



Les métiers de la finance durable

Synthèse de la phase exploratoire

Juillet 2020

SOMMAIRE

EDITORIAL	4
1 LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	6
1.1 LE CONSTAT	6
1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	7
1.3 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE PROPOSÉE	7
2 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA PHASE EXPLORATOIRE	8
2.1 LES RÔLES ET MISSIONS DES EXPERTS EN FINANCE DURABLE	8
2.1.1 LEUR PLACE AU SEIN DES ORGANISATIONS	8
2.1.2 DES MISSIONS TRANSVERSES PLUS OU MOINS ÉTENDUES	9
2.1.3 LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DE LEURS MISSIONS:	10
2.2 DES MÉTIERS ENCORE MAL IDENTIFIÉS ET EN ÉVOLUTION	13
2.2.1 UNE NOTION FLOUE, NON RÉPERTORIÉE PAR LES DRH	13
2.2.2 DE NOUVEAUX MÉTIERS APPARAISSENT	14
2.3 LES ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES	15
2.3.1 LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES OPÉRATIONNELS, UN ENJEU CLÉ	15
2.3.2 L'INTÉGRATION D'EXPERTS SÉNIORS POUR L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION	16
2.3.3 LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES JEUNES TALENTS	17
3 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	18
3.1 IDENTIFICATION DES TENDANCES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI	18
3.2 QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR ALLER PLUS LOIN	19
4 PROFIL DES MÉTIERS DE LA FINANCE DURABLE	20
5 ANNEXES	27
4.1 LISTES DES PERSONNES INTERVIEWÉES	27
4.2 QUESTIONNAIRE DIFFUSÉ AUX PROFESSIONNELS	28

La finance durable doit jouer un rôle moteur pour accompagner la transformation de l'économie réelle vers un modèle décarboné et inclusif. Pour atteindre cet objectif, la transformation du modèle et des activités du secteur financier est également une condition nécessaire, et les acteurs développent déjà de nouvelles pratiques et de nouvelles offres. Dans ce contexte, la dynamique inédite apportée par la finance durable est-elle d'ampleur suffisante pour répondre à l'urgence des Objectifs de Développement Durable et de l'Accord de Paris? Pour le permettre, il convient de développer des solutions concrètes pour bâtir la finance de demain et un des enjeux clé est d'assurer l'adéquation de l'expertise métier avec la connaissance des enjeux environnementaux et sociaux.

C'est pour mieux comprendre et soutenir cette dynamique que Finance for Tomorrow et Birdeo se sont associés pour mener cette étude sur les métiers de la finance durable, concernant à la fois les nouveaux métiers et ceux dont la mutation est nécessaire pour répondre aux enjeux portés par la finance durable. Quelles sont les activités, les connaissances et les compétences qui leurs sont associées? Quels sont les freins au développement de ces métiers au sein du marché de l'emploi dans le secteur financier? Cette étude vise à identifier le niveau d'intégration des enjeux climatiques et de développement durable dans les activités de l'ensemble du secteur. Elle repose sur des échanges avec des experts de la finance durable et des responsables des ressources humaines, qui nous ont partagé leur vision et leur expérience.

Pour apporter des solutions et favoriser leur diffusion, l'étude met en avant des bonnes pratiques porteuses. Par exemple, la mise en place d'incitations liées aux objectifs ESG, de programmes de formation collective, la mobilisation des membres des Comités Exécutifs ou encore la création de « cellules transverses » de transformation.

L'étude porte trois conclusions majeures :

- **La formation en finance durable doit être professionnalisée et diffusée massivement, sous le mandat des responsables des ressources humaines.**
- **Cet effort de formation doit faire émerger des experts seniors de la finance durable, en mesure de piloter l'évolution stratégique des institutions du secteur.**
- **Cette dynamique doit servir à attirer les jeunes diplômés engagés et les faire progresser au coeur de l'écosystème de la finance durable.**

La principale recommandation de cette étude est un appel à la mobilisation des responsables des ressources humaines. A ce jour, ils n'ont pas de mandat pour piloter la transformation durable des métiers de la finance et n'ont pas accès à l'information nécessaire, car les expertises de la finance durable ne sont pas indiquées dans les référentiels-métiers. Ceci entraîne un manque de considération et de formation, en déconnexion avec les stratégies environnementales et sociales des institutions du secteur.

