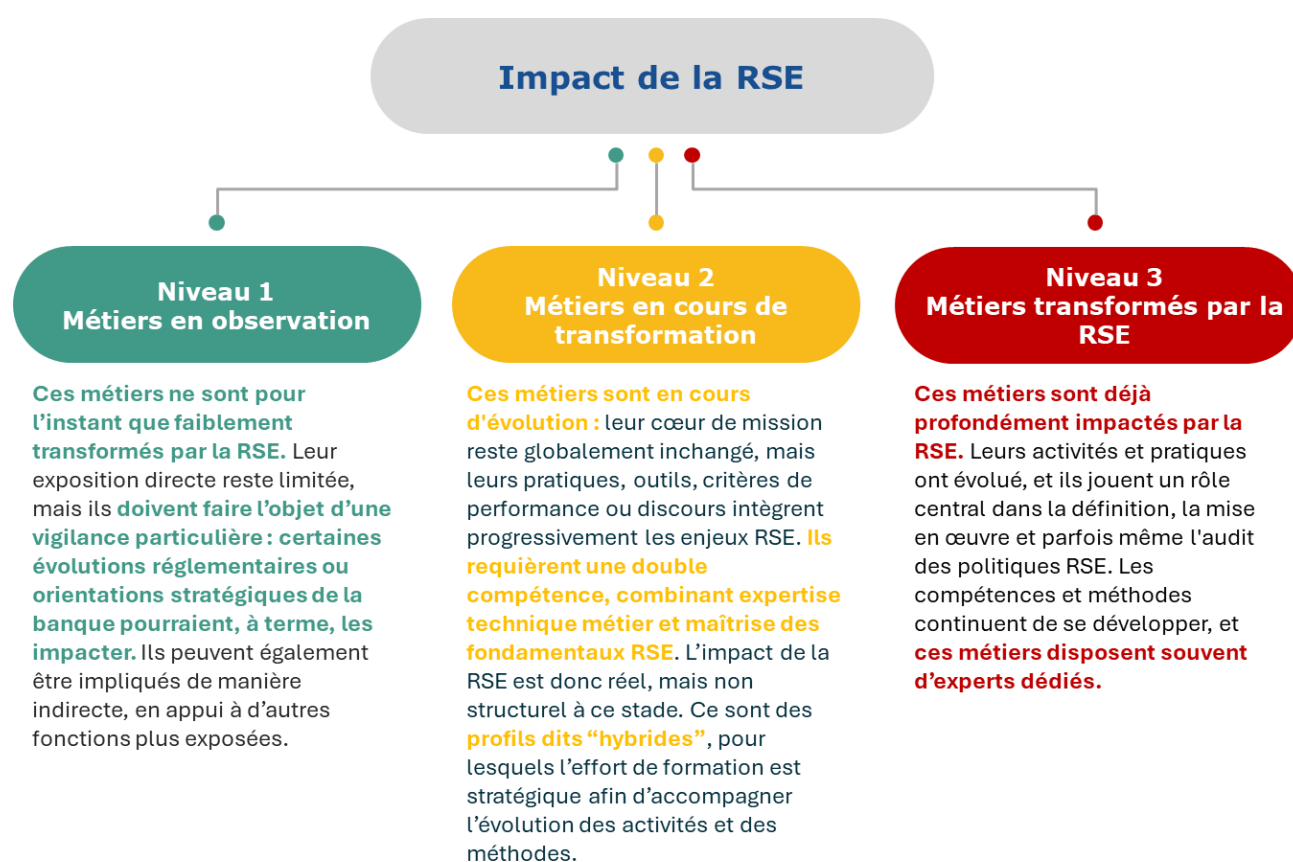
L'acquisition d'un niveau de maîtrise optimal de la RSE passera forcément par un changement culturel. Il s'agit à la fois de faire évoluer la posture pour passer du banquier orienté « rentabilité et risque » au banquier orienté « rentabilité, risque et impact », mais également de passer d'une analyse basée sur le rétrospectif (bilan, résultat, ratios), à une analyse dirigée vers le prospectif tel que représenté par les indicateurs ESG qui sont construits sur la base d'hypothèses complexes et qui nécessitent une lecture interprétative.

*« Il faut passer du banquier 2D au banquier 3D »
Entretien individuel*

Cartographie de l'impact de la RSE sur les métiers du secteur bancaire

Ainsi, tous les métiers de la banque ne sont pas impactés de la même façon, ni avec le même niveau d'intensité et encore moins selon la même temporalité. Certains métiers se situent aujourd'hui au cœur du réacteur, leurs activités sont principalement tournées vers la RSE et c'est une dimension centrale de leurs fonctions. A l'inverse d'autres métiers n'interviennent à date que peu sur des sujets liés à la RSE. La majorité des métiers semble se situer entre ces deux échelons : certaines dimensions de leurs activités évoluent, mais le cœur de mission reste orienté vers l'expertise métier de base.

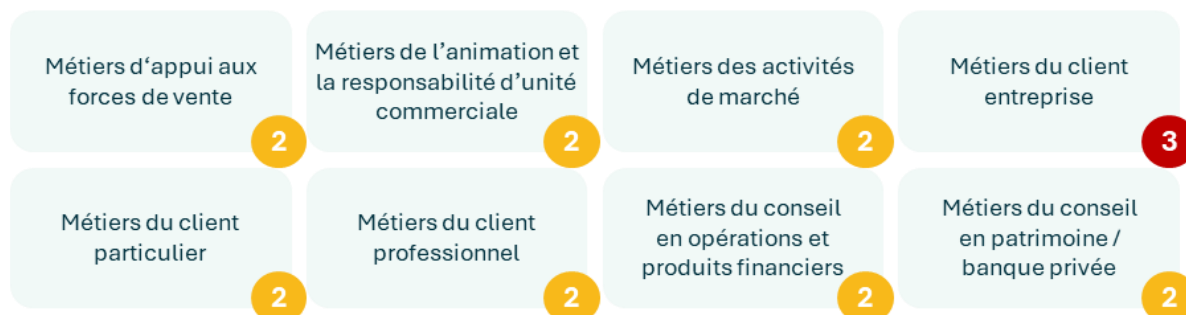
L'étude terrain a ainsi permis d'établir une classification de l'impact de la RSE sur les métiers du secteur bancaire selon 3 niveaux décrits ci-dessous.



La RSE, par nature transversale, touche l'ensemble des métiers bancaires, mais à des degrés variables. Ce sont avant tout les dimensions réglementaires, ainsi que les activités liées à la conception et à la commercialisation des offres, ainsi qu'à l'accompagnement client, particulièrement les clients entreprise, qui génèrent les impacts les plus marqués.

Cartographie de l'impact de la RSE sur les métiers du secteur bancaire

Métiers du client



Métiers supports



Métiers transverses



La classification proposée n'est pas figée. Il en est de même pour le niveau d'impact de chaque métier qui évoluera en fonction des évolutions réglementaires, du contexte international, des attentes des clients, des stratégies et des priorités de performance propres à chaque établissement.

Métiers du client

La catégorie « métiers du client » regroupe les métiers dont les activités sont en lien direct ou indirect avec les clients, particuliers, professionnels, entreprises ou investisseurs. Elle couvre un large spectre de mission allant de la relation commerciale à la conception de solutions financières complexes, en passant par l'accompagnement patrimonial, le financement et les activités de marché. Ces métiers interagissent avec l'ensemble des segments de clientèle et constituent le cœur de l'activité commerciale de la banque. Ils intègrent les expertises nécessaires pour répondre aux besoins des clients, aux impératifs du cadre réglementaire et à l'évolution du contexte économique.

La catégorie « métiers du client » regroupe 8 grands métiers, présentés ci-dessous. Pour chacun d'entre eux, une analyse est proposée concernant l'impact de la RSE sur le métier et ses activités, ainsi que sur les grandes compétences à renforcer à ou acquérir pour y répondre.

L'une des observations majeures de cette analyse concerne la différence d'impacts entre les métiers de la banque de réseau et les métiers de la banque d'investissement et de financement. Les métiers de la banque de réseau adressent les segments de clientèle particuliers, professionnels, petites entreprises locales. L'objectif est de répondre aux besoins courants des clients et d'assurer un accompagnement

de proximité. De ce fait, les enjeux RSE sur ces activités sont davantage locaux et territoriaux, plus orientés au cas par cas selon les profils des clients et semblent être encore émergents.

En revanche, les métiers de la banque d'investissement et de financement adressent des segments de clientèle tels que les grandes entreprises, les ETI, les investisseurs institutionnels, dans l'objectif de répondre aux besoins complexes de ces segments (financements, levée de capitaux, gestion des risques, etc.). Pour cette catégorie de métiers, l'impact de la RSE est plus important, les collaborateurs doivent articuler enjeux climatiques, sociétaux, de gouvernance et opportunités de financement. Certains acteurs rencontrés évoquent pour cette catégorie de métier l'apparition de profils hybrides, entre expertise financière et maîtrise RSE développée.

Métiers d'appui aux forces de vente

Les métiers d'appui aux forces de vente interviennent principalement dans les agences bancaires, côté banque de réseau. Ils ont la charge d'appuyer les actions commerciales en réalisant les opérations administratives nécessaires : gestion de la documentation, information du client, suivi administratif.

Ces métiers ont pour rôle de soutenir les conseillers clientèle, en préparant les dossiers, en assurant le montage administratif et technique et en

garantissant la conformité des opérations. Ils sont donc positionnés au cœur du réacteur des activités commerciales de la banque. L'impact de la RSE sur leurs activités des métiers d'appui aux forces de vente est donc fortement lié à l'impact RSE qui porte sur les métiers du client particulier et professionnel.

Accompagner les clients sous l'angle de la durabilité

Ainsi, cette catégorie de métiers est confrontée à une évolution des pratiques commerciales avec l'intégration des critères RSE qui oblige à adopter une posture plus responsable vis-à-vis des clients et à faire preuve de transparence sur les produits financiers (produits verts, investissements durables). Les métiers d'appui aux forces de vente doivent être capable, en collaboration avec les conseillers, d'accompagner les clients en ce sens, en tenant compte de leurs attentes en matière d'éthique et de durabilité, mais également en étant force de proposition dans les cas où le client n'y aurait pas pensé de prime abord (exemple : proposition d'éco-prêt). Dans le cadre de la préparation et du traitement des dossiers clients, les métiers d'appui aux forces de ventes peuvent participer au premier plan à l'identification d'enjeux ESG dans les dossiers de clients professionnels ou particuliers et également au discernement de sensibilité client à ces sujets.

Participer au reporting RSE

Les métiers d'appui aux forces de vente vont également participer aux activités de reporting et de traçabilité et ainsi contribuer à suivre l'usage des produits responsables au sein de leur périmètre d'activité (épargne verte, crédits à impacts, etc.) à destination des forces commerciales notamment et à appuyer la production de reporting ESG internes (nombre de crédits verts octroyés, clients financés dans des secteurs durables, etc.).

Cette catégorie de métier joue donc un rôle de relais terrain de la politique RSE de l'établissement, en assurant la communication, le conseil et le suivi des clients.

Pour assurer ces évolutions de positionnement et d'activités, les métiers d'appui aux forces de vente ont besoin de **développer une culture RSE de premier niveau**, notamment pour répondre aux questions des clients externes et internes.

Les compétences à développer et à renforcer sont principalement issues de la famille de compétences « **conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE** » : les métiers d'appui aux forces de vente doivent connaître les produits et services financiers RSE ou durables de leur établissement et maîtriser les principes de l'investissement socialement responsable pour pouvoir proposer ces solutions aux clients. Ils doivent également, en collaboration avec les conseillers, être en mesure d'adopter une approche de banquier conseil responsable.

En parallèle, il semble nécessaire dans le cadre de l'acculturation RSE de premier niveau, de développer un premier niveau de maîtrise autour de la famille de compétences « **comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE** » afin de maîtriser le concept et la définition de la RSE, maîtriser les principales normes juridiques associées et de disposer d'un vernis autour des principaux labels et certifications RSE.

Il apparaît également essentiel de renforcer le volet compréhension des ambitions et des enjeux RSE de l'établissement, pour permettre aux collaborateurs de faire le lien entre les actions à mener sur le terrain et les engagements RSE de l'entreprise.

Enfin, à l'instar des métiers du client particulier et professionnel, les métiers d'appui aux forces de vente doivent développer et renforcer l'ensemble des compétences de la famille « **collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE** » et plus particulièrement la capacité à adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur et ainsi de travailler avec l'ensemble des conseillers mais également avec les fonctions d'animation commerciale centrales.

Métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale

Les métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale ont la charge de développer l'activité

commerciale de leur agence dans un secteur géographique donné. Ils définissent et mettent en œuvre le plan d'action de développement de leur unité, participent à la maîtrise des équilibres financiers et des risques de l'unité, veillent au respect des consignes de sécurité et aux règles de conformité. Ils peuvent également gérer une partie du portefeuille client.

Ils sont responsables de l'accompagnement managérial, de la montée en compétences des collaborateurs et de l'atteinte des objectifs collectifs. Ainsi, ils pilotent les équipes commerciales, fixent les objectifs et veillent à l'atteinte des résultats sur un périmètre donné.

Enfin, les métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale jouent aussi un rôle de relais local de la stratégie et des engagements de la banque. Ils peuvent être amenés à valoriser les actions RSE de l'établissement auprès d'acteurs du territoire et de représentants externes, lors d'événements, de partenariats ou d'initiatives locales.

La RSE a d'ores et déjà un impact sur différentes missions des métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale.

Former et informer le réseau

La mission d'information et de formation du réseau est directement impactée par la dimension RSE. La diffusion des consignes commerciales doit désormais revêtir un aspect d'acculturation du réseau aux enjeux sociaux,

environnementaux et éthiques. Il s'agit de leur donner les clés pour comprendre et promouvoir les **offres responsables** (crédit vert, épargne solidaire, produits labellisés ISR), et de les accompagner dans l'adaptation de leur discours client.

Connaitre les nouveaux produits et offres proposés

Les produits bancaires évoluent pour intégrer des dimensions RSE (prêts verts, placements ISR, obligations durables, etc.) et les métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale doivent désormais comprendre les caractéristiques de ces produits. Cela doit leur permettre d'être en mesure de les proposer aux clients, et de participer à la promotion et au pilotage commercial de ces offres. En parallèle, ils participent aussi à l'adaptation des processus, des documents et des ressources pour intégrer ces offres dans leur périmètre d'unité. Dans certains périmètres, les responsables de l'animation commerciale peuvent jouer le rôle de référent RSE pour les acteurs du réseau.

Assurer la fonction de représentativité interne et externe à l'établissement

Les métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale doivent veiller à la conformité et à l'exemplarité des actions entreprises en interne, et au partage ainsi qu'au respect des bonnes pratiques RSE au niveau local (exemple : vigilance sur la consommation énergétique en agence). En parallèle, ils peuvent être amenés à exercer un rôle dans la valorisation de

l'engagement RSE de l'établissement auprès de parties prenantes externes, et notamment d'acteurs du territoire.

Piloter l'activité commerciale et assurer la gestion des risques

Le pilotage de l'activité commerciale peut désormais dans certains cas intégrer une dimension d'objectifs RSE qui doit être suivie par les métiers de l'animation commerciale (volume de produits responsables, nombre de clients accompagnés dans un projet de transition, etc.). En parallèle, les risques à suivre évoluent également, et il peut être nécessaire côté activités réseau de suivre par exemple l'empreinte carbone des portefeuilles clients professionnels ou petites entreprises, ou d'évaluer l'impact environnemental des projets financés dans le processus d'octroi de crédit.

Le premier pilier de compétences à développer et à renforcer pour les métiers de l'animation et la responsabilité d'unité commerciale est celui de **l'accompagnement des clients prenant compte des besoins RSE**. Il s'agit pour les collaborateurs de maîtriser le portefeuille de produits et services responsables, d'en comprendre les impacts et périmètres d'éligibilité et d'être en mesure de les partager avec les clients, mais aussi avec l'ensemble de l'unité. Les acteurs de l'animation commerciale doivent également développer une posture de banquier conseil responsable, pour accompagner la prise de conscience de l'ensembles des parties prenantes. Il est essentiel de

veiller à former les collaborateurs de ces métiers sur cette dimension « conseil client responsable », afin de leur permettre d'acquérir la légitimité nécessaire pour accompagner et former le réseau par la suite. Le développement de cette famille de compétences pourrait être effectué au travers de formations spécialisées sur les produits et offres responsables, et également par la mise en place de groupe de travail et de temps d'échange entre pairs dédiés aux fonctions d'animation et de responsabilité d'unité commerciale.

Du fait de leur rôle de formation et d'information du réseau, il est indispensable que les métiers de l'animation commerciale puissent développer leur **capacité à coopérer de manière responsable et à mobiliser les parties prenantes autour de la RSE**. La collaboration est nécessaire pour engager chaque acteur dans la transition, et il est donc essentiel pour l'animation commerciale d'être en mesure de mobiliser les parties prenantes internes et externes autour de la RSE, de promouvoir la diversité et l'inclusion, et d'exercer un management éthique auprès de l'ensemble des équipes. La fonction d'animation commerciale revêt ainsi une dimension d'exemplarité auprès des collaborateurs. Par ailleurs, il semble également important pour les métiers de l'animation commerciale **d'être en mesure d'accompagner le changement vers des pratiques durables**, d'apporter du sens aux collaborateurs sur leurs missions et sur

leur rôle au sein de l'établissement, et de **mettre en évidence les liens entre la stratégie RSE de l'entreprise et la réalité opérationnelle de l'unité**.

En complément de la maîtrise des produits et services responsables, il apparaît comme essentiel de permettre aux acteurs de l'animation commerciale de **disposer d'un vernis réglementaire et normatif concernant la RSE**. Les réglementations et les normes sont complexes, et les chargés d'affaires et conseillers clients ont besoin de connaître le contexte réglementaire pour octroyer les financements et assurer la vente des produits et services. Ainsi les fonctions qui encadrent et animent les unités doivent être en mesure de définir la RSE et de maîtriser les principales normes juridiques qui la définisse, et de comprendre le cadre juridique régissant le devoir de conseil et la prise en compte de préférences RSE des clients. Pour les fonctions d'animation commerciale, la montée en compétence sur cette thématique peut passer par de l'autoformation sur la base de ressources documentaires pédagogiques qui seraient mises à disposition de manière régulière. Il faut néanmoins veiller à accorder le temps nécessaire à l'apprentissage, particulièrement en auto-formation, sur le volet réglementaire, qui évolue très rapidement.

Métiers des activités de marché

La catégorie « métiers des activités de marché » désigne les fonctions qui interviennent au cœur des activités de marché pour prendre des positions et réaliser des opérations financières de placement, de couverture, ou de spéculation. Ils interviennent dans l'ingénierie financière, la vente de produits financiers complexes, le trading, ou encore le suivi des risques de marché. Ils participent aussi à la conception et à la structuration de produits financiers complexes.

Concevoir et structurer des offres RSE

Les métiers des activités de marché conservent leur expertise métier de base, mais doivent désormais y intégrer une dimension ESG plus poussée : c'est l'émergence de profils à double compétence, qui allient expertise technique financière et compréhension des enjeux RSE. Ainsi, les collaborateurs des activités de marché participent à la conception et à la structuration de produits financiers complexes catégorisés ESG (exemples : obligations vertes, sociales, durables - green, social sustainability-linked bonds), en adéquation avec les standards SFDR ou de la Taxonomie Verte Européenne.

Intégrer la réglementation RSE

En parallèle, les activités de conformité et de transparence ESG sont renforcées pour ces métiers qui participent à l'intégration des exigences réglementaires ESG dans l'ensemble des

processus de commercialisation, à la production des reportings extra-financiers liés aux produits, et également à la mise en œuvre de dispositifs de contrôle pour prévenir les risques des green ou social washing*.

Proposer un accompagnement durable

Enfin, les métiers du marché voient aussi leur mission de conseil et de relation client évoluer, pour identifier les préférences ESG des clients institutionnels ou corporate et adapter les recommandations, expliquer la logique ESG des instruments proposés, et participer à la valorisation de la stratégie RSE de l'établissement en partageant un discours structuré et impactant.

Différents établissements ont mis en place des programmes de formation à destination des métiers de la banque d'investissement et de financement. L'objectif de ces programmes est de déployer l'expertise ESG dans les métiers en formant les collaborateurs actuellement en poste plutôt qu'en créant des silos via la mise en place de nouvelles fonctions spécialisées.

Les compétences prioritaires à développer pour les activités de marché semblent s'orienter autour de la **maîtrise des cadres réglementaires et normes associés à la RSE et à l'ESG**. Les équipes doivent disposer d'une connaissance des textes et normes juridiques qui encadrent la RSE et définissent les fondements de l'analyse

ESG, et comprendre leur implication concrète pour les activités bancaires.

