

SYNTHESE DE L'ETUDE :

LES NOUVELLES COMPETENCES RSE

Quels enjeux pour le secteur bancaire ?



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 volet environnemental, pour financer la transition énergétique ou décarboner mais également sur le volet social pour contribuer au développement économique et social des territoires, à l'inclusion financière de chacun et enfin 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 anti-corruption et à la promotion du respect des droits de l'homme et à la prévention des risques de greenwashing. Par ailleurs, les évolutions majeures auxquelles sont confrontés les établissements bancaires autour des attentes clients, de la pression réglementaire grandissante, des risques climatiques, de l'intégration des technologies dans les pratiques quotidiennes et de 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.**



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, évaluer le niveau actuel de maîtrise de ces compétences par les collaborateurs, recenser les pratiques existantes en matière de formation autour de ces compétences et 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, et 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

L'étude porte sur l'ensemble des segments d'activité de la banque (banque de détail, banque privée et 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

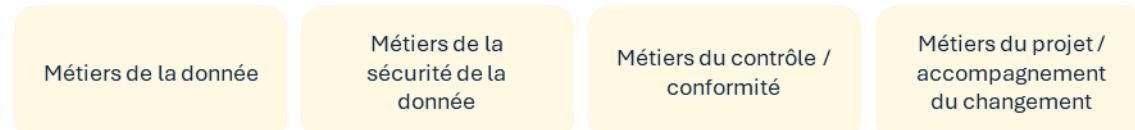
Métiers du client



Métiers supports



Métiers transverses



Le référentiel des 21 métiers repères 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, et les besoins de formation correspondants.

Certains métiers sont toutefois sous-représentés dans l'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.

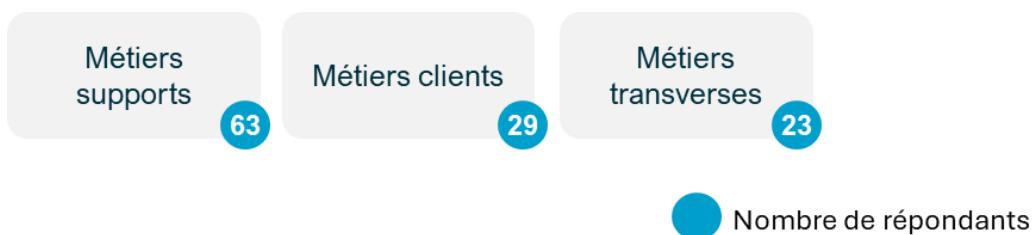
Un grand nombre d'établissements bancaires français ont contribué à cette étude, permettant de dresser un panorama global des dynamiques RSE par métiers.

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. Cette analyse a permis de confirmer les grands enjeux RSE identifiés sur le terrain, et de créer 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.



Responsabilité Sociétale des Entreprises

La définition de la RSE a 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.

« 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

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.

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

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

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

E4 Financement & d'investissement

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

E5 Produits RSE

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

E6 Posture

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

E7 Expertises

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

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

E9 Réglementaire

Maitriser les aspects réglementaires de la RSE

E10 Empreinte interne

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

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

Cartographie des compétences RSE pour le secteur bancaire

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.