Par ailleurs, il existe un besoin croissant de profils seniors en finance durable mais la demande peine à trouver des candidats formés et qualifiés, qui pourront porter la transformation d'ampleur des entreprises, avec la légitimité nécessaire pour assumer l'impact sur les stratégies de long-terme et les emplois. En parallèle, l'engagement pour la finance durable est devenu un enjeu d'attractivité des jeunes talents, de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales, et soucieux de travailler au sein d'organisations qui répondent à leurs valeurs.

Par ce travail exploratoire, nous avons voulu évaluer les tendances du marché de l'emploi de la finance face aux enjeux environnementaux et sociaux, établir des premiers constats sur les métiers de la finance durable et proposer des pistes de réflexion pour aller plus loin, afin de soutenir cette dynamique essentielle à la mutation nécessaire de l'ensemble du secteur financier. Mais surtout, nous voulons adresser un message aux responsables des Ressources Humaines : soyez-vous aussi acteurs et actrices de cette transformation au sein de vos organisations !

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde. » Cette phrase célèbre de Gandhi doit nous rappeler que le changement collectif reposera sur la capacité de chacun à porter sa responsabilité individuelle, en utilisant les connaissances et les outils pertinents dans le cadre de son activité professionnelle. Nous espérons que cette analyse inédite menée par Finance for Tomorrow et Birdeo permettra de poser les premiers jalons d'une prise de conscience indispensable dès à présent et sur le long-terme, et que les offres de formation en finance durable se multiplieront au cours des années à venir !



Anne-Claire Roux
Directrice Générale de
Finance for Tomorrow



Caroline Renoux
Directrice Générale
de Birdeo

Remerciements

Cette étude a été réalisée par Anne Courtois-Degorce, avec l'appui de Natacha Boric (Finance for Tomorrow). Nous remercions l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de nos recherches, pour le partage de leur vision et de leur expertise (liste en Annexe 1). Nous remercions également les pilotes du groupe « éducation/formation » de Finance for Tomorrow, Pierre Ducret (I4CE/Caisse des Dépôts) et Maria Scolan (Caisse des Dépôts). Enfin, nous remercions l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire sur les métiers de la finance durable.

Contacts

Natacha Boric
Chargée de mission Contenu,
Finance for Tomorrow
n.boric@financefortomorrow.com

Héloïse Belmont
Responsable communication &
événementiel, Birdeo
heloise.belmont@birdeo.com

1

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le secteur de la finance est confronté à un double enjeu : accompagner l'économie vers la transition écologique, durable et inclusive, et mieux faire face aux risques induits par le dérèglement climatique.

L'ensemble du secteur commence à faire évoluer ses offres, ses pratiques et ses métiers dans le cadre de la transition de l'économie vers un modèle bas-carbone, avec comme objectifs la protection des portefeuilles d'actifs et la création de valeur. L'image et l'attractivité du secteur financier sont en jeu, notamment auprès des jeunes talents, de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux.

Au-delà de l'évolution progressive des pratiques par l'intégration des considérations environnementales, sociales et de gouvernance, les acteurs se mobilisent, les initiatives se multiplient et de nouveaux métiers spécialisés dans la finance durable émergent au sein des organisations, car cette transition ne peut se faire sans le recours à de nouvelles compétences et expertises.

C'est dans ce contexte que Finance For Tomorrow et Birdeo se sont associés dans l'objectif de produire un état des lieux des métiers en lien avec la finance durable.

1.1 LE CONSTAT

L'impact de l'intégration de la finance durable sur l'évolution des métiers dans le secteur a fait l'objet de plusieurs études ces dernières années.

Parmi elles, l'étude « Les mutations des emplois et des métiers des secteurs de la banque, de la finance et de l'assurance dans l'économie verte » d'Ernst & Young réalisée en 2011 pour le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable des Transports et du Logement (MEDDTL) analysait déjà à différentes échéances les besoins de compétences et d'évolution des métiers de la finance dans le cadre d'une économie verte.

Plus récemment, l'étude « Croissance verte, faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable » réalisée en 2018 par le BIPE pour la Fédération Bancaire Française (FBF) indiquait que l'ensemble des métiers et compétences du secteur seront amenés à évoluer. Cette étude met par ailleurs en avant le nombre limité d'experts en finance durable au sein des organisations, sans toutefois les qualifier ni les quantifier en termes d'emplois.

En 2019, le cabinet BIRDEO, dans le cadre de sa dernière enquête sur les professionnels du Développement Durable, réalisait un focus sur les emplois experts en finance durable, précisant notamment leur profil. Mais sans pouvoir étendre l'analyse à l'ensemble des experts en poste, faute d'exhaustivité.