Par ailleurs, les métiers des activités de marché collaborent de plus en plus avec un ensemble diversifié de parties prenantes. Ils doivent donc **savoir mobiliser un ensemble d'acteurs autour des enjeux RSE** et faire preuve de leadership dans ce domaine. Il s'agit de pouvoir aligner les objectifs RSE avec les priorités business, afin de transformer la RSE en un véritable levier de performance.

Les métiers des activités de marché doivent également avoir une **bonne connaissance des produits et services durables proposés par l'établissement**, maîtriser les principes de l'ISR, être capables de réaliser des analyses ESG ainsi que d'appréhender le concept de double matérialité. Il leur faut progressivement adopter une posture de banquier conseil responsable, intégrant les besoins et enjeux ESG dans leurs activités quotidiennes.

Enfin, les métiers des activités de marché doivent **avoir une compréhension approfondie de la stratégie RSE de la banque**, de ses objectifs et de ses enjeux prioritaires. Dans ce cadre, ils doivent aussi être capables de communiquer de façon transparente sur les enjeux RSE.

Métiers du client entreprise

Les métiers du client entreprise ont la charge de conseiller des entreprises nationales ou internationales ayant des

chiffres d'affaires importants, afin de les accompagner dans leur croissance, mais aussi dans la définition et la mise en œuvre de projets stratégiques. Il est primordial pour les acteurs des métiers du client entreprise de comprendre l'activité, les enjeux et les besoins des entreprises clients, pour être en mesure de leur proposer des solutions financières sur mesure, et ainsi se positionner en tant que véritable partenaire stratégique. Les métiers du client entreprise sont rattachés au segment de la banque de financement et d'investissement.

Les métiers du client entreprise font partie des métiers les plus impactés dans leurs activités et modes de fonctionnement du fait de la RSE. L'ensemble des acteurs rencontrés lors de la phase de recherche terrain s'accorde sur ce point et considère cette catégorie de métiers comme prioritaire à accompagner dans le renforcement des pratiques RSE.

Cette importance s'explique par le fait que les principaux enjeux ESG pour les activités de la banque de financement et d'investissement relèvent avant tout des activités indirectes (scope 3). Les clients tels que les grandes entreprises sont soumis à des analyses ESG approfondies dans une logique de conformité prudentielle, et au-delà de l'aspect réglementaire, les métiers du client entreprise ont pour rôle de les accompagner dans leur transition responsable. Les entreprises de taille intermédiaire, de leur côté, sont encore

peu évaluées individuellement sur les critères ESG.

Les thématiques centrales concernant la RSE et impactant les missions des métiers du client entreprise sont : la transition climatique, pour accompagner les clients dans la définition et la mise en place de stratégies de transition et d'adaptation, la gestion des évolutions réglementaires, et enfin l'identification et la saisie d'opportunités business durables (définition de nouveaux modèles économiques, financement de CAPEX, mise en place d'opérations de fusion-acquisition).

Intégrer les critères RSE dans l'analyse des risques et les décisions d'octroi de crédit en adéquation avec les engagements RSE de l'établissement

Les métiers du client entreprise doivent désormais réaliser une analyse à plusieurs dimensions : performance financière, gestion des risques et impacts RSE. Il est désormais indispensable d'intégrer les critères ESG dans l'analyse de la performance et de la pérennité des entreprises. L'évaluation des risques liés à la transition climatique tend à devenir systématique, tandis qu'une attention renforcée est portée à la conformité des entreprises clientes aux réglementations environnementales et sociales. Les métiers client entreprise deviennent de plus en plus responsables des impacts de leurs clients, notamment sur les risques réputationnels, les trajectoires de décarbonation, ou les controverses sociétales. Pour procéder à ces analyses, les acteurs des métiers du

client entreprise jouent un rôle opérationnel de collecte des données clés des clients, pour les intégrer dans les processus d'analyse et de décision, il s'agit alors d'être en mesure de décrypter les indicateurs ESG et d'identifier les risques.

Concernant les opérations d'octroi de crédits, les collaborateurs intègrent désormais de nouvelles typologies de risques liés à la RSE (exemple : transition énergétique), et se spécialisent pour être en mesure de mener des analyses poussées sur les dossiers complexes auxquels ils sont confrontés. Il est maintenant nécessaire d'incorporer les critères ESG à deux niveaux, sur les activités du client et sur les activités financées. De nouveaux outils d'analyse des crédits sont également mis en place pour intégrer l'ensemble de ces critères, et notamment ceux de l'éligibilité aux prêts verts. Les fonctions de financement doivent à présent intégrer une lecture fine de la chaîne de valeur complexifiant la gestion des risques.

Le rôle des métiers dédiés à la clientèle entreprise évolue vers une compréhension et une analyse plus fine des risques (technologiques, climatiques, réglementaires) et de la stratégie de chaque client. Des profils hybrides (ex : experts hydrogène issus du pétrole) apparaissent désormais dans certains dispositifs au sein des banques. Il est obligatoire d'anticiper les aspects ESG des transactions dans la relation client, dans la négociation des transactions, dans le reporting et la

gestion de risque, et dans la distribution des deals.

Accompagner les clients entreprise dans leur propre transition RSE

L'accompagnement des clients dans leur transition devient une activité essentielle des métiers du client entreprise, mais également un levier de différenciation important entre les différents établissements bancaires. En effet, les clients entreprise sont soumis à des exigences réglementaires croissantes, et à de fortes attentes en matière d'exemplarité. Il devient primordial que les métiers de la banque puissent accompagner les clients sur ce volet. Ainsi, l'activité du métier client entreprise se transforme, et vise désormais à accompagner les dirigeants dans leur stratégie durable, en intégrant les risques RSE. Les collaborateurs des métiers du client entreprise doivent adopter une posture de conseil face aux enjeux RSE et aux trajectoires de transition et d'adaptation de leurs clients. Il devient nécessaire de mener des analyses d'impacts poussées et des dialogues stratégiques par secteurs avec les clients. Cette posture implique une transformation en profondeur du rôle des métiers dédiés à la clientèle entreprise, nécessitant une acculturation stratégique et technique, tant aux enjeux RSE qu'à une compréhension fine des secteurs d'activité. Les métiers du client entreprise déploient des approches sectorielles spécifiques, concernant l'adaptation aux enjeux RSE de leurs clients (exemple : adaptation au changement climatique). Pour ce faire,

les collaborateurs ont besoin d'avoir une compréhension approfondie des modèles économiques en transition, et de ne pas s'arrêter à une vision sectorielle, mais de pousser l'analyse jusqu'à la dimension chaîne de valeur : les solutions proposées doivent intégrer l'ensemble des maillons (exemple : dans le cadre d'une activité autour des véhicules électriques, il s'agit alors de se questionner sur le marché de l'acier « vert », des batteries, des bornes de recharges etc.). Cette approche par chaîne de valeur exige une coopération renforcée entre des équipes historiquement cloisonnées par secteur, et désormais contraintes de co-construire des solutions convergentes et des discours communs. La banque de financement et d'investissement joue un rôle central d'assembleur d'acteurs autour des chaînes de valeur, mobilisant aussi bien les métiers corporate que les investisseurs.

Proposer des solutions de financement et de placements durables

Les métiers du client entreprise jouent aussi un rôle clé dans la diffusion des solutions de financement et de placements responsables. Ils doivent proposer à leurs clients des offres adaptées, construites avec des partenaires ou via des produits internes, tout en assurant la qualité et la soutenabilité du portefeuille à long terme. Cela nécessite une forte connaissance des spécificités techniques et ESG des produits « verts », ainsi qu'une évolution de la posture

commerciale, notamment dans le discours sur les produits d'investissements durables. La qualification des financements selon la taxonomie européenne devient une connaissance essentielle à acquérir pour les métiers du client entreprise.

Pour répondre aux évolutions dans leur métier liées à la RSE, les métiers du client entreprise ont besoin de renforcer, mais également de développer, l'ensemble des compétences autour de la capacité à **conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE**. En premier lieu, et à l'instar de l'ensemble des métiers du client, les collaborateurs doivent **connaître les produits et les services financiers durables** de leur établissement. En parallèle, il est également nécessaire de **maîtriser les principes de l'Investissement Socialement Responsable (ISR)**. Les métiers du client entreprise doivent **également faire évoluer leur orientation client vers une approche et une posture de banquier conseil responsable**, pour accompagner les clients au plus haut niveau et en assurant la prise en compte de leurs enjeux à long terme. Au sein de cette famille, deux compétences se révèlent particulièrement stratégiques pour les métiers dédiés à la clientèle entreprise : **la capacité à analyser le modèle économique d'un client ou prospect sous l'angle RSE / ESG et la maîtrise des principes d'une due diligence ESG, pour savoir interpréter les résultats, et évaluer les risques et opportunités associés à l'entreprise ou au projet concerné**. Il s'agit de savoir analyser la

maturité RSE d'un client, de s'assurer que celui-ci a bien identifié ses risques ESG, et de vérifier que la gouvernance associée à ces enjeux est effectivement en place ; finalement la compétence essentielle est d'être en mesure d'émettre une opinion ESG, et de l'associer à une situation financière, pour donner une analyse globale. Les métiers du client entreprise doivent disposer d'une compréhension approfondie des modèles économiques en transition. Au-delà des compétences techniques, ce sont la capacité d'analyse, l'esprit de challenge et le fait de se sentir légitime à aborder le sujet avec le client qui sont essentiels.

Pour maîtriser l'ensemble de ces compétences ayant trait au conseil du client, il est indispensable de **connaître le volet réglementaire et juridique entourant la RSE**. Les métiers du conseil entreprise ont besoin de connaître les normes juridiques qui encadrent la RSE (CSRD, Taxonomie, etc.), les principaux labels et certifications existants, de maîtriser le cadre juridique régissant le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG des clients, mais également de comprendre la méthodologie autour des rapports extra-financiers. Les métiers du client entreprise n'ont pas vocation à être experts de toutes les réglementations RSE et ESG, mais ils doivent en maîtriser les grandes lignes. L'enjeu est d'identifier les cadres réglementaires majeurs propres à chaque secteur, puis de les simplifier pour en faciliter l'appropriation. Il ne s'agit pas d'une

connaissance exhaustive, mais d'un vernis suffisant pour amorcer un dialogue crédible avec le client, démontrer la bonne compréhension des enjeux et ouvrir la discussion de manière pertinente. L'aspect réglementaire étant très évolutif dans le contexte actuel, il est nécessaire d'assurer une formation en continue des collaborateurs, et la mise à disposition de ressources pédagogiques à jour pour en faciliter la compréhension rapide. La formation sur le volet réglementaire à destination des métiers du client entreprise doit permettre de simplifier les sujets adressés.

Les métiers du client entreprise ont également besoin de **développer des connaissances techniques autour des sujets RSE**. Ils ont besoin de comprendre des spécificités de plus en plus techniques pour mettre en œuvre ensuite les bons outils. Il s'agit d'être en mesure de réaliser une cartographie des consommations en ressources d'une organisation, ou de mesurer l'impact d'un portefeuille sur la biodiversité, de maîtriser l'outil du bilan carbone et de connaître les dispositifs existants de compensation carbone. Les métiers du client entreprise sont également amenés à développer leur maîtrise de l'analyse de double matérialité, pour accompagner leurs clients. Autour de cette famille de compétences, les sujets sont également évolutifs ce qui nécessite que les formations et contenus partagés sur ces sujets soient régulièrement mis à jour.

La capacité à incarner le sujet, à **collaborer de manière responsable et**

à mobiliser les parties prenantes est également indispensable pour les métiers du client entreprise. Il s'agit d'adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, mais également d'être en mesure de mobiliser les parties prenantes internes et externes autour des sujets RSE. Les collaborateurs doivent adopter une posture d'écoute, de pédagogie, et avoir la capacité de créer une relation client élargie.

Enfin, du fait de leur niveau d'impact, les métiers du client entreprise se doivent de développer des compétences autour de la dimension stratégique de la RSE. Il s'agit ici d'accompagner le changement, et notamment auprès des clients externes, vers des pratiques durables, et d'être en mesure d'aborder les sujets ESG sans être experts, mais avec suffisamment de recul pour engager un dialogue client et ainsi renforcer l'activité de conseil stratégique.

De nombreux établissements ont mis en place des programmes de formations dédiés aux conseillers entreprises pour leur permettre de monter en compétences et d'être en mesure de mener un dialogue stratégique avec leurs clients autour de leurs enjeux ESG. Les programmes de formations dispensés reposent souvent sur un socle académique avec des sessions de formation et le partage de documentation pédagogique dédiée. Certains établissements ont également commencé à mettre en place des réseaux d'experts ESG par secteur, qui

interviennent de manière transverse auprès des métiers du client entreprise, pour accompagner les collaborateurs sur les enjeux de transition des secteurs d'activités de la banque. L'ensemble des formations dispensées ont pour objectif de légitimer les conseillers dans leur posture ESG, de leur permettre de comprendre les opportunités ESG pour leurs clients, et de les aider à maîtriser les outils et méthodologies qui s'y rapportent. La recherche terrain permet d'identifier deux enjeux clés sur le volet formation des métiers du client entreprise : le premier concernant la mise en place de formations techniques plus poussées, qui seraient des formations socles à destination de l'ensemble des collaborateurs. Ces formations permettraient d'aborder les sujets réglementaires, les méthodologies techniques à utiliser, les enjeux des secteurs d'activités clés et des chaînes de valeur. Le second enjeu identifié concerne les modalités de formation : la mise à disposition de contenus académiques est indispensable et est à poursuivre, mais il apparaît également comme désirable par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude de procéder à la formation des collaborateurs au travers de mises en situation et de cas pratiques. Les acteurs des métiers du client entreprise ont besoin de se sentir légitimes et suffisamment connaisseurs pour aborder les sujets ESG avec leurs clients. Le partage régulier de cas pratiques, par secteurs, par chaînes de valeur, pourrait être un levier de développement des

compétences intéressant, à condition qu'il soit couplé à un socle académique.

Métiers du client particulier

Les métiers du client particulier sont les principaux interlocuteurs des clients avec leur banque. Ils ont la charge d'écouter les besoins des clients et de les conseiller sur les produits et services qui correspondent le mieux à leurs attentes. Ils ont un rôle à jouer dans l'accompagnement des clients dans leur transition, en proposant des produits adaptés : mobilité, logement, consommation énergétique, etc.

Les métiers du client particulier conservent leur cœur d'expertise financière, mais doivent désormais y intégrer une maîtrise renforcée des enjeux ESG. Ces métiers évoluent vers des profils à double compétence, combinant savoir-faire financier et compréhension des attentes en matière de durabilité. Toutefois, la montée en compétences sur ces sujets est encore en cours, et les observations de terrain soulignent que l'acculturation RSE reste progressive dans ces métiers.

Participer au déploiement d'une offre de produits et services responsables répondant aux attentes des clients particuliers

D'après l'étude annuelle 2025 de Columbus Consulting en partenariat avec OpinionWay portant sur les services et modèles de la banque de détail de demain réalisé auprès d'un échantillon représentatif de la

population française de 1104 personnes âgées de 18 ans et plus, 51% des répondants ont un intérêt confirmé pour les produits d'épargne et d'investissements durables, et 46% pour les produits d'épargne et d'investissement solidaires. Ces résultats illustrent l'intérêt constant du public pour les offres à impact, ou responsables. Les métiers du client particulier doivent donc être en mesure d'intégrer les enjeux de la transition écologique et sociale dans leurs échanges quotidiens avec leurs clients et de leur partager le panel d'offres responsables existant au sein de l'établissement (exemple : crédits à impact permettant de financer la rénovation énergétique ou l'achat de véhicules propres, solutions d'épargne fondées sur des critères ESG, fonds ISR, Eco-PTZ, assurances vie vertes, etc.). Afin d'être en mesure de partager ces offres aux clients particuliers, les collaborateurs doivent en maîtriser les aspects techniques et réglementaires, et savoir les présenter de manière pédagogique. Les équipes endossent ainsi un rôle d'accompagnement RSE, en aidant les clients à identifier les produits et services bancaires permettant de conjuguer performance financière et impact social ou environnemental. Les métiers du client particulier doivent adopter une posture d'écoute et de conseil, pour avoir la capacité de créer une relation de confiance sur des sujets qui peuvent paraître encore nouveaux.

En parallèle, les métiers du client particulier jouent également un rôle dans

l'évolution de l'offre bancaire. En effet, s'ils ne participent pas directement à la conception de produits et services, ils sont néanmoins les acteurs les mieux placés pour recueillir les remontées des attentes clients, et les partager aux acteurs qui interviennent en direct dans la création des produits.

Accompagner les clients particuliers dans une transition durable et inclusive

Les métiers du client particulier doivent adopter une posture de banquier conseil non seulement pour proposer des offres dites responsables, mais également pour être en mesure d'identifier les éventuelles vulnérabilités environnementales et sociales de leurs clients. Les collaborateurs sont tenus de disposer d'une connaissance suffisamment pointue des problématiques RSE pour identifier les besoins spécifiques des clients, qu'il s'agisse de rénovation énergétique, de mobilité durable, d'épargne responsable ou de situations de fragilité (difficultés budgétaires, précarité énergétique, éloignement numérique, etc.) et proposer des solutions adaptées (exemple : prêts pour véhicules propres, financements pour la rénovation de logements économes, microcrédit, offres spécifiques à coût réduit, etc.). Les métiers du client particulier adoptent ainsi un positionnement d'ambassadeur stratégique de l'épargne et de la finance durable*, et jouent un rôle clé dans l'inclusion financière.

Les métiers du client particulier doivent ainsi développer des compétences autour de la **capacité à conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE**. Il s'agit d'être en mesure de comprendre les attentes des clients en matière de responsabilité sociale, environnementale et de gouvernance, à les intégrer dans l'analyse de leur profil et la proposition de solutions financières. Dans ce cadre, les métiers du client particulier sont amenés à développer à la fois leur capacité à détecter les préférences des clients, mais également à **renforcer leur connaissance des produits dits 'responsables'**, pour être en capacité par la suite d'accompagner les clients vers des choix alignés avec leurs attentes ou leurs besoins. Il s'agit également pour les collaborateurs de **développer une posture de banquier conseil responsable**.

Pour mener à bien l'exercice d'accompagnement des clients, les métiers du client particulier doivent pouvoir **mobiliser les parties prenantes, en l'occurrence les clients, autour des sujets RSE**, et faire preuve de leadership en la matière. Cela consiste à faire de la RSE un levier de performance et d'innovation pour les clients et pour l'établissement.

Enfin, pour tenir un discours convaincant autour des enjeux RSE auprès des clients, les collaborateurs ont besoin d'être convaincus eux-mêmes. Pour cela, il est **nécessaire qu'ils comprennent au juste niveau les ambitions et les enjeux RSE de l'entreprise**. Cela consiste à

comprendre quelles sont les finalités de la RSE pour la banque et quels sont les moyens opérationnels pour y parvenir.

Pour mener à bien ces dialogues RSE avec les clients, les métiers dédiés à la clientèle particulière doivent disposer d'un socle de connaissances solide sur ces sujets afin de se sentir à l'aise pour en parler et expliquer ces offres aux clients. Le sujet de la mise en confiance sur la maîtrise des enjeux RSE et des offres disponibles est un point clé dans le développement des métiers du client particulier. Afin d'accompagner cette montée en compétences, certains établissements mettent place des réseaux de conseillers clients experts sur le volet RSE qui ont pour rôle de parcourir l'ensemble des agences et équipes pour diffuser leur expertise et permettre aux collaborateurs de s'entraîner sur des cas pratiques. Des outils ou dispositifs de « dialogue RSE » peuvent également être mis en place sous forme de questionnaires intégrés aux échanges avec les clients. Ces outils facilitent la détection des projets dits responsables et permettent d'y associer les offres RSE de la banque. Ils simplifient ainsi l'identification de ce type de projets pour les banquiers en charge de la clientèle particulier.

Métiers du client professionnel

Les métiers du client professionnel ont pour mission d'accompagner les clients professionnels (TPE, PME, professions libérales commerçants, artisans, etc.) dans le développement de leurs

activités. Les métiers du client professionnel opèrent essentiellement sur le segment de la banque de détail.

A l'image des métiers du client entreprise, les métiers du client professionnel accompagnent les transitions RSE de leurs clients sur les plans réglementaires et économiques mais à un niveau plus modeste, adapté à la taille et aux enjeux des petites structures.

A l'instar des métiers du client particulier, les métiers du client professionnel font partie de la catégorie de métier qui conserve son expertise métier de base, mais qui doit désormais y intégrer une dimension ESG plus poussée. Il s'agit de profils à double compétence, qui allient expertise technique financière et compréhension des enjeux RSE.

