

L'ÉTUDE EN SYNTHÈSE

LES NOUVELLES COMPÉTENCES RSE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

L'Observatoire des Métiers de la Banque en collaboration avec Columbus Consulting, dévoile les résultats de son étude sur l'impact de la RSE sur les métiers et compétences du secteur bancaire français.



Contexte et enjeux de l'étude



Face à ces transformations, l'étude vise à identifier les compétences RSE clés à intégrer, développer ou renforcer dans chaque métier bancaire. Elle poursuit trois objectifs :

- **Dresser un état des lieux** : cartographier les métiers concernés et les pratiques actuelles.
- **Apporter une vision prospective** : anticiper l'évolution des compétences RSE dans le secteur.
- **Définir des recommandations** : proposer des leviers pour accélérer l'intégration de la RSE et mettre les collaborateurs en situation de réussite.

Les enjeux RSE du secteur bancaire

Les travaux d'analyse menés dans le cadre de cette étude ont permis d'identifier 11 grands enjeux RSE auxquels les établissements bancaires sont aujourd'hui confrontés.



- 1 AMBITION RSE**
Renforcer les engagements responsables face aux dynamiques de recul observées à l'échelle internationale. « *Il faut avoir un haut niveau d'ambition et maintenir le cap malgré les vents contraires (économiques, politiques, sociaux)* » *Entretien individuel*
- 2 GOUVERNANCE**
Renforcer la gouvernance et le pilotage pour aligner les engagements affichés avec des pratiques crédibles et mesurables.
- 3 INCLUSION TERRITORIALE**
Soutenir les publics éloignés des services financiers, promouvoir l'inclusion et participer activement à l'éducation financière.
- 4 FINANCEMENT & INVESTISSEMENT**
Faire évoluer les orientations stratégiques de la banque en matière d'investissement et de financement vers des activités durables.
- 5 GESTION DES RISQUES**
Intégrer les risques ESG dans l'analyse globale afin d'aller au-delà des seules dimensions financières.
- 6 EXPERTISES**
Développer des expertises techniques environnementales et sociales pour évaluer les risques et accompagner la transition.
- 7 POSTURE**
Adopter une posture de banquier / conseil pour accompagner les clients dans leur propre transition environnementale et sociale. « *Des profils hybrides émergent, combinant expertise sectorielle (ex. hydrogène, énergie) et compétences financières* » *Entretien individuel*
- 8 PRODUITS RSE**
Proposer aux clients des offres dédiées RSE (produits financiers responsables), intégrant des propositions de valeur concrète. « *La RSE est (...) un aggravateur de risque, mais aussi un levier d'opportunités (nouveaux marchés, relocalisation industrielle, etc.)* » *Entretien individuel*
- 9 EMPLOYEUR RESPONSABLE**
Favoriser le bien-être au travail, la diversité et l'inclusion, et accompagner les parcours professionnels.
- 10 EMPREINTE INTERNE**
Réduire l'empreinte environnementale des activités internes (énergie, numérique, mobilité, achats).
- 11 RÉGLEMENTAIRE**
Maitriser les aspects réglementaires en matière de RSE.

DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE 5 GRANDES FAMILLES DE COMPÉTENCES ONT ÉTÉ IDENTIFIÉES

- 1 Comprendre les cadres réglementaires et les grandes normes RSE
- 2 Collaborer de manière responsable et mobiliser les parties prenantes autour de la RSE
- 3 Conseiller les clients en intégrant leurs besoins RSE
- 4 Maîtriser les dimensions techniques de la RSE et leurs outils d'application
- 5 Maitriser les dimensions stratégiques de la RSE

L'enquête quantitative et les ateliers de travail ont permis d'évaluer le niveau de maîtrise des collaborateurs sur les cinq familles de compétences. **Les sujets liés à la capacité à conseiller les clients (3) et à la maîtrise des dimensions techniques de la RSE (4) apparaissent comme ceux disposant de la plus grande marge de progression.**



8 recommandations pour répondre aux enjeux RSE (1/2)

1

Maintenir une vigilance accrue pour la RSE dans un contexte mouvant

- › Suivre en continu l'évolution des réglementations, des attentes sociétales et des innovations technologiques.
- › Anticiper les impacts des grandes tendances (IA, digitalisation, transition énergétique).
- › Assurer un rôle d'éclaireur, en alimentant la direction générale et les métiers pour garantir l'alignement avec la stratégie globale.

2

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

- › Intégrer la RSE dans l'ensemble des métiers (financement, risques, conformité, RH, offres clients).
- › Faire de la RSE un critère de pilotage à part entière, au même titre que les indicateurs financiers.
- › Développer la transversalité de la RSE et la décliner de façon systémique dans toutes les activités de la banque.

3

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

- › Aligner les engagements affichés (communication institutionnelle) avec la réalité opérationnelle.
- › S'assurer que les ambitions stratégiques soient déclinées concrètement au niveau local et terrain.
- › Développer des dispositifs de suivi pour mesurer l'écart entre les intentions et leur mise en œuvre.

4

Incarner et promouvoir la transformation RSE

- › Donner l'exemple par le top management et les managers, en renforçant leur rôle d'ambassadeur.
- › Intégrer la RSE dans la culture d'entreprise et en faire un pilier du management et de la culture managériale.
- › Mettre en place des formations managériales pour renforcer l'appropriation et mobiliser les équipes.

8 recommandations pour répondre aux enjeux RSE (2/2)

5

Promouvoir la posture de banquier conseil durable

- › Adopter une posture proactive d'accompagnement des clients sur leurs enjeux ESG.
- › Intégrer la RSE dans la relation bancaire : choix d'investissement, financement durable, transparence.
- › Créer de la valeur ajoutée grâce à des conseils pertinents et responsables, au bénéfice des clients et des collaborateurs.

7

Poursuivre et adapter les efforts de formation

- › Étendre l'acculturation à l'ensemble des collaborateurs, pour que la RSE ne reste pas l'affaire de quelques experts.
- › Proposer des formations concrètes et pratiques par métier pour favoriser la compréhension et la déclinaison dans les activités quotidiennes.
- › Intégrer systématiquement la RSE dans les parcours des nouveaux entrants et l'évolution professionnelle.

6

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

- › Développer une compréhension fine des modèles économiques par secteur.
- › Identifier les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance à chaque maillon de la chaîne de valeur.
- › Adapter les outils d'analyse et les grilles méthodologiques pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

8

Suivre et promouvoir les contributions RSE individuelles et collectives

- › Fixer des objectifs RSE clairs dans l'évaluation et la rémunération des collaborateurs.
- › Valoriser les engagements RSE individuels et collectifs (mobilité, progression, reconnaissance interne).
- › Garantir une appropriation homogène des enjeux RSE par l'ensemble des métiers.

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

Un moment clé pour repenser la stratégie & les compétences RSE :

Dans un contexte de stabilisation de l'actualité réglementaire, les acteurs financiers ont l'occasion de prendre du recul afin de réaligner leur stratégie, et les besoins de leurs salariés, avec leurs dispositifs de développement de compétences RSE pour avoir plus d'impacts.

Maitriser les réglementations tout en renforçant l'accompagnement client :

Dans un contexte réglementaire foisonnant et évolutif, la maîtrise des 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.

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.

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'accélérant en Europe (*) de nouveaux risques peuvent émerger nécessitant 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 sociétales à venir.

(*) AEE - European climate risk assessment

Pour aller plus loin

 CONSULTER LE RAPPORT

COLOMBUS CONSULTING ET L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE LA BANQUE 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.



Observatoire
des métiers de la banque

Atlas