Il n'existe donc pas aujourd'hui d'état des lieux des emplois spécialisés dans la finance durable. Ces métiers ne sont par ailleurs pas répertoriés dans les deux observatoires de l'emploi produits par la FBF d'une part, la FFA d'autre part.

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude a pour objectifs de :

- Cartographier les emplois spécialisés du secteur, si possible en lien avec les référentiels métiers existants pour chaque branche ;
- Identifier les freins et leviers à leur développement ;
- En évaluer les effectifs et les dynamiques correspondantes en termes d'emploi.

In fine, les résultats de cette étude permettraient d'évaluer le dynamisme de la finance durable en matière de création d'emplois et de transformation des métiers dans le secteur financier, et d'asseoir l'attractivité de la Place financière de Paris au travers de sa contribution à l'économie réelle et au développement des territoires.

1.3 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE PROPOSÉE

L'étude repose sur une analyse qualitative au plus près des acteurs du marché. Elle part de deux postulats : premièrement, les responsables des ressources humaines (RH) sont les mieux placés au sein de leurs organisations pour analyser les emplois à partir de leur système d'information ; deuxièmement, il existe des experts de la finance durable qui connaissent la dynamique de développement de ce domaine d'activité.

Ainsi, **une première phase exploratoire** a consisté à mener des entretiens individuels avec des responsables des ressources humaines du secteur et des experts de la finance durable. Les objectifs étaient d'identifier les métiers de la finance durable et les missions associées, mais aussi de mieux comprendre les enjeux en termes de recrutement et de formation professionnelle, ainsi que les freins et leviers aux développements de ces activités.

Ensuite, **une phase plus collaborative**, basée sur des échanges et des réunions avec des représentants des fédérations et avec les membres de Finance for Tomorrow, visait à tester et enrichir la typologie des activités de la finance durable telle qu'identifiée dans la phase exploratoire. Cette réflexion visait à s'accorder avec l'approche en « référentiel-métiers » communément utilisée par les responsables des ressources humaines.

Enfin, **l'ébauche d'une phase quantitative** devrait permettre, sur le moyen-terme, de mieux évaluer les volumes des métiers liés à la finance durable en France et de construire une vision cohérente de l'intégration des enjeux de la finance durable dans les métiers de l'ensemble du secteur.

Différents moyens d'enquête pourront servir cet objectif :

- Enquête auprès des acteurs du marché : identifier les activités de la finance durable et les emplois correspondant, exprimer les besoins de connaissances et de compétences ;
- Enquête auprès des RH : quantifier les volumes d'emploi, grâce aux systèmes d'informations et à des référentiels-métiers intégrant les expertises de la finance durable.

Nous avons réalisé 13 entretiens, principalement auprès d'experts en poste, tant dans des grands groupes du secteur bancaire ou assurantiel, que dans des PME/ETI spécialisées dans les activités de financement, d'investissement et/ou de gestion d'actifs. Des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et des experts « externes » (notamment dans le secteur du conseil et de la formation) ont été également interrogés.

La liste des personnes interviewées figure en Annexe 1.

La notion d'« experts » utilisée dans la suite de ce document comprend tous les postes spécialisés en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en Investissement Socialement Responsable (ISR) ou sur les problématiques liées aux critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), qu'ils soient fonctionnels (fonctions supports) ou opérationnels.

2.1 LES RÔLES ET MISSIONS DES EXPERTS EN FINANCE DURABLE

2.1.1 LEUR PLACE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Leur positionnement dans l'entreprise ainsi que les terminologies des postes sont très diversifiés, traduisant l'absence de référentiel et la pluralité des missions.

- **En core-business, au sein de petites équipes spécialisées**

Regroupés en petites cellules au sein des entités opérationnelles des activités de financement, d'investissement et de gestion d'actifs, ils sont analystes ESG et/ou gérants d'actifs ISR. Certains d'entre eux peuvent être spécialisés sur une thématique comme le climat (ex : Head of Climate Strategy) ou sur des missions précises (ex : Responsable des relations avec les signataires des PRI). On note qu'ils utilisent souvent des intitulés de postes anglo-saxons (ex : Corporate and Investment Responsibility Analyst, ESG Officer,...).

- **Au niveau groupe (Corporate)**

C'est le cas le plus fréquent pour les équipes RSE qui peuvent être rattachées à la Direction Générale ou à un Secrétariat Général.