Participer au déploiement d'une offre de produits et services responsables en cohérence avec les engagements RSE de la banque

Les métiers du client professionnel participent activement à la proposition auprès des clients de produits de financement et de placement à impact (prêts verts, épargne responsable, crédits à la transition énergétique, placements ISR, etc.), accessibles et adaptés aux petites structures. Les collaborateurs doivent également connaître les spécificités techniques et ESG de ces produits et services. Les métiers du client professionnel ont aussi la charge d'intégrer les orientations RSE de l'établissement dans la pratique

commerciale, il s'agit alors de respecter les éventuelles exclusions sectorielles, et le cas échéant de veiller à intégrer les ambitions RSE dans la stratégie de commercialisation.

Accompagner les clients dans leur transition au juste niveau

La posture de conseil des métiers du client professionnel est renforcée autour des problématiques RSE des clients, les collaborateurs jouent un rôle de sensibilisation, de simplification, et de diffusion des messages autour des enjeux RSE. Les métiers du client professionnel doivent avoir la capacité d'identifier les besoins RSE du client (exemple : rénovation, mobilité, etc.) et d'y répondre avec des solutions adaptées. Le rôle est alors d'aider les professionnels à comprendre, intégrer et valoriser les pratiques RSE, pour faire face aux éventuels risques, mais également déceler les opportunités.

Intégrer les critères ESG dans l'évaluation des projets

Les métiers du client professionnel doivent commencer à tenir compte d'éléments extra-financiers dans l'analyse des projets et des situations des clients. Il s'agit, à l'instar des métiers du client entreprise, d'envisager l'analyse d'un projet au-delà du simple critère financier. L'exposition à des risques environnementaux ou sociétaux, l'incompatibilité avec les engagements RSE de la banque, ou l'impact de la réglementation sur le modèle économique de l'entreprise sont autant de critères à prendre en compte par les

équipes métier du client professionnel. Il s'agit d'intégrer de nouveaux facteurs de risque liés à la RSE (exemple : sur le volet transition écologique, il peut s'agir de l'exposition aux aléas climatiques) qui peuvent affecter la capacité de remboursement, ou la pérennité du projet, et qui doivent ainsi être pris en compte dans l'analyse du risque de crédit.

Les métiers du client professionnel doivent **être capables d'aborder les sujets ESG à un premier niveau, sans être experts**, mais avec suffisamment de recul pour engager un véritable dialogue client et sensibiliser les parties prenantes. Il s'agit pour les collaborateurs d'être en mesure de questionner leurs clients sur la stratégie de leur entreprise et d'y déceler des enjeux RSE.

Les métiers du client professionnel doivent développer leur **capacité à conseiller en intégrant les besoins RSE de leurs clients**. Cela passe notamment par une bonne connaissance des produits et services financiers durables de l'établissement, ainsi que par la maîtrise des principes de l'ISR. Les collaborateurs doivent pouvoir recommander des solutions adaptées, dans une démarche à la fois réactive et proactive.

Au-delà de la maîtrise de l'offre, les métiers du client professionnel doivent **adopter une posture de banquier conseil responsable**, en intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la relation client. Ce

rôle est d'autant plus clé que les clients professionnels, TPE, PME, commerçants, n'ont pas toujours engagé de réflexion ou de démarche autour de la transition RSE. **Le conseiller peut ainsi agir comme un instigateur, en sensibilisant aux opportunités et aux risques liés à la RSE.** Pour cela, la mise à disposition d'outils permettant d'identifier et de qualifier les projets responsables serait un levier utile pour guider l'analyse et l'accompagnement.

Les métiers du client professionnel doivent également **développer un premier niveau de connaissance concernant le cadre réglementaire et les grandes normes RSE**. Cela doit leur permettre de disposer d'une compréhension transverse des réglementations et de leurs impacts pour les clients.

Comme pour l'ensemble des métiers en contact avec la clientèle, les métiers du client professionnel doivent pouvoir **mobiliser les parties prenantes internes comme externes autour des enjeux RSE**. Leur capacité à coopérer avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, partenaires, experts, clients, devient essentielle pour accompagner la transition et favoriser une création de valeur durable pour tout l'écosystème.

Enfin, en tant qu'acteurs clés de la stratégie commerciale, les métiers du client professionnel doivent **comprendre avec justesse les ambitions RSE de l'établissement**. Cela implique de connaître les grands enjeux RSE portés par la banque, leur

déclinaison dans l'offre et les processus, et de savoir faire le lien entre ces engagements et les actions concrètes menées sur le terrain.

Métiers du conseil en opérations et produits financiers

Les métiers du conseil en opérations et produits financiers ont la charge d'aider les clients, principalement entreprises, à se développer et à se financer (levées de fonds, opérations de croissance, etc.) en élaborant des instruments financiers complexes. Les métiers du conseil en opérations et produits financiers doivent connaître en détails les produits financiers, aider le client à choisir les solutions les plus adaptées à ses besoins concrets, monter et suivre les opérations financières et apporter des conseils sur les aspects techniques. Ils interviennent au côté des métiers du client entreprise et des métiers du contrôle et de la conformité pour structurer les opérations financières.

La RSE impacte particulièrement les produits que les métiers du conseil en opérations et produits financiers ont la charge de commercialiser, les critères qu'ils doivent appliquer, et les modalités des opérations. Les équipes conservent leur expertise métier de base qui est particulièrement technique, mais doivent également intégrer des compétences ESG poussées.

Intégrer des critères ESG dans la structuration des produits et opérations financières

Les métiers du conseil en opérations et produits financiers doivent désormais, en plus des critères financiers classiques (taux, garanties, etc.), intégrer des critères ESG dans la conception des produits financiers. C'est par exemple le cas des *Sustainability-Linked Loans* (SLL) qui sont des crédits dont les conditions financières varient selon l'atteinte d'objectifs de durabilité (réduction des émissions carbone, mix énergétique, etc.). Les métiers du conseil en opérations et produits financiers sont alors en charge dans ce type de cas d'identifier avec le client, et notamment l'entreprise, les indicateurs ESG pertinents, mesurables et traçables, et de proposer une structure incitative cohérente. Ce type d'opération nécessite de travailler en collaboration avec les métiers la RSE, les métiers du clients entreprise, les métiers du marketing, mais aussi les métiers du contrôle et de la conformité. Ainsi, les métiers du conseil en opérations et produits financiers participent activement à l'élaboration de solutions financières dites responsables. De ce fait, ils prennent part à l'innovation autour de produits, prestations et conseils proposés.

Intégrer les risques ESG dans l'analyse financière des projets

Les métiers du conseil en opérations et produits financiers sont maintenant dans l'obligation de s'intéresser aux risques ESG de manière spécifique pour chaque secteurs, clients, ou dossiers (exemple : la dépendance aux énergies fossiles pour une entreprise). L'analyse

de risques ne se concentre donc plus uniquement sur les aspects financiers, mais devient multi-dimensionnelle. Dans ce cadre, les métiers du conseil en opérations et produits financiers peuvent être amenés à réaliser des due diligence RSE pour évaluer les risques ESG. L'analyse des projets doit permettre d'évaluer la faisabilité financière d'une opération, de structurer les financements adaptés et de conseiller les clients sur les meilleures solutions financières.

Répondre aux exigences de traçabilité et de transparence extra-financière

Les métiers du conseil en opérations et produits financiers doivent désormais de plus en plus documenter clairement les engagements ESG pris dans le cadre des projets, structurer des reportings extra-financiers, et garantir la traçabilité des fonds dédiés aux initiatives durables. Cela permet ensuite d'en rendre compte aux investisseurs, régulateurs et autres parties prenantes.

Il est donc nécessaire pour ces métiers de **renforcer leurs compétences autour des cadres réglementaires et des grandes normes RSE**.

En effet, il apparaît indispensable pour ces métiers de maîtriser les normes et réglementations, labels RSE et obligations ESG. Par ailleurs, il semble particulièrement important de maîtriser le cadre juridique régissant le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG des clients.

En parallèle, les métiers du conseil en opérations et produits financiers doivent

disposer d'une très bonne capacité à conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE. Il s'agit de connaître les produits et les services financiers à dimensions RSE de la banque, de maîtriser les principes de l'ISR mais également d'être en mesure de réaliser une analyse du modèle économique d'un client ou d'un prospect sous l'angle RSE / ESG, en y intégrant la dimension de double matérialité, de maîtriser les principes d'une due diligence ESG, et de savoir en interpréter les résultats et évaluer les risques et opportunités associés à l'entreprise ou au projet concerné. Les collaborateurs doivent donc adopter une posture de banquier conseil responsable pour avoir la capacité de dialoguer avec des clients matures, sur les volets techniques, réglementaires et de transition.

Enfin, les métiers du conseil en opérations et produits financiers sont aujourd'hui davantage amenés à collaborer avec différentes expertises avec lesquelles ils étaient naturellement moins amenés à travailler auparavant : les métiers de la RSE, du contrôle et de la conformité, les métiers du client entreprise, etc. Les compétences comportementales autour de la capacité à adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, et à comprendre les enjeux de chacun, deviennent un axe central à développer.

Métiers du conseil en patrimoine et banque privée

Les métiers du conseil en patrimoine et banque privée sont responsables de l'accompagnement des clients de la banque privée dans la gestion et la valorisation de leur patrimoine. Ils ont la charge d'analyser le patrimoine de leurs clients, de les conseiller sur les investissements et placements adaptés, et de promouvoir les produits et les services de l'établissement rattachés à la gestion de patrimoine. Pour ce faire, ils doivent maîtriser la gestion d'actifs, les règles juridiques et fiscales et les produits qui s'y rapportent, et assurer une veille autour de ces sujets. Ils gèrent et développent un portefeuille de clients à fort potentiel patrimonial, et entretiennent des relations avec des investisseurs et gestionnaires financiers.

Tout comme les métiers du client particulier et professionnel, les métiers du conseil en patrimoine et banque privée font partie de la catégorie de métier qui conserve son expertise bancaire de base, mais qui doit désormais y intégrer une dimension ESG plus poussée. Il s'agit de profils à double compétence, qui allient expertise technique financière et compréhension des enjeux RSE.

Les impacts de la RSE sur les activités des métiers du conseil en patrimoine et banque privée sont sensiblement les mêmes que pour les métiers du client particulier. Néanmoins, il est important de souligner que les métiers du conseil côté banque privée peuvent

être confrontés à des clients ayant un niveau d'attente plus élevé sur le sujet.

Développer et accompagner les stratégies d'investissements durables

Les métiers du conseil en patrimoine et banque privée doivent intégrer les enjeux de la transition écologique et sociale dans leurs échanges quotidiens avec leurs clients. Ils doivent être capables de présenter et d'expliquer l'ensemble des offres responsables disponibles au sein de l'établissement : portefeuilles ISR, obligations vertes, investissements dans des actifs immobiliers ou entreprises engagées dans la transition énergétique, ainsi que les optimisations fiscales liées à ces choix. Les collaborateurs doivent identifier les préférences ESG de leurs clients pour leur proposer des solutions patrimoniales alignées. Cela inclut la sélection de produits financiers durables adaptés, et la construction de stratégies d'investissement intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les métiers de la banque privée contribuent également à faire évoluer l'offre bancaire en remontant les attentes et les besoins spécifiques de leurs clients en matière de produits et services durables. Ils permettent d'initier la réflexion autour de la création de solutions d'investissements durables adaptées aux besoins spécifiques des clients fortunés.

Intégrer les critères ESG dans l'analyse patrimoniale

En parallèle de la proposition d'offre adaptées, les équipes banque privée

doivent désormais intégrer dans leur analyse globale une dimension ESG. Traditionnellement centrée sur la rentabilité et les risques financiers, cette analyse évolue sous l'impulsion des attentes croissantes de certains clients sensibles aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les métiers de la banque privée peuvent donc être amenés à évaluer l'impact ESG du portefeuille d'investissement de leurs clients, et les éventuels risques corrélés. Cette évolution technique commence à se généraliser et impose une montée en compétences pour offrir une analyse complète et pertinente du patrimoine.

Les métiers du patrimoine et de la banque privée doivent particulièrement développer des compétences autour de la **capacité à conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE**. Il s'agit d'être en mesure de comprendre les attentes des clients en matière de responsabilité sociale et environnementale à les intégrer dans l'analyse de leur profil et d'émettre des propositions de solutions financières cohérentes avec ces nouvelles caractéristiques. Dans ce cadre, les métiers de la banque privée sont tenus de **maîtriser l'offre de produits et services dits responsables de l'établissement ainsi que les principes de l'ISR**. Les collaborateurs doivent également maîtriser les fondamentaux de l'analyse ESG, en particulier pour les produits d'investissement proposés, et savoir évaluer l'impact d'un portefeuille sur ces enjeux.

Les métiers du conseil en patrimoine et en banque privée doivent **posséder un premier niveau de connaissance des cadres réglementaires et des normes** afin d'acquérir l'acculturation nécessaire pour répondre efficacement aux questions et besoins de leur clientèle.

Comme pour les métiers du client particulier, les métiers de la banque privée doivent être en mesure de **mobiliser des parties prenantes, en l'occurrence les clients, autour des sujets RSE, et de faire preuve de leadership en la matière**. Cela consiste à faire de la RSE un levier de performance et d'innovation pour les clients et pour l'établissement.

Enfin, il est essentiel que les métiers de la banque privée disposent d'une bonne compréhension de la stratégie RSE de l'établissement. Cela leur permet de saisir les enjeux opérationnels liés à leurs activités et de déployer les actions nécessaires avec conviction. Étant donné leur positionnement, les équipes banque privée jouent également un **rôle important dans la communication des engagements RSE de l'établissement auprès des parties prenantes, et doivent donc être capables de les exprimer de manière transparente**.

Métiers supports

Les « métiers supports » regroupent les fonctions qui assurent le bon fonctionnement opérationnel et l'efficacité des activités bancaires. Ces métiers n'interviennent pas directement dans la relation commerciale avec les clients mais jouent un rôle central dans la performance globale de la banque, en fournissant les ressources, les outils, les expertises, et les cadres nécessaires à l'activité. Les métiers supports sont les piliers organisationnels, techniques et réglementaires de la banque. Ils garantissent la sécurité, la performance et l'adaptabilité de l'établissement, dans un contexte de transformation technologique et réglementaire.

La catégorie « métiers supports » regroupe 9 grands métiers, présentés ci-dessous. Pour chacun d'entre eux, une analyse est proposée concernant l'impact de la RSE sur le métier et ses activités ainsi que sur les grandes compétences à renforcer à ou acquérir pour y répondre.

L'impact de la RSE sur les métiers supports est hétérogène ; certains métiers font partie des contributeurs principaux à la politique RSE de la banque et à sa mise en pratique. En revanche, d'autres métiers occupent une position de métiers en supports au déploiement opérationnel des démarches RSE.

Métiers de l'informatique

Les métiers de l'informatique ont la charge de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des solutions informatiques. Ils identifient les besoins et/ou dysfonctionnements informatiques, participent à améliorer le système d'information, et sont garants de la sécurité du système informatique.

Ces métiers sont très fortement exposés aux enjeux de l'IA générative. L'informatique revient à être l'un des rares périmètres en forte croissance carbone, avec un risque élevé d'augmentation des émissions en raison de l'usage de l'IA, de blockchain et des modèles avancés d'analyse de données d'une part, mais également en raison du poids croissant des data centers et du cloud d'autre part. A cela s'ajoute le renouvellement fréquent du matériel informatique. À l'instar de nombreux secteurs d'activité, l'arbitrage entre performance digitale et sobriété semble encore difficile à appréhender à ce jour au sein des établissements bancaires, en raison notamment de la complexité à mesurer précisément les impacts des nouvelles technologies.

Participer à la collecte des données ESG

Les métiers de l'informatique sont amenés à participer au développement d'outils de collecte et de scoring ESG, pour accompagner les travaux de recueil, de fiabilisation et d'analyse des données ESG. Ils participent en collaboration avec les métiers de la

donnée à développer les flux de données utilisés pour les reporting RSE (CSRD, taxonomie, etc.), pour la définition des politiques sectorielles ou pour tout autres usages. Ces flux assurent la qualité et la traçabilité des données.

Accompagner le développement de nouveaux produits, notamment responsables

Les métiers de l'informatique participent au développement des outils nécessaires à la gestion et à la distribution des produits financiers, et notamment dans le cas de produits responsables.

Veiller à la réduction de l'empreinte environnementale du numérique

Les métiers de l'informatique s'intéressent de plus en plus aux objectifs de réduction de l'empreinte carbone de la banque sur le volet numérique. Cette mission peut néanmoins apparaître comme incompatible dans certains métiers de l'informatique face à l'émergence exponentielle de l'IA et du cloud. Sur le volet du matériel informatique, l'allongement du cycle de vie des équipements fait également partie des sujets qui commencent à être vigilés. Par ailleurs, certains établissements commencent à encourager la mise en place de démarches informatiques frugales.

A l'instar des métiers de la donnée, certains acteurs rencontrés lors de la phase d'étude du terrain pressentent l'émergence de nouveaux métiers autour de l'informatique dans leur

établissement, mais précisent qu'il est complexe de qualifier précisément ces nouvelles fonctions à ce stade. Aujourd'hui, demeure encore des difficultés à trouver des profils d'experts capables de relier enjeux ESG et compréhension technique du numérique.

Face à l'essor de la RSE, les métiers de l'informatique ont besoin de **développer des compétences autour de la famille « maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application »**, et plus particulièrement concernant la maîtrise de l'outil du bilan carbone, la connaissance des principes du numérique responsable, et le développement d'un usage éthique de l'IA. La maîtrise de ces volets de compétences permet d'être en mesure de proposer des solutions informatiques qui respectent les contraintes techniques, tout en étant durables, mais aussi de mesurer les impacts environnementaux des usages numériques.

Les métiers de l'informatique sont également amenés à collaborer de manière de plus en plus importante avec une diversité d'acteurs autour des sujets RSE. Il est donc primordial d'accompagner les collaborateurs à adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, dans le cadre de la production des données ESG, les métiers de l'informatique peuvent avoir besoin de développer des connaissances autour

du cadre réglementaire de la RSE, et plus particulièrement concernant les rapports extra-financiers.

Les formations d'acculturation et de sensibilisation semblent avoir été déployées auprès des métiers de l'informatique. Néanmoins, à ce stade, il apparaît qu'il existe un manque de formation mêlant informatique et RSE de façon suffisamment poussée. Les contenus existants arrivent souvent en réaction aux exigences réglementaires, sans réelle capacité d'anticipation sur des enjeux à venir. La double matérialité peut sembler parfois mal traduite dans les pratiques informatiques, et la mesure de l'impact positif des technologies reste absente des formations. Il pourrait être intéressant de développer des formations ciblées IT/ESG, adaptées aux enjeux métiers et aux technologies utilisées, d'évaluer l'impact RSE global des projets IT, en prenant en compte les effets indirects ou systémiques qu'ils peuvent avoir sur d'autres secteurs (exemple : solution d'IA permettant de réguler la température dans les locaux et ainsi de réduire l'empreinte énergétique) et de renforcer les actions de sensibilisation comme la fresque du numérique pour les acteurs de l'informatique. Il peut être également intéressant de veiller à communiquer la stratégie RSE au sein de ces équipes informatiques en mettant en avant les liens directs avec leurs activités pour donner du sens aux actions à mener et faire preuve de transparence.

Métiers de la comptabilité et de la finance

Les métiers de la comptabilité et de la finance sont les garants des chiffres et de la conformité des activités de leur unité. Ils ont la charge d'accompagner l'ensemble des services de la banque en pilotant et contrôlant la performance, en assurant la tenue des comptes et la gestion prévisionnelle et en veillant aussi au respect des obligations légales. Ils élaborent et pilotent le processus budgétaire, analysent les performances de la banque et proposent des plans d'amélioration, analysent et justifient les comptes, et établissent le reporting et les prévisions. Les métiers de la comptabilité et de la finance participent activement à la mise en œuvre des orientations RSE de la banque.

Compléter le reporting financier avec la dimension extra-financière

Les métiers de la comptabilité et de la finance participent activement à la production des rapports financiers, qui sont maintenant agrémentés d'une dimension extra-financière majeure. Ils contribuent à la formalisation des reportings extra-financiers (CSRD, Taxonomie verte), en assurant le traitement et la consolidation des données ESG, en participant au suivi d'indicateurs d'impact (émission des GES, consommation d'eau, etc.), en vérifiant l'adéquation entre la trajectoire financière et la trajectoire carbone dans le cadre du Net Zero.

Adapter l'évaluation et le suivi financier

Désormais, les équipes comptables et financières intègrent les risques ESG dans l'évaluation des actifs et passifs (exemple : engagement sur dettes durables vs. investissements alignés), mais également dans les activités d'ALM (asset liability management) pour mieux anticiper les effets long terme. Les modèles financiers doivent être révisés et adaptés pour y intégrer des scénarios de transition climatique.