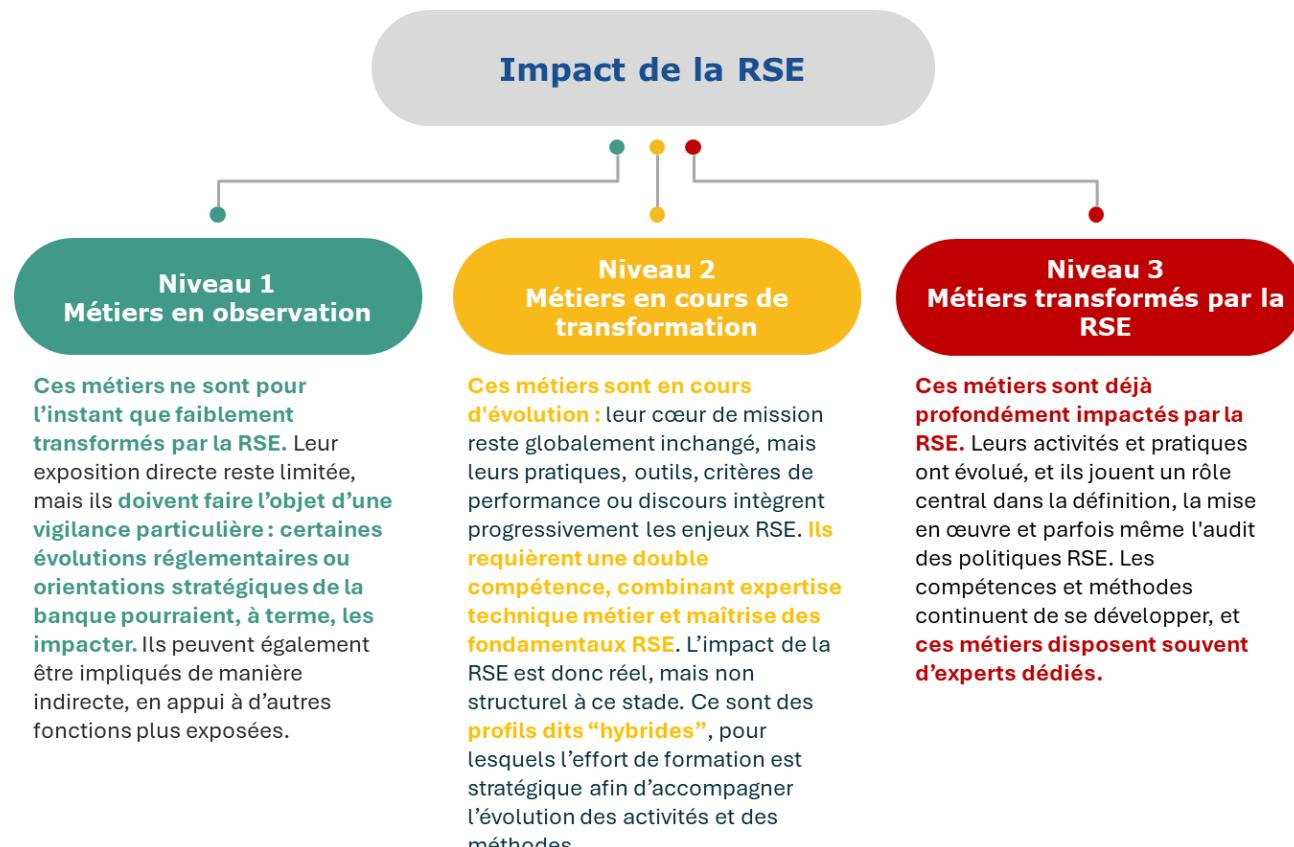
Présentation des cinq familles de compétences :



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.

L'impact de la RSE sur les métiers du secteur bancaire

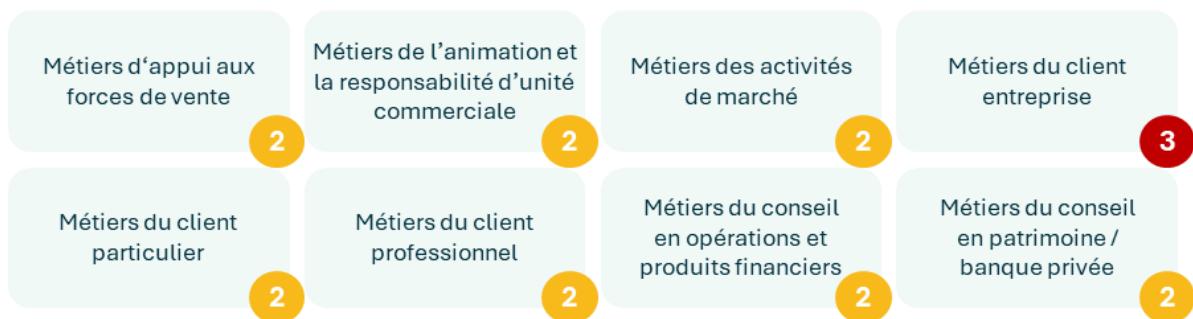
Si l'impact de la RSE sur les métiers de la banque est transverse, il n'est pas pour autant homogène : l'ensemble des métiers sont impactés mais à des degrés différents et selon des temporalités variables. Ainsi, tous les métiers de la banque ne sont pas impactés de la même façon, ni avec le même niveau 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.