Ainsi, dans les grands groupes pour lesquels les activités sont réparties sur plusieurs Business Units (ex : gestion d'actifs et activités de marché), on peut trouver plusieurs équipes spécialisées ESG et plusieurs Directions RSE, dont la Direction RSE Groupe.

- **Experts spécialisés au sein de services fonctionnels**

C'est le cas en Recherche & Développement, dans les services de Gestion du Risque (ex : Risk Manager spécialiste des risques climatique et ESG) ou encore au Marketing (ex : Product Specialist). Selon certains des experts interviewés, ils seraient encore trop rares dans ces fonctions déterminantes en matière de politique de l'offre.

● Presque totalement absents dans les fonctions commerciales

S'il semble exister des fonctions commerciales spécialisées, ces postes sont, selon les experts interrogés, extrêmement rares, voire absents, notamment dans les réseaux de banque de détail.

● Naturellement intégrés dans les sociétés de gestion spécialisées

Dans les petites sociétés de gestion créées selon les principes de la finance durable, cette expertise n'apparaît pas de façon différenciée, les salariés intégrant « naturellement » les processus ESG dans leur métier. Dans ce cadre particulier, c'est la nature même du positionnement de l'entreprise qui définit le niveau des besoins de connaissances et compétences ESG de tous les employés.

2.1.2 DES MISSIONS TRANSVERSES PLUS OU MOINS ÉTENDUES

Il semble exister aujourd'hui, au moins dans les grandes entreprises, une répartition des rôles entre les Directions RSE et les experts ESG/ISR.

Les experts RSE ont la charge de la stratégie RSE Groupe (Corporate) et des activités liées à la transparence (reporting). S'ils ont un rôle de coordination, il semble qu'ils s'impliquent peu dans la déclinaison des politiques d'intégration.

Les experts ESG/ISR, dans les sociétés de gestion, ont des rôles diversifiés, allant de l'analyste qui produit des notes de recommandation au « stratège-intégrateur » siégeant dans les plus hautes instances de décision et s'appuyant sur un réseau de correspondants qu'il a le plus souvent lui-même formés.

Ainsi, parmi les experts interrogés, l'un d'entre eux a la responsabilité au sein de son entité, de :

- la stratégie et les politiques d'intégration de l'ESG, avec la conception et la mise en œuvre des processus et outils
- les politiques de vote/engagements
- l'évaluation des risques Climat
- la veille réglementaire
- l'accompagnement des clients et des lignes métiers en interne, à travers notamment la formation des gestionnaires

Dans les plus petites structures, la dichotomie RSE/ESG n'est pas forcément de mise.

C'est le cas d'une Directrice RSE d'une société de gestion qui assume les deux fonctions. Spécifiquement recrutée pour structurer, déployer la démarche RSE et mettre en place les processus d'intégration de l'ESG, sa feuille de route est clairement de « *passer à l'opérationnel de la RSE* ». Son équipe intervient à toutes les étapes de l'investissement et, en amont, sur la totalité des due diligences de façon déterminante.

« *Un patron déclarant qu'il se fiche de la RSE déboucherait sur une décision de NO GO* ».

Elle travaille par ailleurs en étroite collaboration avec les entités fonctionnelles (Risques, RH, ...) ainsi que les équipes investissements auxquelles on a assigné des objectifs ESG. Ces derniers sont mesurés et systématiquement intégrés dans les décisions de la Commission des Rémunérations.

La plupart des experts interrogés ont en commun un rôle transverse et la responsabilité de diffuser la « culture ESG » au sein de leur entité voire au-delà (notamment auprès de leurs clients), a minima au travers d'actions d'information et de sensibilisation.

2.1.3 LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DE LEURS MISSIONS :

Plusieurs facteurs expliquent la vitesse d'intégration de la finance durable au sein des organisations. Certains sont propres aux profils des experts en place, d'autres sont intrinsèques à l'organisation, la gouvernance et la culture de l'entreprise. D'autres enfin sont externes à l'entreprise.

1 – Le profil et le parcours des experts en finance durable

De l'avis de plusieurs managers-experts interrogés, la séniorité, la double compétence « finance + ESG » ainsi qu'un « parcours finance » comprenant la pratique successive de différents métiers, constituent des caractéristiques essentielles à la performance dans leurs missions. La séniorité et la connaissance des métiers confèrent en effet à l'expert une légitimité et une capacité d'influence au plus haut niveau, permettant de conduire le changement en profondeur. Il faut également, selon l'un des experts, être « capable de porter des sujets politiques tels que les impacts sur l'emploi et les performances économiques des entreprises ».