Participer à la démarche de contrôle et de conformité ESG

Ils participent aux activités de contrôle et de vérification de la bonne conformité des pratiques financières aux normes RSE et aux exigences réglementaires (CSRD, SFDR, etc.). Les équipes interviennent également dans la préparation des audits externes sur les informations ESG.

Contribuer à l'essor de la finance durable

Les métiers de la comptabilité et de la finance contribuent à la gestion des investissements responsables labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable) ou verts, au suivi de leur performance extra financière et à leur cohérence stratégique. Ils participent également à l'émission de dette durable (green bonds, social bonds, blue bonds, sustainable deposits). Leur rôle dans le pilotage budgétaire s'étend aussi au suivi des budgets dédiés aux initiatives RSE et aux financements durables. L'ensemble de ces activités doivent s'inscrire en cohérence avec la stratégie globale RSE de l'établissement. Les métiers de la comptabilité et de la finance sont donc

amenés à collaborer de manière rapprochée avec les équipes RSE.

Aux vues des évolutions d'activités identifiées, il est nécessaire pour les métiers de la comptabilité et de la finance de **renforcer le volet de compétences autour du cadre réglementaire et normatif de la RSE**, pour être en mesure de connaître les grandes normes et fondements juridiques qui encadrent les actions à entreprendre. Il s'agit également de maîtriser le cadre légal régissant le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG des clients, mais aussi d'être en mesure de participer à la production active des reportings extra-financiers.

Les métiers de la finance et de la comptabilité participent activement à l'essor du modèle de finance durable. Il est donc essentiel de développer les compétences des collaborateurs autour des **dimensions techniques et des outils d'application concrets de la RSE** ; capacité à réaliser la cartographie des consommations en ressources d'une organisation, maîtrise de l'outil du bilan carbone, connaissance des méthodologies d'évaluation de l'impact d'un portefeuille sur la biodiversité. L'objectif est de permettre aux acteurs de la finance d'intégrer pleinement la performance extra-financière dans les processus de pilotage et d'évaluation financière, et d'être en mesure d'orienter les investissements selon des critères ESG.

Les équipes finance collaborent de manière rapprochée avec les métiers

RSE notamment, ce qui nécessite de **développer une véritable posture de coopération**.

Enfin, il est primordial de renforcer les compétences des équipes finance autour de la maîtrise des dimensions stratégiques de la RSE, et particulièrement la capacité à intégrer les critères ESG dans le pilotage financier de l'établissement et à aborder la RSE selon une vision systémique.

Certains établissements lancent des programmes de formation dédiés sur le volet réglementaire, auxquels les métiers de la comptabilité et de la finance peuvent participer. La recherche terrain tend à mettre en avant un besoin de renforcement de la formation des acteurs de la comptabilité et de la finance sur les thématiques RSE, à la fois sur le volet réglementaire, mais également concernant la finance durable et l'ensemble des dimensions qui la compose. Le format qui semble recommandé pour cette catégorie de métier semble être de proposer des modalités de formation qui allient présentation académique et mise en pratique terrain. La mise en place et l'animation de communautés finance et comptabilité au sein des établissements peut également être une piste de réflexion, pour mettre à disposition des acteurs des lieux d'échange entre pairs, de partage de documentation pédagogique et de veille réglementaire.

Métiers de la RSE

Les métiers de la RSE regroupent l'ensemble des fonctions en charge de concevoir et mettre en œuvre la stratégie RSE, conformément à la stratégie globale de l'établissement bancaire, mais également de s'assurer de l'application de cette politique RSE au sein de chacun des métiers. Ils vont à la fois participer à la déclinaison de la stratégie RSE en bonnes pratiques au niveau des métiers de la banque, et également accompagner les métiers dans l'évolutions de leurs pratiques.

Les métiers de la RSE sont une catégorie un peu à part parmi les 21 métiers repères car leurs activités sont par nature portées sur la RSE. Néanmoins des évolutions de rôle et de posture peuvent être identifiées aujourd'hui.

Le positionnement des métiers de la RSE a beaucoup évolué au sein du secteur bancaire depuis leur essor autour des années 2000. Ces métiers sont aujourd'hui de véritables business partner au sein des établissements bancaires. Leur rôle aujourd'hui est principalement de se focaliser sur la dimension prospective, d'identification des sujets à venir. Ils jouent un rôle d'éclaireur, de défricheur et ont la charge d'assimiler les sujets pour ensuite les transmettre à l'ensemble des métiers et notamment aux fonctions cœur de métier. Les métiers de la RSE doivent agir comme un facilitateur dans une logique de co-construction et d'innovation.

Il convient de souligner l'existence de métiers RSE dédiés dans les

établissements bancaires, tels que responsables RSE, sustainability officers ou encore référents climat. Leur rôle est aujourd'hui reconnu comme central pour porter la stratégie et animer les dispositifs transverses. Se pose néanmoins la question de leur reconnaissance formelle dans les emplois repères du secteur : une évolution en ce sens pourrait contribuer à renforcer leur visibilité et leur attractivité, mais certains établissements considèrent préférable de maintenir une logique d'intégration transversale des enjeux RSE dans l'ensemble des métiers.

Pilotage stratégique

Les métiers de la RSE prennent en charge le pilotage de feuilles de routes stratégiques, notamment dans le cadre de la mise en place des reportings extra-financiers, ou dans le développement de nouveaux produits et services bancaires. S'il est nécessaire que les métiers de la RSE laissent toute la place aux fonctions cœur de métiers sur ces sujets (finance, risques, métiers du client), ils peuvent néanmoins participer au cadrage et au lancement des initiatives.

Analyse de données ESG

Les métiers de la RSE sont chargés de rassembler, organiser et analyser les données ESG (environnementales, sociales et de gouvernance). Cela sert d'une part à remplir les rapports réglementaires, et d'autre part à réaliser des simulations pour prévoir l'évolution future et anticiper différents scénarios liés aux enjeux durables.

Impacts et traçabilité

Les équipes RSE doivent développer des méthodologies pour être en mesure d'objectiver l'impact environnemental et social des financements, investissements, activités en propre. L'enjeu est de concrétiser les réalisations, et de sortir du prisme de considération de la RSE comme une science molle.

Centralisation de l'expertise et accompagnement des métiers

Les métiers de la RSE occupent le rôle de spécialistes et de référents métiers, au service des équipes opérationnelles, tout en restant numériquement minoritaires car ils n'ont pas pour mission de procéder à la mise en œuvre opérationnelle. Ils peuvent être amenés à travailler en profondeur avec chaque métier pour adapter les pratiques aux exigences ESG. Les métiers de la RSE semblent avoir vocation aujourd'hui à centraliser certaines expertises RSE sur des sujets très techniques ou émergents (droits humains, biodiversité, transition technologique, etc.), à participer pleinement à des groupes de travail sectoriels pour développer les politiques de l'établissement vis-à-vis des secteurs d'activités clés. L'objectif semble être de maintenir un noyau central d'expertise hautement qualifié pour assurer la veille, le pilotage et l'innovation méthodologique, tout en étant garant de la démultiplication, de l'accompagnement de l'ensemble des métiers et de l'animation de la politique RSE de l'entreprise.

Pour assurer le pilotage de projets transverses impliquant des parties prenantes de différentes fonctions, les métiers de la RSE ont besoin de comprendre clairement les obligations réglementaires qui incombent à ces métiers, et plus largement à l'établissement, et donc **de développer des compétences autour des cadres réglementaires et des grandes normes de la RSE**. Les évolutions rapides du cadre légal renforcent l'importance d'une expertise pointue RSE, notamment dans la capacité à anticiper les évolutions réglementaires et scientifiques, en particulier sur des enjeux environnementaux majeurs qui émergent (biodiversité, gestion de l'eau, etc.). Par ailleurs, les métiers de la RSE ont également besoin de maîtriser les normes associées à la RSE (CSRD, ISO 26 000, Taxonomie européenne, etc.) et de maîtriser le cadre juridique des rapports extra-financiers et les méthodologies privilégiées de réalisation.

Les métiers de la RSE évoluent vers un positionnement stratégique de partenaires de l'ensemble des métiers, dont l'accompagnement doit être perçu comme un levier de création de valeur et non comme une contrainte. Pour cela, ils doivent **développer des compétences en matière de collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, internes comme externes, et être en mesure de fédérer autour des enjeux RSE**. Les métiers de la RSE sont également acteurs au premier plan du respect des engagements de

l'établissement et de la pratique de comportements respectant les principes du management éthique et la politique d'inclusion et diversité. Les collaborateurs des fonctions RSE peuvent donc avoir besoin de développer ou de renforcer ces compétences.

Les métiers de la RSE peuvent participer à la définition des politiques sectorielles et des stratégies d'accompagnement des transitions des clients. Ce positionnement entraîne le besoin de **développement de compétences autour de la connaissance des produits et services financiers durables proposés par l'établissement, la maîtrise des principes de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), ainsi que la capacité à analyser les modèles économiques sous l'angle RSE**. Pour se positionner en appui auprès des chargés d'affaires et accompagner efficacement les équipes commerciales, les métiers de la RSE doivent également bien maîtriser les critères ESG et comprendre la réflexion autour des enjeux sur l'ensemble des chaînes de valeurs.

En tant que métier référent autour de la RSE, les équipes RSE se doivent de **disposer d'un vernis de premier niveau autour des dimensions techniques de la RSE et de leurs outils d'application** : méthodologie de cartographie des consommations en ressources d'une organisation, outil de réalisation d'un bilan carbone, fonctionnement des dispositifs de compensation carbone, méthodologie d'analyse d'impact d'un portefeuille sur la biodiversité, politique

d'achats responsables, principes du numérique responsable.

Enfin, les métiers de la RSE doivent jouer un rôle central dans la diffusion et l'appropriation de la stratégie RSE au sein de l'établissement. Pour cela, il est **essentiel que les équipes RSE comprennent cette stratégie, qu'elles soient capables d'en intégrer les principes dans le pilotage des activités et de les traduire en actions concrètes à l'échelle de chaque entité**. Elles doivent accompagner les acteurs internes dans une démarche de changement, en donnant du sens aux objectifs et pratiques RSE fixés. Cela implique notamment d'avoir la capacité de veiller à la bonne intégration des critères ESG dans les processus de pilotage financier, de participer à la conception d'instances de gouvernance et de suivi adaptées, d'assurer une veille continue sur les innovations et les bonnes pratiques du secteur, et enfin de faire preuve d'une communication pédagogique et engageante autour des enjeux RSE pour favoriser l'adhésion.

Afin de permettre la montée en compétences des métiers de la RSE sur ces différents sujets, il pourrait être intéressant de former les collaborateurs RSE à l'accompagnement client, afin qu'ils puissent ensuite relayer efficacement les messages auprès des équipes commerciales et les appuyer dans leurs démarches. Par ailleurs, des formations prospectives sur les thématiques émergentes pourraient également être mises en place de manière régulière pour permettre aux

équipes d'anticiper les évolutions et de guider les orientations stratégiques de l'établissement. Enfin, le développement de compétences en pilotage de données pourrait être également intéressant pour permettre une contribution au juste niveau des métiers de la RSE dans la mesure et le suivi de la performance extra-financière de l'établissement.

Métiers des ressources humaines

Les métiers des ressources humaines ont pour mission d'anticiper et de piloter les besoins en personnel, d'accompagner les parcours individuels, et de mettre en œuvre la stratégie RH de l'établissement. Ils gèrent les carrières, la mobilité, la formation, ainsi que les projets RH transverses. Ils sont les acteurs clés des projets de transformation internes et ont la charge d'accompagner le changement. Ils sont également responsables de la gestion du dialogue social et des relations avec les partenaires sociaux. Les métiers RH jouent ainsi un rôle central dans le déploiement de la stratégie RSE des établissements bancaires.

Adapter les politiques RH face aux engagements RSE de l'établissement

Les métiers des ressources humaines ont la charge d'adapter les politiques RH de l'établissement en adéquation avec la stratégie RSE. Il s'agit de veiller à aligner les politiques de recrutement, de management, de gestion des talents et de gestion de carrière, de rémunération,

l'ensemble des processus RH, avec la politique RSE de la banque. Les équipes RH définissent et pilotent des projets autour de ces sujets, en veillant à y intégrer des critères de diversité et d'inclusion, de management éthique et plus largement d'employeur responsable en interne au sein de l'établissement, tout comme en externe auprès de l'ensemble des parties prenantes. Les fonctions RH jouent également un rôle clé de diffusion et de sensibilisation auprès des autres directions et métiers. Le périmètre couvre à la fois des enjeux réglementaires (obligations légales en matière de respect de droits humains, de conditions de travail, d'égalité professionnelle, de prévention des risques psycho-sociaux), et des enjeux culturels plus larges liés à l'inclusion, à l'insertion professionnelle et à la qualité de vie au travail.

Accompagner l'évolution des métiers et la montée en compétences des collaborateurs sur le volet RSE

Les métiers des ressources humaines ont un rôle clé à jouer dans la construction des politiques de formation, et notamment autour des sujets RSE. Les fonctions RH participent ainsi à l'identification des impacts de la RSE sur l'ensemble des métiers de la banque, à la traduction de ces évolutions en besoins de compétences, et à la conception, la structuration et le déploiement des parcours de formations correspondants. La construction de ces formations repose sur une co-construction avec diverses parties prenantes, internes comme externes

(experts métiers, établissements d'enseignement, organismes de formation, etc.). Aujourd'hui, l'enjeu des parcours de formation est également de veiller à intégrer la dimension RSE dans chaque programme de développement des compétences. En tant que partenaires des métiers, ils jouent un rôle central dans l'identification des évolutions des besoins en compétences.

Donner du sens à la politique RSE de l'établissement et favoriser l'engagement des collaborateurs autour de cette stratégie

Les métiers des ressources humaines représentent souvent le premier point de contact des collaborateurs avec la stratégie RSE de l'établissement, et peuvent ainsi poser les fondements de la politique RSE de la banque. Les équipes RH jouent donc un rôle clé dans la valorisation de l'engagement RSE qui constitue à la fois un levier d'attractivité et de fidélisation des talents. À ce titre, les métiers des ressources humaines doivent maîtriser l'argumentaire d'« employeur responsable » et veiller à intégrer les objectifs RSE dans les processus de recrutement, les entretiens annuels ou encore les référentiels de compétences. Par ailleurs, les équipes RH participent également au suivi et au pilotage des indicateurs sociaux de l'établissement (taux de turnover, absentéisme, parité, etc.) qui viennent alimenter les analyses de performance extra-financière.

Il est primordial pour les métiers des ressources humaines de développer des compétences autour de la **capacité à**

collaborer de manière responsable et à mobiliser les parties prenantes autour de la RSE. Les fonctions RH doivent être en mesure de mobiliser les parties prenantes internes et externes autour des sujets RSE, et d'en faire un levier de performance. Du fait de leur rôle de partenaire des métiers, les équipes des ressources humaines se doivent d'adopter une posture de collaboration pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Les collaborateurs ont également la charge de définir une politique RH visant à promouvoir la diversité et l'inclusion, ainsi que le management éthique, au sein de l'ensemble des métiers de la banque.

Les métiers des ressources humaines ont également besoin de disposer d'un **premier vernis concernant les cadres réglementaires et les grandes normes RSE.** Il ne s'agit pas de développer une expertise autour des sujets réglementaires de la RSE, mais de disposer d'un niveau de connaissance suffisant pour s'inscrire en conformité avec les obligations sociétales d'une part (exemple : connaître le cadre légal autour de la prévention des risques psychosociaux, la diversité et l'inclusion, la qualité de vie au travail), et d'autre part comprendre correctement les besoins et contraintes des acteurs métiers dans la définition des politiques de recrutement, de formation et de gestion prévisionnelle des emplois.

En tant que relais central de la stratégie RSE, les métiers des ressources humaines doivent être en mesure de

comprendre la stratégie RSE de leur établissement, d'intégrer cette dimension dans le pilotage des activités, et de participer à la conduite du changement autour de cette stratégie auprès des acteurs internes. Les fonctions des ressources humaines doivent également être en mesure de communiquer de manière précise et factuelle sur les engagements et réalisations RSE de l'établissement, et particulièrement sur le volet RH.

Enfin, les métiers des ressources humaines ont également besoin d'un **premier niveau de maîtrise concernant les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application,** et plus précisément concernant la **connaissance de la méthodologie de réalisation d'un bilan carbone,** car les équipes RH peuvent participer au recueil de certaines données. Les équipes des ressources humaines doivent également **maîtriser les politiques d'achats responsables,** car elles ont un rôle à jouer dans le choix de partenaires ou prestataires afin d'aligner l'ensemble de la chaîne de valeur avec les engagements de la banque. Les métiers des ressources humaines doivent également avoir la capacité de **comprendre les enjeux liés à la data et au numérique,** à la fois pour répondre aux nouvelles attentes en matière de gestion éthique des données et de l'IA, mais aussi pour assurer une communication adéquate autour de la marque employeur (diffusion des offres, campagnes de recrutement, etc.).

Métiers des services généraux / immobilier

Les métiers des services généraux assurent la gestion des locaux, de la logistique et des services généraux de l'entreprise. Ils sont responsables de la gestion des moyens logistiques et de maintenance liée au patrimoine immobilier de l'établissement bancaire. Ils assurent la maintenance des bâtiments et équipements, supervisent les interventions des prestataires externes, participent à la sécurité des sites, et garantissent le confort et l'ergonomie des postes de travail.

Les métiers des services généraux et de l'immobilier conservent leur expertise métier de base mais doivent désormais intégrer des compétences ESG plus poussées : c'est l'émergence des profils à double compétence qui allient expertise technique et compréhension des enjeux RSE. Du fait de la nature de leur activité, les métiers des services généraux et de l'immobilier, peuvent avoir un impact important dans la réduction de l'empreinte carbone (empreinte énergétique, gestion de l'immobilier).

Optimiser la gestion du patrimoine immobilier et des consommations d'énergie en cohérence avec les enjeux RSE

Les métiers des services généraux et de l'immobilier ont la charge de veiller à la gestion du patrimoine immobilier, et aux consommations d'énergies de l'établissement. Ils doivent veiller à adapter les infrastructures immobilières

aux enjeux physiques liés au changement climatique, comme les épisodes de chaleur extrême ou les risques d'inondation, pour assurer une gestion durable du patrimoine foncier de la banque. Cela nécessite d'intégrer dès la conception ou lors de la rénovation des bâtiments des solutions adaptées (exemple : systèmes de refroidissement naturels, matériaux plus performants). Ainsi, les métiers des services généraux et immobilier veillent à l'intégration de critères environnementaux (performance énergétique, émissions de CO₂, etc.) dans la construction, la rénovation et la maintenance des bâtiments. Les métiers des services généraux peuvent également participer à la mise en place d'outils de pilotage énergétique (exemple : mise en place de systèmes permettant de contrôler en temps réel la consommation d'énergie des bâtiments), ou de solutions visant à réduire l'empreinte carbone (exemple : utilisation d'énergies renouvelables).

Déployer une politique d'achat, de logistique et de gestion des fournisseurs responsable

Les métiers des services généraux et de l'immobilier ont la charge de mettre en œuvre une politique d'achat, de logistique et de gestion des fournisseurs qui soit en adéquation avec les engagements RSE de l'établissement. Cette activité était auparavant principalement centrée sur l'optimisation des coûts et la gestion opérationnelle. Aujourd'hui, elle s'oriente vers une intégration systématique des critères sociaux et

environnementaux dans le choix des fournisseurs et prestataires. Les métiers des services généraux et de l'immobilier sont ainsi au cœur du déploiement opérationnel de la stratégie RSE, et du respect des exigences réglementaires.

Assurer la qualité de vie et la sécurité des collaborateurs au travail

Les métiers des services généraux et de l'immobilier jouent un rôle concret dans la réduction des risques professionnels, l'amélioration des conditions de travail et le respect des obligations réglementaires. Ainsi, ils contribuent à la mise en œuvre des engagements RSE de l'entreprise à travers des actions variées comme la mise en place de dispositifs de contrôle de la qualité de l'air, d'optimisation de la lumière naturelle, d'aménagement ergonomique des postes de travail ou encore de sécurisation des espaces. Ils interviennent également dans l'adaptation des locaux pour favoriser les mobilités alternatives, en installant par exemple des parkings à vélos ou des bornes de recharge pour véhicules électriques.

Les métiers des services généraux et de l'immobilier doivent acquérir une **connaissance de base des cadres réglementaires et des principales normes RSE**, en particulier de la manière dont ces exigences se traduisent concrètement dans les pratiques liées à l'immobilier, à la gestion des locaux et à la sécurité.