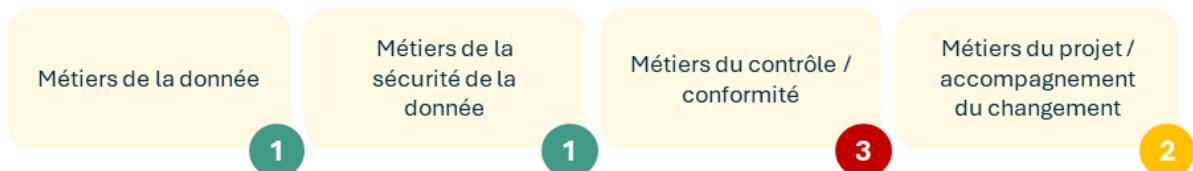
Métiers du client



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.

Un impact généralisé, des niveaux d'appropriation inégaux

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.

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 donner à chacun les moyens d'agir en toute confiance.**



Des formations trop générales face à des besoins spécifiques

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 des canaux digitaux, permettent une première acculturation à moindre coût. Elles restent toutefois **souvent générales et peu contextualisées**, ce qui limite leur impact. 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.

Des facteurs limitants sont identifiés : 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.

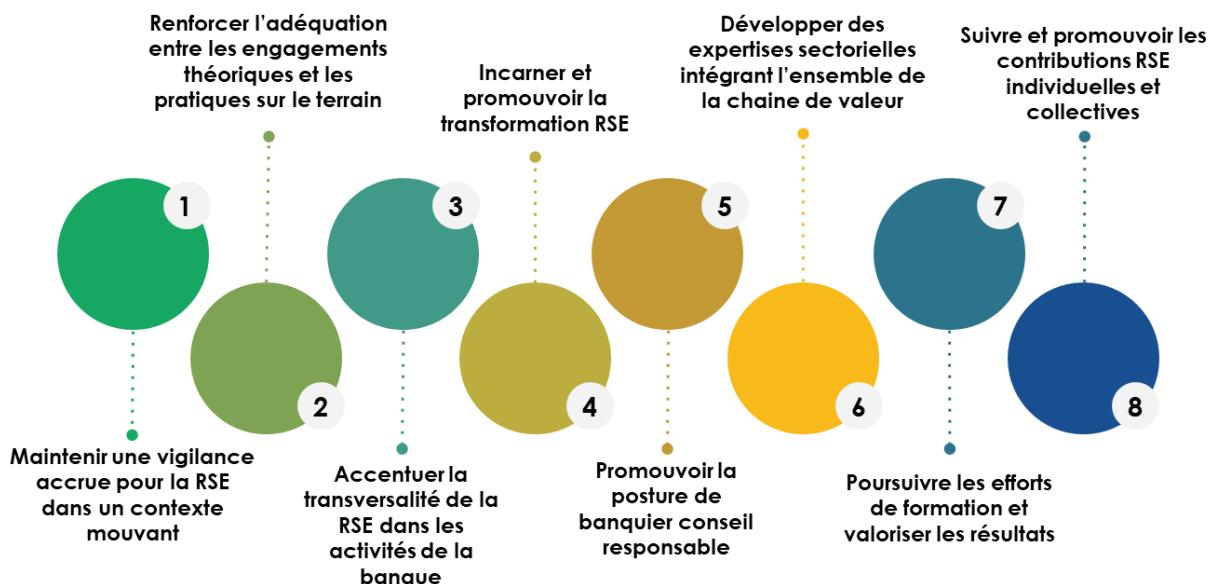
Plusieurs **pistes d'amélioration** se dégagent : intégrer les enjeux RSE directement dans les parcours existants plutôt que de les traiter comme un module additionnel ; renforcer les dispositifs **hybrides et interactifs** (compagnonnage, échanges entre pairs, mises en situation) ; et développer l'usage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

Des **améliorations** subsistent :

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 intégrer les enjeux RSE dans le secteur bancaire et renforcer les compétences associées

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



« 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

« 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

« 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

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

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

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

« 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

« 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'ancre 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'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 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.