Cependant, l'un des experts interrogés, sénior en matière de RSE avec un parcours spécialisé dans la mise en œuvre de plans de transformation, arrive à de très bons résultats au sein d'une société de gestion d'actifs.

Ces profils séniors existent mais ils seraient encore trop rares. Les postes correspondants ont, au moins pour certains, été créés à l'initiative du salarié (impulsion bottom-up). « Je m'occupais de structuration de produits financiers dont certains intégraient l'ESG, je me suis alors intéressée au sujet, me suis auto-formée puis j'ai convaincu la direction de créer mon poste actuel » témoigne la responsable d'une équipe de 4 personnes au sein d'une entité Investissements d'un groupe bancaire.

2 – Les facteurs internes à l'organisation

● L'implication des hauts dirigeants et de la gouvernance

Tous les experts témoignent de l'importance de l'implication des hauts dirigeants et de la gouvernance dans les processus d'intégration. Comme toute conduite du changement, le projet doit en effet être porté au plus haut niveau.

Certains experts regrettent le manque de disponibilité des managers boards - « Il est extrêmement difficile de pouvoir échanger avec eux, ils n'ont jamais le temps ! » - et le fait qu'ils ne soient pas suffisamment relais de leurs propositions. En question également, leur manque de sensibilité et de culture sur le sujet. « Il faudra l'arrivée d'une nouvelle génération » déclare l'un des experts interrogés. Novethic constate en effet voir encore rarement des membres de Comex dans ses modules de coaching exécutif.

Il est donc difficile, en l'absence de mobilisation des dirigeants, de négocier des moyens (humains et financiers) ou encore de mettre en place des objectifs quantifiés destinés à l'ensemble des équipes opérationnelles et déterminant une partie au moins de la part variable des rémunérations individuelles.

● Le niveau de connaissance des opérationnels

La diffusion de ce sujet, par ailleurs de plus en plus technique, est, de l'avis de tous, un enjeu majeur.

« Il y a vrai problème d'acculturation des gérants de portefeuille. Le sujet est aujourd'hui stratégique et les équipes doivent prendre le relais des experts. Mais elles ne sont pas préparées », témoigne un expert d'une société de gestion qui explique avoir de bonnes expériences mais constate encore l'existence de « gens totalement hermétiques en back et middle office ».

Le manque de connaissance serait particulièrement important chez les commerciaux, dans les banques de détail comme dans les banques d'investissement. Il entraîne, de fait, un manque d'information des clients (particuliers et professionnels) et l'absence de demande sur les produits durables.

Il y a donc un vrai sujet sur la formation de ces publics mais aussi, selon l'un des experts interrogés, « une question de responsabilité individuelle ».

● Les synergies entre équipes RSE/ESG au sein des grands groupes

Dans les grands groupes bancaires, l'organisation en Business Units, filiales ou Caisses Régionales, autonomes dans le choix des politiques, constituent, pour certains experts, un frein à une intégration plus systémique de l'ESG. Les collaborations sont rares entre les différentes équipes ESG et l'un des responsables pense qu'« il faudrait intensifier ces échanges et les pratiques partenariales : cela constitue également un levier au développement de l'ESG ».

Davantage de synergies et une plus grande transversalité entre les différentes équipes d'experts ESG mais aussi entre RSE et ESG : c'est aussi l'avis d'un expert d'une société de conseil qui déclare être parfois sollicité sur un même sujet par plusieurs équipes d'un même groupe.

3 – Les facteurs externes à l'organisation

● Le type d'activité, les outils et la nature des produits

Dans le domaine de l'ESG, la maturité est différente selon la géographie et le secteur d'activité. Ainsi, les activités de marché (en particulier celles relatives au marché secondaire) sont, selon plusieurs experts interrogés, en retard sur les activités de financement et de gestion d'actifs. En cause, certains produits (comme les produits dérivés) qui se prêteraient moins à l'intégration de la dimension ESG mais aussi les « véhicules » et la rareté des projets de qualité.

« Pour les investisseurs qui souhaitent financer des projets à impact positif, c'est la rareté des projets de qualité (en termes de rentabilité et de mesurabilité des impacts) qui est un premier frein. Il faut ensuite créer des véhicules d'investissement performants (fonds, véhicules de titrisation) : plus qu'un « funding gap », il semble que nous faisons face à un « investment gap » ! Les fonds sont là, mais il manque les conduits et les produits pour les déployer au bénéfice de projets « réellement » durables et fiables. Et la définition de scénarios permettant de mettre en évidence la performance des projets « durables » reste un défi méthodologique ».