En parallèle, ces métiers doivent comprendre le fonctionnement du bilan

carbone, car les activités de services généraux et immobilières ont un impact direct sur celui-ci (consommation énergétique des bâtiments, achats de fournitures, gestion des déchets, logistique, etc.). En effet, ils ont un rôle à jouer dans la réduction des émissions liées à leurs activités, peuvent également être sollicités pour fournir des données qui viendront alimenter les reportings. Les métiers des services généraux et de l'immobilier doivent également **comprendre les principes et les modes d'application des politiques d'achats responsables**, pour participer à la conception, la formalisation et le déploiement de ces réglementations. Les équipes des services généraux peuvent aussi être amenés à **participer à la réalisation de cartographies des consommations en ressources de l'établissement**, et doivent de ce fait être en mesure de comprendre la méthodologie utilisée et la finalité recherchée.

D'autre part, pour contribuer efficacement à l'ensemble de ces activités, les métiers des services généraux et de l'immobilier doivent être capables de **mobiliser les parties prenantes internes autour des enjeux RSE et d'adopter une posture de coopération avec tous les acteurs de la chaîne de valeur**. L'objectif est de diffuser les bonnes pratiques en matière d'achats, de logistique, de gestion des locaux et de sécurité, et de favoriser un engagement collectif sur ces sujets.

Enfin, comme l'ensemble des métiers, ceux des services généraux et de

l'immobilier doivent **comprendre la stratégie RSE de l'établissement, ses enjeux prioritaires et sa déclinaison opérationnelle** afin d'en saisir pleinement le sens et d'y contribuer efficacement.

Métiers du juridique / fiscalité

Les métiers du juridique et de la fiscalité veillent à la sécurisation de l'ensemble des activités de l'établissement. Ils interviennent à la fois sur la dimension légale des produits et services bancaires proposés aux clients en étudiant leur impact fiscal, en adaptant les contrats aux évolutions réglementaires, et en validant leur conformité, mais également sur l'ensemble des activités de l'établissement : gestion des contrats, analyse des risques juridiques et financiers, suivi des contentieux. Ils assurent un rôle de conseil transverse auprès des métiers, notamment ceux en lien avec les clients, et garantissent la bonne application des règles à travers une veille juridique, réglementaire et fiscale permanente. Les métiers du juridique et de la fiscalité interviennent à la fois sur les segments de la banque de détail et de la banque de financement et d'investissement.

Les métiers du juridique et de la fiscalité font partie des profils à double compétence, qui doivent désormais allier une expertise métier de base et une compréhension fine des enjeux RSE, ils sont dans l'obligation d'intégrer des compétences ESG plus poussées.

S'assurer de la conformité juridique des initiatives RSE de l'établissement

Les métiers du juridique et de la fiscalité ont la charge de veiller à ce que les engagements RSE pris par la banque (à travers les chartes RSE, rapports climat ou biodiversité, ou politiques internes) soient conformes à la réglementation en vigueur, réalisables et mesurables, et n'entraîne pas de risque juridique ou d'impact en termes de greenwashing* ou de socialwashing*. Il s'agit pour ces équipes de veiller à ce que les initiatives de la banque, comme l'intégration de critères RSE dans les contrats avec les clients, fournisseurs ou partenaires, n'entraînent pas de contentieux ou d'incohérences.

Veiller à l'intégration des obligations réglementaires liées à la RSE dans les modes de fonctionnement

Le cadre réglementaire lié à la RSE évolue très rapidement. Les métiers du juridique et de la fiscalité ont la charge d'effectuer une veille réglementaire et de suivre ces évolutions au plus près pour identifier et analyser les implications pour les activités de l'établissement. Ils ont ensuite la charge de traduire ces règles (CSRD, Taxonomie européenne, fiscalité durable, etc.) en actions concrètes comme l'adaptation des contrats ou des procédures pour s'assurer de la conformité de l'ensemble des activités et processus internes et externes de l'établissement. Il s'agit ici de garantir que la banque respecte toutes les lois et obligations légales.

Participer à l'analyse et à la gestion des risques contentieux et réputationnels

Les métiers du juridique et de la fiscalité participent à l'évaluation des risques liés aux engagements RSE de la banque. Il ne s'agit pas seulement de veiller à la conformité réglementaire classique, mais aussi d'anticiper de potentiels contentieux. A titre d'exemple, si l'établissement participe au financement d'un projet sans s'assurer qu'il respecte les droits humains, il pourrait être mis en cause au titre du devoir de vigilance. Les métiers du juridique et de la fiscalité doivent donc être en veille sur les nouvelles obligations, suivre les évolutions de la jurisprudence, et aider l'ensemble des métiers à exercer leurs activités dans le respect des réglementations en vigueur. Il s'agit d'identifier les risques émergents. Les métiers du conseil juridique ont la charge d'orienter les décisionnaires, notamment par le biais d'analyse de risques, il est donc indispensable de disposer d'une vision transverse intégrant la dimension RSE.

Collaborer à la définition de produits et services responsables

Les métiers du juridiques et de la fiscalité participent activement à la conception de nouveaux produits et services bancaires dits responsables. Les équipes juridiques et fiscales peuvent intervenir dès la phase d'élaboration des offres en rédigeant les documents contractuels et en s'assurant de la conformité réglementaire et fiscale de ces offres. Les métiers du juridique et de

la fiscalité ont également pour rôle d'identifier les éventuelles incitations fiscales qui peuvent exister pour certains produits « durables ».

Du fait de la nature même de leur métier, les équipes juridiques et fiscales ont besoin de **renforcer et de mettre à jour continuellement leurs compétences autour de la compréhension des cadres réglementaires et des grandes normes RSE**. Les métiers juridiques doivent connaître et comprendre la notion de développement durable et les grands textes qui l'encadrent, maîtriser les principales normes qui définissent la RSE et exercer une veille réglementaire poussée sur ce volet pour anticiper les évolutions à venir (CSRD, etc.). Les métiers du juridique et de la fiscalité se doivent également de connaître et de comprendre les principaux labels et certifications RSE, pour en garantir la bonne interprétation si besoin. En tant qu'experts juridiques, les collaborateurs de ces métiers sont tenus de maîtriser le cadre juridique régissant le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG de clients. Enfin, dans le cadre de la veille réglementaire exercée, ils doivent également disposer d'une maîtrise du cadre juridique des rapports extra-financiers, et ce pour accompagner les métiers en charge de la production de ce reporting et s'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des éléments publiés. Certains établissements rencontrés identifient le besoin de plus en plus considérable de disposer de profils de juristes et de fiscalistes ayant suivi une formation spécialisée sur cette thématique du

« droit RSE ». Par ailleurs, la formation sur le volet réglementaire de la RSE à destination des équipes juridiques et fiscales ne semble pas pouvoir se mener uniquement au travers de modules en e-learning aux vues de la complexité des réglementations. Il pourrait être intéressant de mettre en place des formations diplômantes adaptées aux salariés en poste, pour permettre aux collaborateurs de disposer d'un niveau de connaissance équivalent, nonobstant leur niveau d'ancienneté.

Le équipes fiscales et juridiques sont amenées à collaborer de manière transverse avec de nombreux métiers. Il est donc indispensable de développer auprès de chaque acteur la capacité à adopter une posture de coopération permettant de travailler avec l'ensemble des métiers. Par ailleurs, dans le cadre de la collaboration avec les métiers du client, permettant d'aboutir à la conception de nouveaux produits ou services, les métiers du juridique et de la fiscalité ont besoin de disposer d'un premier niveau de connaissance des produits et services durables de la banque, et des principes de l'investissement socialement responsable.

Les métiers du juridique et de la fiscalité doivent également disposer d'un vernis réglementaire et légal sur l'ensemble des compétences de la famille « maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application » afin de s'assurer que les initiatives, analyses, politiques mises en place par l'établissement

soient conformes au cadre réglementaire qui encadre ces outils.

Enfin, les métiers du juridique et de la fiscalité doivent avoir une compréhension claire des engagements RSE de l'entreprise, ainsi que des grands enjeux qui y sont associés. Ils doivent également maîtriser les principes de la double matérialité afin d'adopter une lecture globale et cohérente de la stratégie RSE en lien avec les risques, les impacts et les responsabilités de la banque.

Sur l'ensemble des sujets ayant trait au cadre réglementaire ou à la stratégie RSE de l'entreprise, il serait intéressant de créer des synergies entre les métiers de la RSE (temps d'échange institutionnalisés, groupes de travail, etc.) et les métiers du juridique et de la fiscalité.

Métiers du marketing

Les métiers du marketing ont la charge de piloter la stratégie commerciale de l'établissement, en s'appuyant sur l'analyse du marché et les grandes tendances. Grâce à l'exploitation des données, ils conçoivent des actions ciblées et des outils de promotion innovants, dans une logique de personnalisation et de fidélisation des clients. Ils ont ensuite la charge de mesurer l'efficacité des campagnes pour ajuster en continu la démarche commerciale. Les métiers du marketing participent activement à la conception des produits et services bancaires.

Concevoir et promouvoir des produits bancaires durables

Les métiers du marketing participent désormais à la création d'offres de produits ou de services dits responsables qui intègrent des critères environnementaux, sociaux ou sociétaux, que ce soit dans le choix des placements ou des prêts (exemple : produits d'épargne ou d'investissement ISR, prêts verts, offres bancaires à impact social, etc.). Le rôle des équipes marketing est de participer à la conception de ces offres en réalisant des analyses de marchés, de risques ESG et de positionnement des produits financiers, pour ensuite proposer des produits adaptés aux besoins réels des clients. Les métiers du marketing ont la charge de valoriser ces produits auprès des clients en mettant en avant leurs bénéfices tout en s'assurant que la communication reste conforme aux réglementations et aux réalités de l'offre proposée. Les métiers du marketing se positionnent alors comme de véritables acteurs de l'innovation stratégique de l'établissement.

Mesurer et piloter l'impact RSE des campagnes marketing sur des offres responsables

Les métiers du marketing ont la charge de mesurer l'efficacité commerciale des campagnes marketing de l'ensemble des offres. Pour les offres dites responsables, cette analyse ne porte pas uniquement sur la performance commerciale du produit, mais également sur la performance RSE,

c'est-à-dire sur l'impact social et environnemental des campagnes. Ces impacts sont mesurés à l'aide d'indicateurs spécifiques, souvent définis avec les équipes RSE.

Communiquer de manière responsable et gérer les données clients de façon éthique

Les métiers du marketing sont responsables de la communication et de la promotion commerciale. Dans le cadre des offres ou engagements RSE, les équipes marketing doivent définir et déployer des campagnes de communication impactantes autour des engagements environnementaux et sociaux de la banque, en évitant tout risque de « greenwashing » ou « socialwashing ». La gestion des données clients devient également plus exigeante : les métiers marketing doivent s'assurer que la collecte, le traitement et l'utilisation des informations respectent strictement les réglementations comme la RGPD et les principes éthiques, garantissant ainsi la confidentialité et la confiance des clients. Cette évolution impose une collaboration plus étroite avec les métiers du juridique et de la fiscalité ainsi que les métiers de la donnée et de la sécurité de la donnée, pour encadrer les pratiques.

Pour intégrer la RSE dans leurs missions, les équipes marketing doivent disposer d'une **solide compréhension des grands cadres réglementaires et des normes associées**. Il s'agit de connaître la définition de la RSE, les labels, les certifications ou encore les règles autour

des rapports ESG et du devoir de conseil. Cette maîtrise réglementaire permet de cadrer les réflexions, d'intégrer ces éléments dès le départ dans la conception des produits et services, et ainsi de proposer des offres vraiment alignées avec les attentes réglementaires, et d'éviter les risques de greenwashing* ou de socialwashing*.

En parallèle, les métiers du marketing doivent **être en mesure de concevoir des offres responsables, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour des enjeux RSE**. Ces enjeux n'étant pas toujours visibles directement dans les problématiques produits, les équipes marketing doivent avoir une compréhension fine des offres existantes, de leur fonctionnement, et des besoins clients. Cela demande une **forte transversalité et une collaboration étroite avec les fonctions RSE, juridiques, data ou encore les équipes métiers**. C'est aussi ce qui permet d'innover, sans perdre de vue les engagements de la banque. Enfin, pour piloter efficacement leurs campagnes, les équipes doivent **être capables de s'appuyer sur des indicateurs extra-financiers**, et pas uniquement commerciaux, en intégrant des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Enfin, les métiers du marketing doivent **bien comprendre les enjeux RSE portés par l'établissement**, afin de les décliner de façon concrète dans les produits, les offres et les modes de fonctionnement. Cette appropriation est essentielle pour garantir la cohérence

entre les actions marketing et les engagements de la banque. Elle s'accompagne d'un **besoin croissant de compétences en communication RSE** : les équipes doivent être capables de communiquer de manière précise, factuelle et conforme aux attentes des régulateurs sur les actions menées. Cela permet d'éviter les risques de greenwashing* ou de socialwashing* tout en renforçant la crédibilité de la banque auprès de ses clients et partenaires.

Métiers du risque

Les métiers du risque ont la charge de l'identification, la qualification et l'évaluation de l'ensemble des risques liés aux activités bancaires, qu'ils soient financiers, opérationnels, ou stratégiques. Les équipes s'appuient sur des outils d'analyse, mènent des études approfondies, et ajustent les procédures internes. Leur travail permet non seulement de limiter les pertes potentielles, mais aussi d'optimiser les opérations de la banque en garantissant une prise de décision plus éclairée et plus prudente. Les métiers du risque interviennent sur l'ensemble des segments de marché : banque de détail, banque privée, banque de financement et d'investissement ou activités de marché.

Les métiers du risque interviennent de plus en plus sur l'identification, l'analyse et la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Intégrer les risques ESG dans les dispositifs d'analyse et développer des outils de mesure spécifiques

Les métiers du risque doivent faire évoluer leurs méthodes traditionnelles d'évaluation des risques, pour y inclure les dimensions ESG. L'intégration du volet gouvernance semble plutôt bien avancée. En revanche, la prise en compte des risques environnementaux liés à la biodiversité ou à la transition énergétique semble être encore perfectible d'après l'analyse terrain menée. Les métiers du risque doivent identifier et quantifier des risques spécifiques comme les aléas climatiques (inondations, canicules), les risques de transition économique (réduction d'activité liée à la décarbonation), ou encore les risques systémiques à l'échelle territoriale, en tenant compte des particularités géographiques. En effet, la dimension territoriale est un élément clé, certaines zones étant plus vulnérables aux risques climatiques par exemple, ce qui nécessite une approche différenciée dans l'évaluation et la gestion des risques.

Pour monitorer ces éléments, les métiers du risque ont la charge de développer des outils d'analyse et de modélisation. Cette expertise méthodologique inclut la construction d'indicateurs fiables, la définition de proxys (indicateur de substitution) pertinents, et la gestion des incertitudes inhérentes à ces mesures. Ces dispositifs permettent, par exemple, d'anticiper l'impact financier sur les

portefeuilles clients industriels d'une taxe carbone qui serait renforcée.

Faire évoluer les critères d'octroi et de suivi des financements

Les équipes risque sont amenées à faire évoluer leurs grilles d'analyse pour tenir compte des critères extra-financiers, notamment les performances ESG des emprunteurs. Concrètement, une entreprise engagée dans une démarche de décarbonation ou disposant d'une bonne gouvernance peut être considérée comme moins risquée à long terme qu'une entreprise fortement dépendante des énergies fossiles. Cela change la façon dont les métiers du risque évaluent le risque de crédit, mais aussi les conditions d'octroi du financement, voire la tarification des produits.

Renforcer la gouvernance et la transparence autour des risques RSE

Les critères ESG sont désormais intégrés dans les matrices de risques et dans les paramètres exigés par les régulateurs, comme le référentiel EGIM 2024 de la BCE, ce qui impose une rigueur accrue dans la gestion des risques RSE. Les métiers du risque doivent ainsi renforcer la gouvernance et la transparence autour de la gestion des risques RSE (disclosures Pillar 3 ESG). Par ailleurs, les métiers du risque, du fait de leur positionnement central dans la gouvernance RSE, participent pleinement à la prise en main des reporting extra-financiers, en lien avec les métiers de la RSE.

Les métiers du risque doivent ainsi **renforcer et développer des**

compétences RSE sur l'ensemble des cinq familles de compétences présentées.

En effet, les métiers du risque se doivent de **disposer d'une bonne maîtrise des cadres réglementaires et normes ESG (EGIM, CSRD, SFDR, etc.)**. En parallèle, ils doivent pouvoir **analyser et gérer des risques élargis en intégrant les critères ESG**. Il s'agit d'avoir la capacité d'intégrer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les dispositifs existants (cartographie, notation, scénarios de stress), d'avoir un bon niveau de compréhension des risques physiques, de transition, géopolitiques, systémiques ou territoriaux, et d'avoir la capacité d'adapter les analyses selon le secteur ou le territoire d'exposition.

Les métiers du risque ont également besoin de **disposer d'un bon niveau de compétences autour des dimensions stratégiques de la RSE**. Cela inclut notamment la **maîtrise des outils de modélisation non financiers comme les indicateurs de matérialité ou les scores ESG, ainsi que la capacité à exploiter des données extra-financières provenant de multiples sources**. Ils doivent aussi **comprendre les ambitions et enjeux RSE de l'établissement** afin de concevoir des instances de surveillance et de pilotage efficaces. Enfin, une aisance dans la **communication avec les différentes parties prenantes**, internes comme externes, est essentielle pour assurer transparence et crédibilité dans la gestion des risques liés à la durabilité.

Enfin, en tant que pivot de la RSE au sein de l'établissement, les métiers du risque doivent **être en mesure de collaborer et de mobiliser l'ensemble des métiers autour de la RSE**.

Considérant le niveau d'impact de la RSE sur les métiers du risque, il semble opportun d'envisager l'intégration de modules dédiés à l'ESG dans chacun des parcours de formation de ces métiers.

Métiers du traitement bancaire

Les métiers du traitement bancaire ont la charge d'assurer le traitement administratif et comptable des opérations bancaires. Ces métiers s'exercent principalement en back-office, c'est-à-dire hors contact direct avec la clientèle, et leur rôle est d'assurer la bonne exécution, le contrôle et la conformité des transactions financières (virements, prélèvements, encaissements, prêts, etc.). Les métiers du traitement bancaire assurent la fluidité, la sécurité, la conformité et la traçabilité des opérations bancaires.

La RSE ne vient pas transformer en profondeur les activités des métiers du traitement bancaire. En revanche, elle a un impact sur les modes de réalisations de ces activités.

Faire évoluer les processus et outils de traitement bancaire en y intégrant la RSE

Les métiers du traitement bancaire participent à l'évolution des outils de

traitement et des procédures pour y intégrer des critères ESG et les exigences réglementaires RSE. La RSE pousse à renforcer les contrôles sur la conformité éthique et environnementale des opérations financières. Il est donc nécessaire de procéder à un examen des transactions sous cet angle, pour éviter le financement d'activités en contradictions avec les directives RSE. Les procédures de traitement des opérations sont adaptées pour assurer la prévention des fraudes, et la traçabilité des produits financiers à impact responsable. Les métiers du traitement bancaire doivent donc intégrer cette dimension dans leurs activités (exemple : procéder à la vérification des justificatifs des produits dits responsables).

Participer à la collecte et à la mise en qualité des données ESG

Les métiers du traitement bancaire participent à la collecte des données extra-financières, qui viennent alimenter les reportings (CSRD, taxonomie européenne, etc.), mais également à la traçabilité de ces données. Les métiers du traitement bancaire s'assurent que les données ESG sont bien collectées à la source et renseignées de manière fiable.

Pour répondre à ces évolutions dans leurs activités, les métiers du traitement bancaire doivent **disposer d'un premier niveau de connaissance concernant les cadres réglementaires et les grandes normes de la RSE**. Les métiers du traitement bancaire peuvent

également avoir besoin de **renforcer leur niveau de connaissance autour des produits et services financiers durables de l'établissement**, des principes qui encadrent l'Investissement Socialement Responsable (ISR), et de **l'analyse ESG des opérations bancaires**. Par ailleurs, les équipes du traitement bancaire se doivent de disposer d'un bon niveau de compréhension des ambitions et enjeux RSE de l'établissement, pour être en mesure de les décliner de manière opérationnelle dans leurs activités quotidiennes. Enfin, du fait de leur rôle central dans la gestion des données bancaires, les métiers du traitement bancaire doivent pouvoir participer à la conception d'instances de surveillance et de pilotage autour des opérations de la banque, et notamment sur les opérations dites RSE.

Métiers transverses

Les « métiers transverses » regroupent les fonctions qui interviennent au service de l'ensemble des activités de la banque sans être rattachées à un domaine technique unique. Ils se positionnent en tant que véritables business partner et assurent des missions de pilotage de gestion de projet opérationnels et stratégiques, de mise en conformité et de contrôle, et de gestion de la donnée. Les métiers transverses ne sont pas spécialisés sur un segment de clientèle précis et peuvent intervenir sur les scopes de la banque de détails, la gestion d'actifs et la banque privée, la banque de financement et d'investissements, ainsi qu'auprès de l'ensemble des métiers supports.

Cette catégorie regroupe 4 grands métiers, présentés ci-dessous. Pour chacun d'entre eux, une analyse est proposée concernant l'impact de la RSE sur le métier et ses activités, ainsi que sur les grandes compétences à renforcer à ou acquérir pour y répondre.

Le positionnement de ces métiers est double ; en tant qu'acteurs transverses en fonction des projets sur lesquels ils interviennent, leurs activités peuvent être entièrement dédiées à des sujets RSE, ou au contraire éloignées de cette thématique. Ainsi, en fonction de leur spécialité, certains métiers de la catégorie transverses peuvent être des contributeurs clés aux activités RSE. Ces fonctions font ainsi partie des profils à double compétence, qui allient leur expertise technique de base à une maîtrise des enjeux RSE dans leur métier.

Métiers de la donnée

Les métiers de la donnée ont la charge de collecter, analyser et traiter les nombreuses données, selon un cadre de référence partagé, dans l'intérêt des activités financières, commerciales et marketing de la banque. Tout comme les métiers de l'informatique, les métiers de la donnée sont aujourd'hui particulièrement impactés par le déploiement à grande échelle de l'IA.

Certains acteurs rencontrés lors de la phase d'étude du terrain pressentent l'émergence de nouveaux métiers autour des données ESG dans leur établissement, mais précisent qu'il est complexe de qualifier précisément ces nouvelles fonctions à ce stade.

Aujourd'hui les métiers de la donnée ne semblent pas être transformés en profondeur par la RSE.

Accompagner la collecte, l'analyse et le pilotage des indicateurs extra-financiers

Les acteurs de la donnée doivent désormais définir, collecter, comprendre, traiter et suivre des données RSE (émissions carbone, consommation énergétique, notation ESG, etc.). Ces données sont notamment utilisées dans les rapports RSE et extra-financiers des établissements (CRSD, Taxonomie). Ces collectes et traitements nécessitent de nouvelles sources de données (internes et externes), qui doivent être structurées. L'enjeu de traçabilité et de qualité des

données est primordial pour garantir la transparence et l'auditabilité. L'exploitation des données doit ensuite pouvoir donner lieu à des orientations, par exemple pour les politiques de financement. Les collaborateurs peuvent aussi participer au développement d'outils dédiés à la collecte de données et à la notation ESG.

Analyser les données clients pour participer à la conception des nouvelles offres

En parallèle, les métiers de la donnée sont amenés à procéder à l'exploitation des données clients pour identifier leurs préférences ESG. Cela doit permettre d'aiguiller les travaux de conception et de personnalisation de l'offre de produits financiers durables, menés par les équipes en charge de leur création. (marketing, conformité, etc.).

Analyser les données sectorielles pour ajuster les politiques

Dans le cadre de la définition des politiques sectorielles, les acteurs de la donnée participent à l'analyse des données sectorielles ESG pour éclairer les choix stratégiques, construire ou améliorer les outils de scoring ESG sectoriel, et fournir des tableaux de bord d'aide à la décision pour le pilotage sectoriel.

Les métiers de la donnée doivent développer une solide maîtrise des cadres réglementaires et des grandes normes RSE, en particulier celles qui encadrent la collecte et la diffusion des données liées au reporting extra-financier, soulignant ainsi l'importance

stratégique des données ESG. Les collaborateurs ont également besoin d'une bonne compréhension de la nature même des données ESG, pour pouvoir veiller à la qualité, la transparence et la fiabilité des données utilisées dans les reportings RSE.

Il est aussi essentiel pour les métiers de la donnée de **maîtriser les principes du numérique responsable**. Cela leur permet de proposer des solutions à la fois robustes et durables, d'optimiser l'utilisation des ressources data et cloud tout en limitant l'empreinte environnementale, d'intégrer des arbitrages plus responsables dans leurs choix techniques, et de mieux anticiper les futures régulations sur la sobriété numérique.

Enfin, les métiers de la donnée, par leur positionnement central dans l'établissement, doivent **collaborer avec de nombreux métiers, notamment dans la préparation des reportings extra-financiers**. De ce fait il est indispensable d'accompagner les collaborateurs dans le développement de compétences autour de la capacité à adopter une posture de coopération pour travailler avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Métiers de la sécurité de la donnée

Les métiers de la sécurité de la donnée sont garants de la sécurité informatique et de la protection des données de la banque. Les activités des métiers de la sécurité de la donnée recouvrent le chiffrement, le cryptage, la

cybersécurité, l'utilisation d'outils biométriques, et désormais l'Intelligence Artificielle. Les métiers de la sécurité de la donnée ont la charge de protéger les données personnelles des clients et collaborateurs en assurant la sécurité du système d'information. Ils réalisent des diagnostics réguliers pour identifier les vulnérabilités et proposer des améliorations adaptées. Ils déploient des technologies, notamment autour des techniques de chiffrement et de cryptage, pour renforcer la protection des données et prévenir les risques de cyberattaques.

Les métiers de la sécurité de la donnée conservent leur expertise métier de base, centrée sur la protection, la confidentialité et la résilience des systèmes. Néanmoins, la RSE semble commencer à infuser sur certaines activités, notamment autour de modes de gestion plus éthique et durable des données et des infrastructures.

Assurer une gestion éthique des données

En complément du respect de la réglementation RGPD, les métiers de la sécurité de la donnée doivent désormais intégrer une gouvernance plus responsable et éthique de la donnée. Cela signifie qu'il faut limiter la collecte aux données strictement nécessaires, réduire les durées de conservation des éléments collectés, assurer la transparence vis-à-vis des clients, et renforcer les mécanismes de consentement. Pour assurer ces évolutions dans les modes de

fonctionnement, les métiers de la sécurité de la donnée collaborent avec les métiers du juridique, du contrôle et de la conformité et de la RSE pour définir les règles claires à appliquer.

Réduire l'empreinte environnementale des dispositifs informatiques de sécurité

Les métiers de la sécurité de la donnée commencent à se questionner autour de la sobriété numérique. Certains acteurs de la sécurité de la donnée peuvent commencer à identifier des possibilités d'optimisation des flux de données chiffrées, de réduction des traitements, et de recours à des infrastructures numériques moins énergivores, comme des datacenters alimentés en énergies renouvelables. Ces solutions ont pour objectif de garantir un haut niveau de sécurité tout en limitant l'impact environnemental des systèmes. Les métiers de la sécurité de la donnée, et plus largement ceux de la donnée et de l'informatique, doivent aujourd'hui composer avec une tension croissante : d'un côté, la montée en puissance de l'intelligence artificielle et les exigences de performance numérique ; de l'autre, la nécessité de développer des pratiques plus sobres et responsables sur le plan environnemental. Cette dualité crée des arbitrages nouveaux entre innovation technologique et sobriété numérique.

Protéger la fiabilité des données ESG

Les métiers de la sécurité de la donnée jouent un rôle important dans la sécurisation des données ESG, qui sont aujourd'hui de véritables composantes

stratégiques. Les équipes doivent s'assurer que les données ESG ne puissent pas être altérées ou manipulées, en renforçant leur traçabilité et leur fiabilité. Pour procéder à la mise en place de ce type de dispositif de fiabilisation, les métiers de la sécurité de la donnée travaillent en collaboration avec les métiers de la RSE et de la donnée pour sécuriser tout le circuit de ces informations sensibles.

Pour répondre à ces évolutions, les collaborateurs doivent **développer un premier niveau de compétences autour des cadres réglementaires et des grandes normes RSE** afin notamment de comprendre le cadre et les objectifs du reporting extra-financier, et donc de l'importance stratégique des données ESG. En parallèle, les métiers de la sécurité de la donnée sont amenés à collaborer avec de nombreux acteurs métiers au sein de la banque, et doivent donc être en mesure de **collaborer de manière responsable avec l'ensemble des parties prenantes aux projets informatiques**, qui peuvent dans certains cas avoir des attentes en inadéquation avec les exigences réglementaires.

A l'instar des métiers de la donnée, les métiers de la sécurité de la donnée se doivent également de disposer d'un **premier niveau de connaissance autour des principes du numérique responsable** et du développement d'un usage éthique de l'IA. Cela leur permet de proposer des solutions à la fois robustes et durables, de veiller à optimiser les usages data ou cloud sans

creuser l'empreinte environnementale, d'intégrer des arbitrages plus responsables dans les choix techniques, et de mieux anticiper les futures réglementations sur la sobriété numérique. C'est aussi ce qui facilite un dialogue constructif avec les équipes RSE, en partageant une même base de compréhension.

Pour les métiers de la donnée et de la sécurité de la donnée :

Pour participer au développement de ces compétences, il pourrait être intéressant de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du numérique responsable, en utilisant par exemple des outils comme la « fresque du numérique » qui illustrent de manière concrète les impacts environnementaux et sociaux du numérique. Il pourrait également être envisagé de proposer des formations spécifiques sur des sujets clés comme l'écoconception, le cycle de vie des données ou l'éthique de l'IA. Enfin, un autre levier de développement pourrait être de veiller à intégrer systématiquement des indicateurs de performance environnementale dans les décisions techniques, notamment pour le choix des infrastructures cloud, des solutions de stockage ou des outils d'intelligence artificielle.

Métiers du contrôle et de la conformité

Les métiers du contrôle et de la conformité ont la charge de veiller à ce que les activités de la banque respectent

les différentes réglementations en vigueur (protection des clients, intégrité des marchés financiers, lutte contre les activités illégales comme le blanchiment d'argent, préservation de la confiance du public et respect de la concurrence). Les métiers du contrôle interne et la conformité ont également la charge de s'assurer du respect des procédures internes.

Ainsi, les équipes se chargent de vérifier que la banque respecte les lois et les règles internes et qu'elle ne prend pas de risques non autorisés.

L'intégration de la RSE dans les activités bancaires fait évoluer le rôle des métiers du contrôle et de la conformité, en élargissant leur périmètre d'activités à de nouveaux critères de conformité et de contrôle autour des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance. Les métiers du contrôle et de la conformité conservent évidemment leur expertise métier de base, mais doivent désormais impérativement y intégrer le volet ESG.

Appliquer les nouvelles obligations de conformité liées à la RSE

Les métiers du contrôle et de la conformité doivent aujourd'hui intégrer des exigences réglementaires en matière de RSE et d'ESG (CSRD, taxonomie européenne, SFDR, devoir de vigilance, etc.). Ce nouvel aspect réglementaire s'applique sur deux périmètres : celui des pratiques internes de l'établissement (RSE) et celui des activités financières de la banque (ESG). Concernant le volet ESG, il s'agit par

exemple de vérifier que les produits financiers respectent bien les normes en vigueur, notamment lorsqu'ils sont présentés comme durables ou responsables. Les métiers du contrôle et de la conformité jouent un rôle clé dans la validation de ces produits et dans l'accompagnement des équipes métiers du client pour les sensibiliser aux risques de non-conformité.

Les métiers du contrôle et de la conformité doivent donc adapter les dispositifs, procédures et outils de contrôle pour garantir la vérification et la mise en conformité de l'ensemble des activités.

Intégrer les risques ESG dans les dispositifs de contrôle

Les métiers du contrôle et de la conformité ont la charge de veiller à ce que les dispositifs internes de la banque intègrent les risques liés à la RSE. Il s'agit de s'assurer que les activités métiers, comme l'octroi de crédit ou l'investissement par exemple, ne génèrent pas de risques de non-respect des engagements RSE de la banque. Dans ce cadre, les équipes contrôle et conformité peuvent participer à la définition des politiques sectorielles afin d'aider à identifier les risques ESG sur l'intégralité de la chaîne de valeur. Les métiers du contrôle et de la conformité ont également la charge de s'assurer que l'ensemble des services, et notamment les agences, veillent bien au respect des dispositifs de contrôle ESG dans leurs pratiques quotidiennes (octroi de prêts, etc.) L'objectif est de vérifier que chaque

financement ou opération s'inscrit bien dans le cadre ESG défini par la banque, et que les risques sont correctement identifiés et suivis.

Vérifier la qualité des données extra-financières

Les métiers du contrôle et de la conformité participent également à la vérification des données collectées et publiées dans le cadre des reportings ESG, ou utilisées dans le cadre des instances de décisions (fiabilité, complétude, traçabilité). Ainsi, les métiers du contrôle et la conformité sont amenés à collaborer avec différents métiers, et notamment avec les équipes RSE, métiers de données, métiers du client, afin de garantir la qualité des informations produites et partagées. Les métiers du contrôle et de la conformité participent donc à sécuriser la circulation de l'information ESG au sein de la banque, et à éviter tout risque lié à des indicateurs imprécis ou mal interprétés.

Prévenir les risques de greenwashing* ou socialwashing*

En partenariat avec les métiers du marketing, les métiers du contrôle et de la conformité participent à la finalisation et à la validation des communications externes (rapports RSE, offres commerciales, communication institutionnelle) pour garantir qu'elles soient factuelles, transparente et conformes aux exigences réglementaires. L'objectif est d'éviter toutes anomalies dans la communication de l'établissement.

Les métiers du contrôle et de la conformité jouent un rôle clé dans le volet réglementaire de la RSE. Ainsi, il est nécessaire de veiller à renforcer les compétences des collaborateurs de ces métiers autour de la première famille de compétences « **comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE** ». En effet, les équipes contrôle et conformité doivent maîtriser les notions de développement durable et de RSE, et connaître et maîtriser les normes juridiques qui y sont associées. Par ailleurs, ils doivent disposer d'une maîtrise avancée concernant le cadre juridique qui régit le devoir de conseil et la prise en compte des préférences ESG des clients, et également autour du cadre juridique relatif à la publication de données extra-financières. Plus globalement, les métiers du contrôle et de la conformité doivent **être en mesure de maîtriser les textes réglementaires, d'en interpréter les exigences et de les traduire en dispositifs de conformité et de contrôle**.

En parallèle, les métiers du contrôle et de la conformité ont besoin de **comprendre les indicateurs et les risques ESG, et de savoir les identifier dans chaque dimension des activités de la banque**, pour à la fois évaluer les risques et intégrer leur pilotage dans les dispositifs de contrôle et de conformité. Il est également nécessaire pour les équipes du contrôle et de la conformité de **connaître les offres dites responsables de l'établissement et de maîtriser les principes de l'investissement responsable (ISR)**.

Les métiers du contrôle et de la conformité sont amenés à travailler avec de nombreuses parties prenantes et doivent de ce fait être en mesure d'adopter une **posture de coopération** et de **mobiliser les interlocuteurs autour des sujets RSE**.

Enfin, leur positionnement transversal au sein de la banque fait des métiers du contrôle et de la conformité de **véritables ambassadeurs de la stratégie RSE**. Ils doivent **comprendre les ambitions et les priorités de l'établissement** en matière de responsabilité, **accompagner les métiers dans l'adoption de pratiques conformes** aux engagements ESG, intégrer ces enjeux dans les dispositifs de pilotage, et **contribuer activement à la conception et à l'animation des instances de suivi des engagements RSE**.

Métiers du projet et de l'accompagnement du changement

Les métiers du projet et de l'accompagnement du changement ont pour mission d'appuyer la réflexion, la définition et la mise en œuvre des projets de transformation au sein des établissements. Ils contribuent à la formalisation des objectifs stratégiques des projets, réalisent des diagnostics des modes de fonctionnement, y compris des audits socio-organisationnels, rédigent les cahiers des charges (définissant les objectifs, les ressources humaines et matérielles

nécessaires, ainsi que les principales étapes), pilotent les projets et assurent leur suivi tout au long de leur déploiement.

L'intégration de la RSE au sein des activités bancaires constitue un véritable projet de transformation, dans lequel les métiers du projet et de l'accompagnement du changement jouent un rôle central. Avec la montée en puissance de réglementations comme la CSRD ou la SFDR, ils pilotent l'intégration des enjeux ESG dans les processus, les outils et les offres, tout en assurant la conduite du changement associée : sensibilisation des équipes, animation d'ateliers RSE, refonte des parcours clients ou des pratiques métiers.

Accompagner des projets intégrant une dimension RSE ou ESG

De plus en plus de projets intègrent une dimension RSE (*exemple : définition de nouvelles offres bancaires dites responsables telles que le livret d'épargne autour de la transition énergétique*) ou ESG (*exemple : intégration de critères ESG dans les règles d'octroi de crédit*), à la fois pour répondre à des engagements stratégiques de l'établissement, et pour se conformer aux nouvelles obligations réglementaires (CSRD, taxonomie, SFDR, etc.). Les métiers du projet et de l'accompagnement au changement doivent donc accompagner de nouveaux types de programmes et être en mesure de maîtriser les dimensions RSE et ESG qui s'y rattachent, et ce dès la phase de

cadre. Par exemple, dans le cadre des projets autour des politiques sectorielles, les métiers du projet et de la conduite du changement doivent coordonner le déploiement des politiques sectorielles dans les systèmes et procédures, accompagner les métiers dans la prise en main des outils ESG liés, participer à la mise en place des actions de communication et de formation. Ce type d'accompagnement projet requiert indéniablement un premier niveau de compréhension de l'activité et de l'impact RSE sur les métiers accompagnés.

Les métiers du projet et de l'accompagnement du changement peuvent également jouer un rôle de garant, en s'assurant que les projets (nouveaux produits, refonte de processus ou évolutions technologiques) intègrent bien les dimensions RSE ou ESG requises. Les métiers du projet et de l'accompagnement du changement doivent désormais être en mesure de gérer des projets transverses en incluant d'office la dimension RSE, et donc d'adopter une posture de « catalyseur des transformations responsables ».

Participer à la conduite du changement autour de la RSE

Les métiers du projet et de l'accompagnement au changement participent activement à la conduite du changement précisément autour de la RSE. Ils doivent coordonner la mobilisation des équipes, piloter les

actions de communication et de formation dédiées, et favoriser l'intégration des pratiques RSE dans les processus métiers. Ce rôle implique également de faciliter la collaboration transverse entre les différentes parties prenantes. Les métiers du projet et de l'accompagnement du changement doivent donc être en mesure de comprendre les enjeux RSE de l'établissement, les arbitrages et priorisations de projets, et de les retranscrire auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Etant donné leur rôle de catalyseur des transformations, les métiers du projet et de l'accompagnement du changement se doivent de développer un niveau d'acculturation et de sensibilisation important sur chacune des cinq familles de compétences identifiées. Pour être pleinement légitimes et efficaces dans leurs missions, ils doivent disposer d'un socle de compétences couvrant l'ensemble des grandes dimensions de la RSE. Sans être experts, ils doivent posséder un premier niveau de maîtrise sur chacun des sujets, leur permettant de comprendre les enjeux, dialoguer avec les bonnes parties prenantes, et piloter les projets avec pertinence.

Cela inclut notamment une bonne connaissance du cadre réglementaire et normatif : être capable de définir la RSE, connaître les principales normes juridiques associées (devoir de conseil, préférences ESG des clients, reporting extra-financier), et identifier les labels et certifications RSE. Cette compréhension

est indispensable pour cadrer les projets, en saisir les enjeux juridiques et en maîtriser les fondements.

Ils doivent également savoir mobiliser les parties prenantes autour des projets à dimension RSE, animer des dynamiques collectives et interagir avec des acteurs variés, y compris les métiers du client, les fonctions supports ou les experts RSE.

Par ailleurs, un niveau de connaissance général sur les concepts techniques (bilan carbone, chaîne de valeur, analyse des parties prenantes, double matérialité...) ou sur les risques ESG peut également être nécessaire pour participer à l'accompagnement de projets plus techniques. Enfin, les métiers du projet et de l'accompagnement doivent avoir une bonne compréhension des ambitions et des enjeux RSE de l'entreprise, mais surtout de la façon dont ils se déclinent de manière opérationnelle, pour pouvoir partager ces éléments de façon concrètes et pédagogique auprès des collaborateurs. Il est également indispensable pour ces métiers d'être en mesure d'accompagner le changement vers des pratiques durables, d'être en mesure de participer à la conception d'instances de surveillance et de

pilotage autour de la mise en œuvre des engagements RSE de l'entreprise, et d'avoir la capacité de communiquer sur ces engagements de manière transparente.

La maîtrise de ces compétences permet aux métiers du projet et de l'accompagnement du changement d'être en mesure de mieux embarquer les collaborateurs dans les projets RSE, de veiller à l'alignement et à la cohérence des projets de transformation avec les engagements RSE, et de contribuer à une meilleure appropriation de la RSE et du rôle de la banque dans la transition durable par les équipes terrain.