Toujours dans le domaine des activités de marché, c'est aussi le rapport qualité/quantité des données extra-financières qui est en cause, et notamment le manque de transparence sur les performances ESG de la part des entreprises, l'hétérogénéité des données communiquées et des méthodologies d'analyse des agences de notation ESG.

« Il y aurait là un énorme travail à faire avec comme prérequis la transparence des entreprises sur l'ensemble des critères de performance extra-financière. Or la taxonomie UE ne propose à ce stade que l'identification des activités ayant un impact positif sur le climat. Nous n'en sommes qu'aux prémices... »

● La demande des clients

Conséquence de l'absence de maîtrise de ces sujets par les équipes commerciales, la culture et la demande des clients évoluent de façon très diverse.

L'accroissement de la demande des investisseurs, notamment institutionnels, est souligné par la plupart des experts interrogés, en particulier via les fonds gérés par les sociétés de gestion. De plus en plus, au-delà du climat, les investisseurs sont en recherche de projets à impact, en référence aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Mais pour les autres activités, en particulier de marché, cette tendance est moins palpable.

L'un des experts interrogés a ainsi déclaré : « Chez les investisseurs institutionnels, même si la majorité est bien consciente de la preuve empirique de l'apport de l'ESG sur le ratio rendement / risque des portefeuilles d'investissement, certains restent encore sceptiques et convaincus que la perte en diversification d'un portefeuille implique dans tous les cas un risque accru. Certains pensent encore que la performance financière est difficilement compatible avec la performance ESG ».

Certains secteurs seraient par ailleurs plus hermétiques que d'autres et notamment, parmi ceux cités : le bâtiment, l'industrie de Matières Premières, la distribution/logistique... pourtant à fort enjeu climatique.

Chez les clients professionnels, l'absence de connaissance des Directions financières et des responsables de la trésorerie constituerait un frein majeur.

● La réglementation

Selon l'un des experts interrogés, le cadre réglementaire pesant sur la commercialisation des produits constitue encore aujourd'hui un frein au développement des solutions durables : « ces contraintes conduisent à proposer les solutions les plus standard, celles traitées depuis de très nombreuses années ».

A l'inverse, le plan d'action européen pour la finance durable qui s'inscrit dans la trajectoire de neutralité carbone de l'Union à horizon 2050, notamment avec ses 3 règlements adoptés en décembre 2019 (« Taxonomie », « Disclosure » et « Benchmark »), devrait accélérer le processus : « *La profession doit faire face à un tsunami réglementaire, il s'agit d'inclure l'ESG dans l'analyse des risques donc dans tous les processus et dès le développement de produit : ici la réglementation nous aide !* » indique un expert.

Un autre expert interrogé précise par ailleurs qu'« à 10 ans, la comptabilité carbone va s'imposer. C'est tous les métiers de la finance qui vont devoir s'y mettre... ».

L'évolution de la réglementation européenne

Dans le cadre de son plan d'action sur la finance durable, la Commission Européenne a demandé des opinions aux Autorités de Surveillance Financière (ESAs), concernant la révision des Directives MIFID, UCITS & AIMF pour intégrer les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance, dans l'organisation des opérations des sociétés de gestion de fonds d'investissement.

Certains principes développés dans leurs opinions pourraient avoir un impact direct sur le besoin de formation des professionnels du secteur financier, notamment :

- Intégrer les enjeux ESG dans les politiques, les processus d'organisations générales et les procédures, en incluant les fonctions de conformité et d'audit interne ;
- Rendre la direction responsable de la prise en compte des critères ESG ;
- Dédier assez de ressources pour l'intégration des risques ESG, notamment en s'assurant que les collaborateurs disposent de l'expertise nécessaire.

● La pression concurrentielle

La pression concurrentielle devrait jouer son rôle d'accélérateur avec une forte croissance de la finance durable attendue dans les 5 ans qui viennent.

« *Aujourd'hui, la gestion d'actifs doit faire face à un environnement concurrentiel plus difficile, avec pour conséquence une pression sur les marges et la nécessité de se différencier. De plus en plus de gérants vont devoir s'adapter et se former sur des thématiques alternatives sources de croissance comme l'ESG.* ».

Quelques bonnes pratiques identifiées

- La fixation d'objectifs quantitatifs dédiés au développement de la finance durable
- Le pilotage des objectifs au niveau Comex et instances de gouvernance
- L'intégration de ces objectifs dans la part variable des rémunérations des commerciaux et hauts dirigeants
- La mise en place de groupe de travail destinés à définir les modalités d'un transfert de compétence des experts (ESG / RSE / ISR) vers les autres lignes métiers
- La mise en œuvre de programmes de formation collective obligatoire sur l'ESG/la finance à impact
- Un module « finance durable » dans les parcours d'intégration des nouveaux entrants
- La mise en place de Comités ou groupes de travail transverses animés par un manager expert, en charge de définir les outils et processus permettant d'intégrer la finance durable dans les pratiques métiers
- A défaut d'experts, la constitution de réseaux de correspondants formés à la finance durable dans chaque entité
- Une diffusion large et régulière des informations relatives aux solutions et tendances du marché de l'investissement ESG

2.2 DES MÉTIERS ENCORE MAL IDENTIFIÉS ET EN ÉVOLUTION

2.2.1 UNE NOTION FLOUE, NON RÉPERTORIÉE PAR LES DRH

Sauf dans les petites structures où les différentes équipes travaillent en proximité, les DRH ne sont pas aujourd'hui en mesure de répertorier les experts en finance durable. Le sujet de la montée en compétence dans ce domaine ne fait pas, par ailleurs, l'objet d'un suivi spécifique.

Selon un expert interrogé « *La notion d'experts ESG est floue, non définie, l'information ne remonte pas [encore] auprès des DRH* »

Ces métiers, en effet, ne sont pas directement identifiables dans les Systèmes d'information RH dont l'arborescence-métiers est le plus souvent organisé selon les référentiels d'emploi établis au niveau des branches professionnelles. Or ces référentiels ne font pas mention de ces métiers au sein d'une famille ou sous-famille professionnelle. Et aucune fiche métier n'indique l'ESG/la finance durable parmi les compétences requises.

Le nombre d'experts ESG serait néanmoins une information collectée auprès des experts-managers eux-mêmes par les agences de notation extra-financière. Mais ici, l'information serait peu fiable selon un expert interrogé : « *J'ai vu des analystes financiers devenus subitement extra-financiers pour les besoins du reporting !* »

Les DRH ont cependant des relations fréquentes (a minima en clôture d'exercice) avec les équipes RSE pour les besoins du reporting social. Leur vision de la RSE porte donc aujourd'hui davantage sur les politiques sociales que sur l'évolution de l'activité et des métiers à moyen terme.

« *De manière générale, les DRH du secteur financier n'ont pas encore forcément une bonne appréhension de l'évolution des métiers liés à la finance durable. La fonction ne fait pas toujours l'objet d'un suivi régulier alors même que les besoins bougent très vite tant dans le domaine de la formation que de l'intégration de nouveaux profils* »

2.2.2 DE NOUVEAUX MÉTIERS APPARAISSENT

Trois tendances semblent émerger suite aux entretiens réalisés, susceptibles de faire apparaître de nouvelles missions voire métiers en lien avec la finance durable et de dynamiser le marché de l'emploi dans ce domaine.

1 – Des experts spécialisés sur une thématique

Face à l'évolution de la réglementation européenne, aux exigences des agences de notation mais aussi à la demande des investisseurs qui souhaitent soutenir des activités ayant un « impact positif » sur l'environnement ou la société (la plupart se référant aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies), les organisations doivent se doter d'experts thématiques : le climat bien sûr, mais aussi, selon le profil de l'investisseur ou du projet, la biodiversité, le social, l'eau...

« On passe de l'analyste ESG généraliste à l'expert climat par exemple. La demande sur l'investissement à impact est de plus en plus pointue, pouvant porter sur un thème spécifique »

La « finance à impact » prend progressivement le relais de la gestion des « risques ESG ». Cette évolution implique une expertise sectorielle poussée de la part des professionnels, car il est nécessaire de démontrer l'intention de résoudre un problème de l'économie et de la société, de prouver des résultats additionnels et de les projeter dans le temps.

2 – Des experts plus « techniques »

Parallèlement, le niveau de compétences requis en matière d'analyse quantitative de données augmente. Le métier de certains experts s'apparente désormais « à la construction de portefeuille, proche du métier d'ingénieur portefeuille », faisant appel à un savoir-faire accru dans le domaine de la gestion de la complexité.