Synthèse du chapitre – L'impact transverse et progressif de la RSE sur les métiers bancaires

La RSE n'est pas une matière figée à date au sein du secteur bancaire. Les impacts de la RSE sur le secteur de la banque et ses activités évoluent en permanence pour répondre à des attentes et à des cadres en mutation. Les postures et les compétences doivent s'ajuster au même rythme. Aujourd'hui, les échanges avec les clients ne portent plus sur les mêmes enjeux qu'il y a deux ans et ils seront à nouveau différents dans les années à venir.

Pour faire face à ces évolutions rapides, il est essentiel de **ne pas réduire la RSE à une simple maîtrise technique ou à la connaissance d'outils et de méthodologies.** La transformation des métiers et le développement des compétences en cohérence avec les enjeux RSE ne pourront réussir que si les collaborateurs comprennent le sens de la démarche, leur rôle à jouer, et pourquoi ce rôle est nécessaire. Il s'agit donc avant tout de donner du sens, de fournir les moyens techniques, humains et matériels pour atteindre les ambitions RSE, tout en restant cohérent, concret et transparent dans cette démarche.

Si l'impact de la RSE sur les métiers de la banque est transverse, il n'est pas pour autant homogène : l'ensemble des métiers sont impactés mais à des degrés différents et selon des temporalités variables.

Les activités les plus impactées sont celles de l'accompagnement et du conseil client, de la conformité et de la gestion des risques. **La RSE repose sur une démarche à la fois réglementaire et volontaire, c'est bien l'aspect réglementaire qui semble à date avoir l'impact le plus important sur les métiers et les compétences.**

La posture de banquier conseil responsable devient fondamentale pour les métiers du client, qui peuvent apporter un appui stratégique sur la dimension RSE quelle que soit la clientèle qu'ils accompagnent (entreprises, gestion de patrimoine et banque privée, particuliers, professionnels).

Les compétences à développer sont évidemment variables en fonction des métiers, mais **dorénavant il semble nécessaire pour tous les collaborateurs de disposer d'un socle commun de base autour de la réglementation, de la maîtrise de la stratégie RSE de l'établissement, mais aussi des compétences comportementales visant à promouvoir la collaboration** entre les différents métiers.

Il faut poursuivre les actions de communication autour des engagements de la banque, et veiller à donner du sens à la stratégie RSE pour permettre à chacun de comprendre concrètement l'impact de son métier sur la durabilité. **La phase de formation et de montée en compétences est amorcée et doit être poursuivie pour**



Les bonnes pratiques de formation sur le volet RSE

L'offre de formation RSE à destination du secteur bancaire

L'offre de formation RSE à destination du secteur bancaire s'est largement étoffée ces dernières années sous l'effet de la montée en puissance des exigences réglementaires, des attentes sociétales, des engagements pris par les établissements financiers, et de la capacité que les banques ont pu se donner à développer et monitorer ces offres en interne. On observe toutefois une diversité de formats, de cibles, et de niveaux d'approfondissement, avec encore certains manques à combler pour répondre pleinement aux besoins du secteur.

Des dispositifs d'acculturation et de e-learning nombreux mais à approfondir

L'acculturation de l'ensemble des collaborateurs constitue le premier levier activé par les établissements. De nombreux contenus sont aujourd'hui proposés sous forme de e-learning ou de formations rapides visant à sensibiliser aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ce type de contenu, souvent utilisé comme première porte d'entrée, permet une diffusion large à moindres coûts. Certains formats innovants, comme l'atelier « 2 tonnes », permettent de rendre l'expérience plus concrète et engageante.

Cependant, ces formations restent souvent généralistes. Leur efficacité dépend fortement de leur capacité à se renouveler, à contextualiser les messages, et à mobiliser les collaborateurs dans la durée.

Une offre encore limitée en formations certifiantes et diplômantes

Si quelques certifications commencent à émerger dans le secteur, notamment autour des thématiques ESG (comme la certification AMF ESG ou le module ESG du CFA), l'offre certifiante dédiée spécifiquement au secteur bancaire reste encore peu développée. Les formations diplômantes existantes ne sont pas toujours jugées adaptées : elles manquent parfois de lien direct avec les problématiques financières concrètes ou d'une approche suffisamment rigoureuse d'un point de vue scientifique.

Plusieurs établissements préfèrent ainsi concevoir en interne leurs propres formations sur-mesure, parfois en collaboration avec une école partenaire ou un cabinet de conseil.

Des initiatives de formation au poste à renforcer

Des dispositifs plus opérationnels se mettent en place pour accompagner la montée en compétences des collaborateurs déjà en poste. Certaines écoles développent des parcours co-construits avec les banques, mais ces contenus peinent parfois à trouver le bon niveau de technicité ou de spécialisation, notamment sur les sujets comme l'investissement durable ou la réglementation ESG.

Les besoins sont très concrets : il s'agit, par exemple, de former les conseillers professionnels et entreprises à mieux comprendre les enjeux business de leurs clients ou à décrypter les obligations réglementaires. Cela nécessite des formations contextualisées, ancrées dans les réalités métiers.

Une priorité donnée aux formations courtes, ciblées et concrètes

Les banques expriment une préférence claire pour des dispositifs de formation rapides, opérationnels et ciblés, en particulier pour les collaborateurs qui doivent monter en compétence sur un sujet précis. Les formats académiques classiques, plus longs et théoriques, sont jugés moins adaptés. Ils peuvent apparaître trop éloignés des spécificités du secteur bancaire, ou insuffisamment orientés vers les enjeux concrets rencontrés sur le terrain.

Des partenariats écoles à adapter davantage aux besoins métiers

La plupart des établissements ont développé des partenariats avec des écoles ou des organismes parapublics pour concevoir des formations RSE. Toutefois, ces dispositifs peinent parfois à répondre aux attentes, en raison de leur caractère académique et de la difficulté à les aligner avec les problématiques financières concrètes du secteur. De plus, les thématiques RSE étant fortement liées aux secteurs d'activité accompagnés par chaque banque, il est difficile de mutualiser les contenus.

Vers une montée en puissance de la formation des clients finaux

Une tendance émergente consiste à élargir la formation au-delà des seuls collaborateurs internes, en impliquant également les clients, en particulier les entreprises. Certaines initiatives visent ainsi à sensibiliser directement les clients finaux ou les conseillers en

relation avec eux. L'ambition croissante est de professionnaliser ces conseillers presque comme on le ferait pour un chef d'entreprise, afin de renforcer leur rôle de partenaire de confiance.

Intégrer la RSE dans les parcours existants, sans en faire une surcouches

L'intégration des enjeux RSE ne doit pas se faire en parallèle des parcours existants, mais venir s'y imbriquer naturellement. Cela suppose de revoir les contenus déjà en place pour y intégrer les bons réflexes et les bonnes connaissances, métier par métier. Certains établissements ont fait le choix de créer une académie RSE centralisée, quand d'autres préfèrent confier cette responsabilité à chaque direction métier.

Il existe par ailleurs déjà des modules d'acculturation et de sensibilisation, ainsi que des parcours d'expertise à destination des conseillers clientèle, proposés aussi bien par certains établissements que par l'ESBanque en partenariat avec des écoles, illustrant la volonté d'intégrer progressivement la RSE au cœur des parcours métiers.

Une évolution vers des dispositifs hybrides et interactifs

Pour dépasser les limites des formations descendantes, les établissements privilégient de plus en plus les dispositifs hybrides : compagnonnage, échanges entre pairs, études de cas, mises en situation. L'utilisation des outils d'intelligence artificielle pour faciliter l'apprentissage et l'accès à la réglementation (via des assistants IA) constitue également une piste prometteuse, encore peu exploitée.

*« Le compagnonnage est essentiel : il permet de transmettre la pratique ESG métier par métier, au-delà des formations génériques »
Entretien individuel*

Vers une sacralisation et une généralisation des formations RSE

Face à la montée des exigences réglementaires, les formations RSE tendent à devenir incontournables. Elles sont appelées à être intégrées dans les évaluations annuelles des collaborateurs, comme c'est déjà le cas chez certains établissements où les managers

peuvent inclure des objectifs ESG dans les entretiens d'évaluation. Cela reflète une tendance de fond : la RSE est en train de devenir une composante structurante de l'activité bancaire, et les compétences associées doivent suivre le même mouvement.

Les besoins complémentaires à combler dans les formations RSE

Malgré une dynamique de développement des formations RSE dans le secteur bancaire, des besoins complémentaires subsistent. Ces besoins concernent à la fois les modalités de formation utilisées, qui ne permettent pas toujours un ancrage suffisant des compétences, et les thématiques abordées, dont certaines pourtant clés pour l'avenir du secteur restent peu traitées dans les dispositifs existants.

Des modalités de formation encore trop classiques et peu engageantes

Les dispositifs de formation reposent encore largement sur des formats e-learning et modules théoriques qui peinent à créer un véritable engagement ou à déclencher des changements de posture. Plusieurs modalités sont aujourd'hui sous-utilisées alors qu'elles sont jugées plus efficaces pour ancrer des compétences dans la durée :

- Le compagnonnage, pourtant bien adapté pour faire monter en compétence sur des sujets complexes, reste peu développé. Peu d'initiatives structurées permettent aujourd'hui à des experts ou référents RSE d'accompagner leurs pairs au quotidien.
- Les échanges entre pairs sont également insuffisamment formalisés, alors même qu'ils favorisent le partage de bonnes pratiques adaptées aux réalités métier.
- Les cas pratiques, simulations ou mises en situation métier manquent encore dans les parcours. Or, ces formats favorisent l'appropriation des enjeux par les collaborateurs en lien direct avec les clients ou les décisions.
- L'usage de l'intelligence artificielle pour personnaliser les apprentissages ou faciliter l'accès à la bonne information (notamment réglementaire) reste émergent, bien qu'identifié comme une piste prometteuse lors des ateliers de travail.

Une spécialisation encore insuffisante par typologie de métiers

La plupart des formations restent aujourd'hui trop généralistes, sans réelle adaptation aux spécificités des métiers. Cela limite leur efficacité, en particulier dans les fonctions confrontées à des enjeux opérationnels concrets.

Par exemple, peu de formations sont véritablement conçues pour les métiers du conseil client, du juridique/fiscal, de la gestion des risques ou du marketing, alors même que ces fonctions jouent un rôle central dans la transformation responsable des banques. Cette absence de spécialisation réduit la capacité des collaborateurs à appliquer concrètement les notions RSE dans leur quotidien.

Des thématiques encore peu explorées dans les contenus de formation

Les résultats des entretiens et du questionnaire révèlent plusieurs thématiques jugées prioritaires mais encore peu abordées dans les dispositifs actuels :

- La biodiversité, bien que de plus en plus présente dans les stratégies RSE des banques, reste absente de la majorité des contenus de formation.
- La thématique de l'eau, en lien avec la raréfaction de la ressource, est également rarement couverte, alors qu'elle concerne directement certains portefeuilles d'investissement ou activités financées.
- Les risques climatiques liés au secteur de l'assurance ne font aujourd'hui l'objet d'aucun parcours structuré. Il y a là un angle mort important, dans un contexte où les frontières entre banque et assurance deviennent de plus en plus floues.
- Les enjeux de taxonomie verte, de double matérialité ou de finance à impact, bien qu'identifiés comme majeurs, sont encore peu déclinés dans les parcours métiers, en dehors des fonctions expertes.

Des formations peu orientées évolution des comportements et postures

Enfin, une limite importante concerne le développement des compétences comportementales liées à la RSE (posture d'écoute, capacité à embarquer, leadership responsable, dialogue avec les parties prenantes). Ces dimensions sont rarement abordées, alors même qu'elles sont essentielles pour faire de la RSE un levier de transformation durable. La montée en compétence ne peut se limiter à l'acquisition de connaissances : elle doit aussi favoriser des changements de posture dans les pratiques professionnelles.

Synthèse du chapitre – Bonnes pratiques de formation sur le volet RSE

L'offre de formation RSE dans le secteur bancaire s'est **fortement développée** sous l'effet des exigences réglementaires et des attentes sociétales. Les dispositifs sont aujourd'hui **variés dans leurs formats** (e-learning, ateliers, partenariats avec des écoles, formations internes), mais ils présentent encore une **hétérogénéité dans le niveau d'approfondissement**, avec certains besoins qui restent non couverts.

Les **formations de sensibilisation**, diffusées largement par le digital, permettent une première acculturation à moindre coût. Elles restent toutefois **souvent générales et peu contextualisées**, ce qui limite leur impact dans la durée. Pour gagner en efficacité, il devient nécessaire de proposer des formations **plus opérationnelles et ancrées dans les métiers**, en particulier sur des enjeux clés comme l'investissement durable, la réglementation ESG ou la gestion des risques. Les établissements expriment d'ailleurs une préférence marquée pour des **formations courtes, ciblées et concrètes**, jugées plus adaptées que les cursus académiques longs, souvent trop théoriques ou éloignés des réalités du terrain.

Plusieurs **pistes d'amélioration** se dégagent : intégrer les enjeux RSE directement dans les parcours existants plutôt que de les traiter comme un module additionnel ; renforcer les dispositifs **hybrides et interactifs** (compagnonnage, échanges entre pairs, mises en situation) ; et développer l'usage d'outils innovants comme **l'intelligence artificielle** pour personnaliser l'apprentissage et faciliter l'accès à la réglementation.

Des **améliorations** subsistent : la spécialisation reste insuffisante par typologie de métiers, certaines thématiques majeures (biodiversité, eau, risques climatiques, finance à impact) sont encore trop peu abordées, et le **développement des compétences comportementales** (écoute, leadership responsable, capacité à embarquer) demeure limité. Or, ces dimensions sont essentielles pour transformer durablement les pratiques professionnelles.

Enfin, une **tendance de fond** s'impose : la formation RSE est en voie de **généralisation et devient incontournable**. Elle s'intègre progressivement dans les **processus d'évaluation des collaborateurs**, marquant l'entrée de la RSE comme une composante structurante de l'activité bancaire et confirmant la nécessité d'une montée en compétences continue, partagée et durable.

Les recommandations pour répondre aux enjeux RSE du **secteur bancaire**

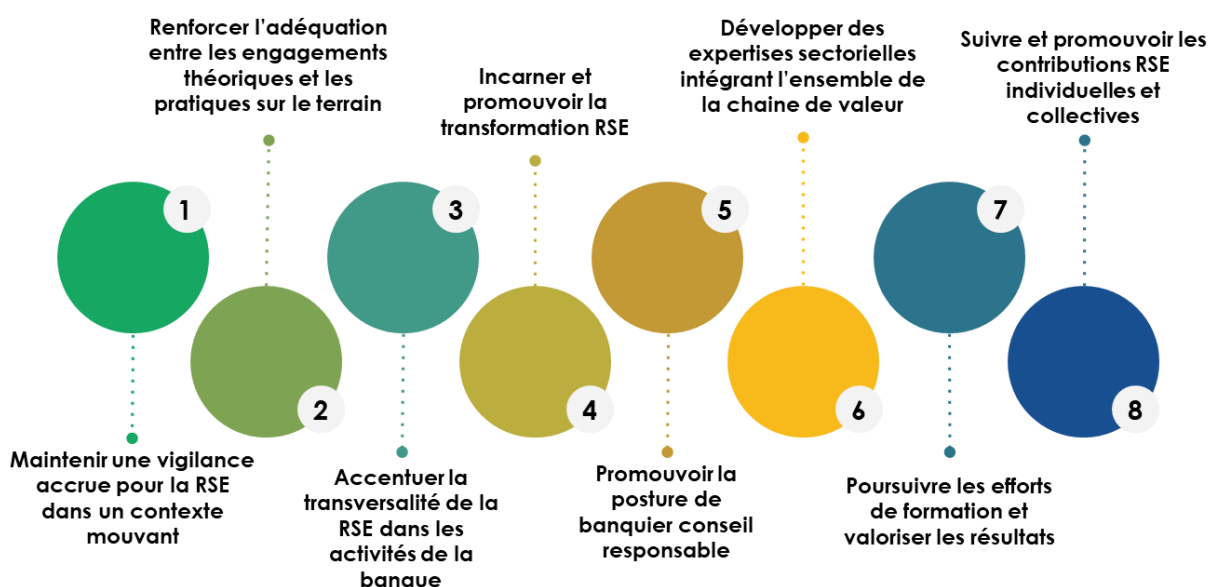


La RSE exerce un impact transversal et évolutif sur les activités bancaires, qu'il s'agisse des dimensions réglementaires, organisationnelles ou humaines. Véritable levier de transformation et d'innovation, elle permet aujourd'hui aux établissements bancaires, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs, de se positionner comme des acteurs clés de la finance durable et de la transition responsable. Il s'agit à la fois d'un défi majeur, en matière de conformité réglementaire, d'innovation, de réponse aux attentes des clients, de différenciation concurrentielle et de pérennité des modèles économiques. Mais également d'une opportunité stratégique, offrant des perspectives d'évolution, d'attractivité et de fidélisation des talents, ainsi qu'un positionnement durable en tant que moteur du changement et générateur d'impact sur le long terme.

La généralisation du déploiement de la RSE nécessitera non seulement des ajustements des offres, des méthodes, des processus et des outils bancaires, mais également une poursuite de l'évolution des postures, de la culture organisationnelle, et des compétences techniques et comportementales des collaborateurs.

Les travaux menés dans le cadre de cette étude permettent d'identifier un ensemble de recommandations stratégiques pour accélérer ces évolutions, et appuyer l'intégration de la RSE dans les différents métiers, soutenir le développement des compétences associées et renforcer l'engagement des collaborateurs sur ces enjeux.

8 recommandations pour intégrer les enjeux RSE et renforcer les compétences associées



R1 • Maintenir une vigilance accrue pour la RSE dans un contexte mouvant

Dans un contexte mouvant, marqué par un recul palpable des priorités RSE à l'échelle internationale, illustré notamment par le tournant amorcé outre-Atlantique sur la fin des politiques ESG, et dans un environnement géopolitique complexe, un effet domino sur les structures bancaires européennes et françaises peut être redouté.

A titre d'exemple, le retrait de grands gestionnaires d'actifs ou de banques de coalitions mondiales engagées pour la neutralité carbone, combiné à l'essor rapide de technologies de pointe comme l'intelligence artificielle et à la pression grandissante autour de la performance digitale, interroge profondément les équilibres à venir. Si l'Intelligence Artificielle, et plus largement la digitalisation renforcée, offre d'importantes opportunités d'innovation dans le secteur financier, elle soulève également des enjeux cruciaux en matière de consommation énergétique, d'empreinte carbone et d'utilisation raisonnée des ressources. Il est donc essentiel de réfléchir à un usage responsable et soutenable de ces technologies, afin qu'elles ne viennent pas compromettre les efforts de transition du secteur bancaire. Dans ce contexte très évolutif, l'un des premiers axes pour renforcer l'intégration de la RSE est de maintenir le cap.

« Avec l'essor de l'IA, il y a un vrai risque que l'attention se détourne de la RSE, alors qu'il faudrait justement réfléchir à un usage responsable et soutenable de ces technologies »
Entretien individuel

R2 • Renforcer l'adéquation entre les engagements théoriques et les pratiques sur le terrain, à la fois dans la gouvernance et la communication

La recherche de terrain a mis en avant un point clé concernant l'engagement des collaborateurs autour de la RSE : un manque d'alignement entre les intentions stratégiques et la réalité opérationnelle, entre le niveau central et le terrain. Les engagements RSE portés par les établissements bancaires, largement relayés à travers les communications institutionnelles et les discours internes, semblent parfois avoir du mal à se traduire concrètement dans les activités quotidiennes des collaborateurs. Ce décalage constitue un frein au développement des actions et des compétences liées à la RSE. Il apparaît essentiel de renforcer les liens entre le central et le local, en assurant à la fois une diffusion efficace des informations, des bonnes pratiques et des formations. Mais aussi une remontée fidèle des réalités du terrain, des défis rencontrés et des besoins exprimés par les équipes, les clients et l'ensemble des parties prenantes, cette fois-ci du local vers le central. A titre d'illustration, l'un des freins actuels au

développement des offres dites responsables réside dans le manque d'alignement entre les objectifs de court terme des collaborateurs des établissements bancaires, principalement commerciaux, et les objectifs de long terme liés aux ambitions et engagements RSE des banques. Les métiers de la RSE ont ici un rôle essentiel à jouer : celui de relais entre le niveau stratégique et la déclinaison opérationnelle.

*« Les grands engagements pris au niveau central peinent parfois à se traduire dans le quotidien des conseillers. Le discours est là, mais les outils et la posture manquent »
Entretien individuel*

R3 • Accentuer la transversalité de la RSE dans les activités de la banque

La RSE n'est plus confinée à des directions expertes : elle est devenue un enjeu transversal. Tous les métiers sont concernés, sous l'effet combiné de la pression réglementaire, des attentes clients, des engagements climatiques des entreprises, mais aussi parfois des controverses médiatiques. Il est donc essentiel de poursuivre le renforcement de cette transversalité pour faire de la RSE une véritable chaîne de valeur. Cela signifie qu'elle doit être intégrée de manière approfondie dans l'ensemble des activités bancaires : le financement, l'analyse des risques et la conformité, la conception d'offres et de méthodologies internes, la gestion des talents, le pilotage de la performance, etc. La RSE deviendrait ainsi un critère de pilotage à part entière, au même titre que les autres indicateurs clés. Les établissements bancaires tendent vers cette dynamique de transversalité renforcée, et il s'agit d'une orientation à pérenniser et à développer, et ce, pour l'ensemble des métiers, au-delà de ceux directement liés à l'offre bancaire.

*« La RSE doit s'intégrer dans toutes les chaînes de valeur : un véhicule électrique, c'est aussi l'acier, les batteries, les bornes »
Entretien individuel*

Incarnar et promouvoir la transformation RSE

La RSE est avant tout une transformation culturelle et organisationnelle, et comme pour toute transformation, la Direction et le management ont un rôle clé à jouer, celui d'incarner et de promouvoir le changement : en donnant l'exemple, en se positionnant en tant que rôles modèles, en devenant de véritables ambassadeurs, en ayant de véritables convictions afin d'embarquer les collaborateurs. La RSE n'échappe pas à cette logique, et il semble donc nécessaire d'y appliquer ce modèle « d'incarnation managériale » également. Ainsi, l'un des défis majeurs reste de faire entrer la RSE dans la culture d'entreprise, et notamment au niveau du management. Pour cela, des dispositifs de formation de l'ensemble du corps managérial peuvent être envisagés, et permettraient de renforcer l'intégration des pratiques RSE dans les fonctions d'encadrement au quotidien, et de dépasser une vision trop réductrice de la RSE comme simple levier de performance, au profit d'une approche qui la reconnaît comme un vecteur de transformation pour l'ensemble des parties prenantes. Cet engagement suppose également un soutien continu de la part du management, et non ponctuel, afin d'inscrire la transformation dans la durée. Il est également nécessaire de faire le lien en permanence entre les enjeux émergents auxquels sont confrontés les établissements afin de développer un discours commun et engageant pour l'ensemble des collaborateurs.

**« La transformation ne viendra pas
uniquement des experts RSE, elle doit
être incarnée par le management au
quotidien »**
Entretien individuel

Promouvoir la posture de banquier conseil responsable

Les métiers du client sont face à un impératif de taille vis-à-vis de l'importance grandissante des enjeux RSE : adopter une posture de banquier conseil à dimension RSE. Il s'agit de devenir un partenaire capable de questionner et d'accompagner les clients sur la pérennité de leur activité, leurs choix d'investissement responsables, l'évaluation des risques ESG (*par exemple : la dépendance aux énergies fossiles ou les conditions de travail dans leur chaîne de valeur pour un client entreprise, mais aussi la transparence sur l'usage de l'épargne, l'impact social des placements proposés pour un client particulier*), leur stratégie de transition ou encore leur accès à des financements responsables et à des dispositifs de soutien adaptés. Cette posture vise à mieux comprendre les enjeux

environnementaux, sociaux et de gouvernance propre à chaque client, afin de proposer des conseils avisés et des offres pertinentes pour y répondre. Elle doit s'appliquer prioritairement aux métiers du client entreprise, mais également irriguer l'ensemble des activités de conseil client : auprès des professionnels, de la banque privée, comme des particuliers. Adopter cette posture crée de la valeur ajoutée non seulement pour les clients, en leur offrant un accompagnement plus pertinent et responsable, mais aussi pour les collaborateurs, dont le rôle s'enrichit et prend une dimension plus stratégique.

« Le conseiller doit introduire des produits responsables dans l'échange, même quand le client ne les demande pas directement »
Entretien individuel

R6 • Développer des expertises sectorielles intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur

Développer de véritables expertises sectorielles adaptées aux besoins spécifiques des secteurs d'activité ou segments de clientèle les plus représentés dans l'établissement devient un enjeu clé. On observe une tendance à une exigence croissante de précision, notamment dans l'analyse de la chaîne de valeur. Par exemple, il ne s'agit plus uniquement de traiter le secteur du tourisme de manière globale, mais de distinguer les spécificités RSE propres à l'hôtellerie versus celles du camping. Cette évolution nécessite une compréhension approfondie des modèles économiques des secteurs concernés, des relations entre fournisseurs, entreprises et clients, ainsi que des impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance à chaque maillon de la chaîne de valeur. Cela implique une adaptation fine des connaissances et expertises sectorielle, et des méthodologies et des grilles d'analyse qui peuvent être utilisées. Cette expertise s'adresse aux métiers du client entreprise et professionnel. Il ne s'agit pas nécessairement d'une préconisation formelle, mais d'une attente de plus en plus forte, notamment dans les secteurs d'activités les plus impactés par les enjeux RSE.

« L'analyse doit descendre dans le détail de la chaîne de valeur, pas seulement s'arrêter au client direct »
Entretien individuel

Le développement des compétences RSE des collaborateurs passe nécessairement par la formation, mais former les métiers de la banque autour de la RSE est un défi tant les sujets sont variés, techniques pour certains d'entre eux, et présentant des interdépendances inter-métiers (exemple : le numérique responsable). Si la plupart des établissements bancaires ont d'ores et déjà conçu et déployé des dispositifs dédiés (modules de formation à disposition, construction d'académies de compétences, etc.), il convient d'identifier certains enjeux spécifiques liés à ce volet.

Poursuivre l'acculturation et la sensibilisation : contrairement à certaines idées reçues, cette phase ne semble pas encore être achevée. Il est essentiel de la poursuivre afin que la RSE ne demeure pas l'affaire d'une poignée d'initiés, mais qu'elle irrigue l'ensemble des collaborateurs. Dans le cadre de ces démarches d'acculturation et de sensibilisation il est essentiel de veiller à ce que les éléments partagés soient alignés avec les actions concrètes de l'établissement. Il ne s'agit pas d'un exercice de communication ou d'une simple case à cocher, mais bien d'une réflexion approfondie : comment éveiller les consciences collaborateurs, faire émerger une compréhension fine des enjeux RSE et illustrer le rôle structurant que peuvent et doivent jouer les banques dans la transition.

Former par la mise en pratique : au-delà de la phase d'acculturation, les formations mises en place sur les sujets RSE à destination des métiers de la banque ne doivent être ni trop généralistes, ni trop académiques, et surtout orientées vers la pratique. Le parcours de formation RSE doit apporter des bases techniques et théoriques solides, et être accompagné de cas pratiques et de mises en situation concrètes : l'apprenant doit comprendre et maîtriser *le pourquoi, le quoi et le comment* ? C'est le juste équilibre entre le levier de la théorie et le levier de la mise en situation qui détermine la pertinence de la formation.

Former les nouveaux arrivants : il pourrait être intéressant d'envisager l'intégration de la RSE dans tous les parcours de formation des nouveaux collaborateurs, notamment dans le cadre de leur onboarding. En effet, il apparaît nécessaire de sensibiliser les salariés aux enjeux de la RSE dès leur arrivée compte tenu de la diversité des profils sur le marché de l'emploi bancaire, ainsi que du fait que la formation initiale de certains métiers ne couvre pas toujours cette dimension.

Renforcer la transparence et l'évaluation : la crédibilité de la démarche RSE repose également sur la capacité des établissements à rendre compte de manière transparente de leurs efforts et des résultats obtenus. Il ne s'agit pas seulement de déployer des modules ou de proposer des parcours, mais aussi d'assurer le suivi, la mesure et la communication auprès des parties prenantes internes et externes. La mise en place de processus auditable, permettant d'évaluer objectivement l'acquisition et la montée en

compétences des collaborateurs, constitue un levier majeur de légitimité et de confiance. Cette transparence contribue à valoriser les démarches entreprises, à identifier les écarts éventuels, à ajuster en continu les actions de formation et à inscrire la RSE dans une logique d'amélioration continue, en montrant que les engagements affichés se traduisent en résultats concrets, visibles et partagés.

« La formation doit aller au-delà de la sensibilisation : il faut donner aux collaborateurs des outils pratiques pour mettre en œuvre la RSE dans leur quotidien »
Entretien individuel

R8 • Suivre et promouvoir les contributions RSE individuelles et collectives

Pour assurer une diffusion effective de la RSE, il semble primordial d'encourager les pratiques RSE auprès de l'ensemble des collaborateurs. Cela implique de fixer des objectifs individuels et collectifs liés aux réalisations en matière de RSE, d'évaluer l'acquisition et le développement des compétences RSE, puis d'associer à ces deux volets des dispositifs de reconnaissance adaptés, visant à les valoriser.

Certains établissements commencent à mettre en place ce type de dispositifs et cherchent aujourd'hui à élargir leur périmètre. Ces démarches passent notamment par l'intégration d'objectifs RSE dans les objectifs collectifs (par exemple à travers des dispositifs d'intéressement collectif, d'épargne salariale).

Cependant, pour que ces objectifs soient atteignables, il est indispensable que chaque collaborateur puisse maîtriser le sujet. Cela nécessite de les généraliser à tous les métiers, afin de garantir une compréhension et une capacité d'action homogènes. Au cours des échanges, les participants ont également suggéré d'aller jusqu'à la définition d'objectifs individuels, afin de mieux encourager et valoriser la réalisation d'actions RSE personnelles.

« Il faut valoriser les actions individuelles pour donner envie à d'autres collaborateurs de s'engager »
Entretien individuel

Conclusion

Principales observations issues de la réalisation de l'étude

Les travaux menés ont recueilli une forte participation des établissements membres de l'Observatoire des Métiers de la Banque, bien au-delà des attentes initiales. Cette mobilisation témoigne d'un intérêt partagé : la RSE est perçue comme un enjeu stratégique structurant pour le secteur. Ce mouvement collectif marque une étape importante : **les banques ont franchi le cap de la sensibilisation pour entrer dans une logique de transformation durable.**

Malgré un contexte international moins favorable, recul de l'ESG dans certains discours, instabilité politique, priorités concurrentes, les établissements réaffirment leur engagement. Les banques maintiennent une orientation claire : donner aux collaborateurs les moyens d'intégrer durablement les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance dans leurs pratiques quotidiennes. Ce cap inscrit la RSE dans une dynamique de long terme, cohérente avec le métier de banquier : anticiper les risques et contribuer au développement économique.

L'étude souligne désormais la nécessité d'un changement d'échelle dans le développement des compétences RSE. Après une phase d'acculturation, l'enjeu est d'ancrer la RSE au cœur des métiers, financement, gestion des risques, conseil, pilotage de la performance, relation client, et de traduire les engagements en actions concrètes et mesurables. Les savoirs techniques doivent aussi être complétés par des savoir-être essentiels tels que l'écoute, la coopération, le leadership responsable et la capacité à convaincre. La posture devient essentielle. Les formations déployées ont amorcé ce mouvement, mais restent souvent trop génériques. Il s'agit désormais de concevoir des parcours spécialisés par métiers, fondés sur le compagnonnage, les échanges entre pairs, les études de cas ou l'usage d'outils innovants, y compris d'intelligence artificielle, pour favoriser l'acquisition de ces nouvelles compétences. L'outillage des conseillers, l'exemplarité interne et le suivi d'indicateurs dans le temps forment un triptyque essentiel pour crédibiliser la démarche.

Enfin, le rôle du management est central : la réussite du déploiement repose sur la capacité des dirigeants et managers à incarner la transformation, à mobiliser les équipes et à faire de la RSE une composante durable de la culture bancaire.

Un tournant propice à la réflexion : faire évoluer les compétences RSE pour plus d'impact

Les travaux menés ont permis d'identifier des axes de réflexion, sous forme de proposition à destination des acteurs du secteur bancaire, pour guider les orientations dans cette période de mutation, et transformer les ambitions stratégiques en actions tangibles et pérennes.

- 1. Repenser la stratégie & les compétences RSE :** Dans un contexte de stabilisation de l'actualité réglementaire, les acteurs financiers disposent d'une opportunité pour prendre du recul et réaligner leur stratégie ainsi que les besoins de leurs collaborateurs avec leurs dispositifs de développement des compétences RSE, afin d'en maximiser l'impact.
- 2. Maîtriser les réglementations tout en renforçant l'accompagnement client :** Comprendre et anticiper les implications des différentes normes dans l'ensemble des métiers bancaires est complexe et requiert un travail continu d'anticipation, de décryptage et de mise à jour. En parallèle, le développement des compétences sur l'accompagnement des clients (entreprises, professionnels et particuliers) devient un enjeu clé.
- 3. S'appuyer sur cette étude pour orienter la réflexion sur l'évolution des compétences RSE :** Les établissements peuvent exploiter les analyses de cette étude concernant les métiers les plus impactés, les compétences clés à développer et les biais à éviter dans l'accompagnement des collaborateurs afin de cibler les métiers prioritaires et d'ajuster leurs dispositifs.
- 4. Anticiper les évolutions RSE incontournables :** Dans les prochains mois, beaucoup d'établissements prévoient d'inaugurer de nouvelles offres de finance durable et vont préparer leurs équipes à ces nouveaux services. Les impacts du réchauffement climatique s'accroissant en Europe, de nouveaux risques peuvent émerger et nécessitent d'adopter une approche agile pour anticiper les compétences à faire évoluer et donner les moyens aux salariés du secteur d'accompagner au mieux les transformations à venir.

La RSE s'impose aujourd'hui comme un véritable levier stratégique pour le secteur bancaire. Elle invite les établissements à renforcer les compétences de leurs collaborateurs et à réinterroger les parcours de formation autour des évolutions métiers liées à la RSE afin que les orientations stratégiques se traduisent en réalisations concrètes auprès de l'ensemble des activités. En ce sens, la RSE devient à la fois un moteur de performance et un vecteur de sens, inscrivant durablement les banques dans une dynamique de transformation responsable et visionnaire.

Glossaire

A

Agenda 21

Plan d'action adopté lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, visant à promouvoir un développement durable à l'échelle mondiale, nationale et locale.

ALM / ALMT (Asset & Liability Management / Treasury)

Processus d'équilibrage des actifs et passifs financiers dans une logique durable.

B

B Corp

Label international attribué aux entreprises à but lucratif respectant des standards élevés en matière de performance sociale, environnementale, de transparence et de responsabilité. Il est délivré par l'organisation à but non lucratif B Lab.

C

Charbon thermique

Type de charbon utilisé pour produire de l'électricité ou de la chaleur, par opposition au charbon métallurgique. Il est fortement émetteur de CO₂ et souvent exclu des portefeuilles d'investissements durables.

COP (Conférences des Parties)

Réunions annuelles organisées dans le cadre de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), visant à évaluer les progrès réalisés et à négocier de nouveaux engagements pour lutter contre le changement climatique.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Directive européenne qui renforce les exigences de reporting extra-financier des entreprises, remplaçant la NFRD à partir de 2024.

CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)

Directive européenne qui impose aux grandes entreprises et à certaines PME de mettre en place un devoir de vigilance sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Elle vise à prévenir et remédier aux impacts négatifs sur les droits humains et l'environnement, en renforçant la responsabilité des entreprises.



Double matérialité

Principe consistant à évaluer à la fois l'impact des enjeux ESG sur la performance financière et celui des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société.

Due diligence ESG

Processus d'analyse et de vérification des risques ESG liés à une entreprise ou un projet avant un investissement ou une opération.



EcoVadis

Plateforme d'évaluation de la performance RSE des entreprises, basée sur 21 critères répartis en quatre thèmes (environnement, social et droits humains, éthique, achats responsables). Les scores obtenus sont utilisés par de nombreuses entreprises pour sélectionner ou évaluer leurs partenaires commerciaux.

ESG (Environnemental, Social et Gouvernance)

Critères utilisés pour évaluer la performance extra-financière d'une organisation. Ils permettent d'analyser les impacts environnementaux, les pratiques sociales et la qualité de la gouvernance des entreprises, en complément des critères financiers.



Facteurs d'émission

Coefficients utilisés pour convertir une activité en émissions de GES.

Finance à impact

Stratégie d'investissement ou de financement visant à générer, en plus d'une rentabilité financière, des effets sociaux et environnementaux positifs mesurables. Elle repose sur trois principes fondamentaux :

- L'intentionnalité : la volonté explicite de contribuer à des objectifs sociaux et environnementaux.
- L'additionnalité : la preuve que l'investissement ou le financement apporte un effet positif qui n'aurait pas eu lieu autrement.
- La mesure de l'impact : l'évaluation rigoureuse et transparente des résultats atteints, en cohérence avec les cadres de référence tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Finance durable

Ensemble des activités d'investissement et de financement intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Elle vise à flécher les capitaux vers des activités durables, en soutenant la transition écologique et sociale. La taxonomie européenne constitue un cadre de référence clé, en définissant les activités considérées comme durables et en marquant un véritable pivot d'activité pour le secteur financier.



Green Asset Ratio (GAR)

Indicateur réglementaire européen mesurant la part des actifs verts dans le portefeuille d'un établissement bancaire, introduit dans le cadre du règlement Taxonomie.

Greenwashing

Pratique consistant à donner une image faussement responsable d'une entreprise sans actions concrètes en matière RSE.



IA

Intelligence Artificielle.

IDD (Insurance Distribution Directive)

Directive européenne sur la distribution d'assurances. Elle impose aux distributeurs d'assurances de proposer des produits adaptés aux préférences ESG des clients, à l'instar de MiFID II pour les produits financiers.

ISO 14001

Norme internationale certifiable qui définit les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à une organisation d'améliorer sa performance environnementale.

ISO 26000

Norme internationale qui fournit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations, sans être certifiable. Elle couvre les principes de la RSE, les domaines d'action et les parties prenantes.



Loi Grenelle I et II

Lois de 2009 et 2010 traduisant les engagements environnementaux du Grenelle de l'environnement.

Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques)

Loi de 2001 instaurant les premières obligations de reporting extra-financier pour les grandes entreprises.

Loi Pacte

Loi de 2019 sur la croissance et la transformation des entreprises, intégrant la notion de "raison d'être".

Loi Sapin II

Texte de 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique.



MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II)

Directive européenne encadrant les marchés d'instruments financiers. Elle renforce la protection des investisseurs, notamment par l'obligation pour les conseillers de prendre en compte les préférences ESG dans leurs recommandations depuis 2022.



ODD (Objectifs de Développement Durable)

Ensemble de 17 objectifs définis par l'ONU en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils visent à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.



PAI 7 (Principal Adverse Impact n°7)

Indicateur de pression sur la biodiversité, exigé dans le cadre du SFDR.

Pilier 3 pour les banques

Volet du cadre réglementaire Bâle III imposant des obligations de transparence aux banques concernant leurs risques, y compris désormais les risques ESG.

Principes directeurs de l'OCDE

Recommandations adressées aux entreprises multinationales par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), visant à promouvoir une conduite responsable des affaires.



Risques ESG : Risques non financiers pouvant affecter la valeur d'un actif ou d'une entreprise (exemples : scandale éthique, pollution, mauvaise gouvernance).

RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)

La responsabilité d'une entreprise peut se traduire à travers la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui se définit comme la prise en compte du développement durable par les entreprises au sein de leurs activités.

Cela se manifeste par une intégration, réglementaire et volontaire, des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les activités opérationnelles et les pratiques quotidiennes, dans le business model et dans la stratégie de management que l'entreprise met en place. L'un des défis majeurs de la RSE aujourd'hui est de passer d'une vision centralisée et experte à une diffusion large et opérationnelle tout en conservant une expertise de haut niveau en central.



SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

Organisme américain proposant des standards volontaires de reporting extra-financier par secteur d'activité, désormais intégré au Value Reporting Foundation.

Score PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials)

Indicateur développé par la Partnership for Carbon Accounting Financials pour mesurer les émissions financées par les institutions financières.

Scopes 1, 2, 3

Catégories d'émissions GES selon leur origine : directes (1), liées à l'énergie (2), indirectes (3).

SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)

Règlement européen sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

Socialwashing

Variante du greenwashing, mais appliquée aux engagements sociaux ou sociétaux.

Sustainability-Linked Loans (SLL)

Prêts bancaires dont les conditions financières (par exemple le taux d'intérêt) sont liées à l'atteinte d'objectifs de durabilité prédéfinis par l'emprunteur. Ces objectifs peuvent concerner la réduction des émissions de CO₂, l'amélioration des performances sociales ou encore la gouvernance.



Taxonomie européenne

Classification définie par l'Union européenne visant à identifier les activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental, selon des critères techniques précis. Elle sert de référence pour l'investissement durable.

TEE (Transition Écologique et Énergétique)

Ensemble des politiques publiques visant à transformer le modèle économique pour le rendre plus respectueux de l'environnement, souvent encadré par des lois nationales.