« La courbe d'expertise RSE/ESG a atteint un point de maturité. Le secteur a besoin d'experts de plus en plus pointus sur des métiers qui se technicisent ».

C'est notamment le cas dans les activités d'investissement sur les marchés financiers. L'un des experts interrogés a ainsi récemment créé son poste au sein de la Direction Marché d'un grand groupe bancaire. Sa mission est de développer de nouveaux produits et solutions ESG « packagées » destinées aux investisseurs qui souhaitent concilier la performance financière de leurs investissements et l'atteinte d'objectifs ESG. Cela passe par la création d'indices ESG et, au-delà, par l'intégration des critères ESG au plus grand nombre possible de produits d'investissement et de couverture.

« Un métier nouveau, inexistant jusqu'alors pour les activités Marché, contrairement aux activités de financement, d'analyse, ou de gestion, dans lesquelles l'ESG est intégré depuis plus de 10 ans, voire 30 ans pour certaines organisations »

3 – Des experts plus transverses en charge de l'intégration

Entre les missions des équipes RSE, tournées principalement sur la stratégie et le reporting, et celles des experts ESG de profil « analyste », il y a une place pour des experts plus transverses dont la mission principale est l'intégration de la finance durable dans l'ensemble des métiers et processus.

« D'experts spécialistes de l'ESG on passe à des responsables fonctionnels en charge de projets d'intégration horizontale. Ceux actuellement en poste sont rares et, pour la plupart, se sont auto-formés »

Si cette mission d'intégration peut être assurée par les équipes ESG ou RSE en place dès lors qu'il existe des experts suffisamment séniors, elle peut, à défaut, faire l'objet d'une création de poste. Leur rôle sera alors de piloter la démarche d'intégration en constituant un réseau de correspondants opérationnels et en animant par exemple des groupes de travail ayant force de propositions et de décision.

2.3 LES ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

2.3.1 LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES OPÉRATIONNELS, UN ENJEU CLÉ

Au regard des évolutions réglementaires, tous les experts interrogés ont indiqué la nécessité de former massivement les équipes opérationnelles.

« Nous avons besoin aujourd'hui de vraies formations pour les équipes d'investissement, l'enjeu est aussi de leur faire comprendre qu'il s'agit d'une véritable expertise »

Cependant, sauf exception, les DRH interrogées n'avaient pas été sollicitées pour mettre en œuvre des plans de formation collective sur le sujet. Et il ne semble pas que la thématique ait été identifiée comme une dimension structurante des politiques de « gestion prévisionnelle des emplois et compétences » (GPEC) dont la finalité est précisément d'adapter la « force de travail » aux enjeux de demain et qui fait l'objet depuis 2005 d'une négociation collective obligatoire.

Les demandes de formation semblent encore majoritairement individuelles, à la demande des salariés ou des managers, en lien avec la sensibilité de chacun sur le sujet. Et Novethic, pionnier en matière de formation ISR, confirme que 60% des demandes de formation inter-entreprises sont portées par les salariés eux-mêmes : des experts visant une amélioration de leurs compétences ou des non-spécialistes en quête de transition professionnelle.

Mais l'offre de formation professionnelle est pour l'heure peu structurée et la plupart des initiatives sont conduites par les équipes d'experts en interne, notamment pour la formation de leurs relais-correspondants.

« C'est aux hubs d'experts de former les lignes métiers, notamment « techniques ». On s'appuie parfois sur des cabinets extérieurs. Et pour le high management, on peut être amené à travailler avec des cabinets leaders »

Les choses bougent : dans certaines entreprises leaders et/ou les plus avancées, de vastes programmes de formation, coconstruits entre experts et cabinets de formation, sont en préparation et visent à opérer un transfert de compétence vers les équipes opérationnelles. Un expert interrogé évoque, pour son organisation, une échéance de 12 à 18 mois.

Des appels d'offre sont en cours, correspondant à de grands programmes intra-entreprises et sur lesquels les DRH sont de plus en plus impliqués. Il s'agit de grandes ou de moyennes entreprises souhaitant structurer ou déployer une démarche et ciblant principalement les gérants d'actifs. Et la fonction commerciale commence à bouger, y compris dans le secteur de l'assurance suite à l'application de la DDA (Directive sur la Distribution d'Assurance) mais aussi grâce à la Loi PACTE qui demande la distribution de produits labellisés durables (ISR, TEEC & Finansol).

Focus : formation professionnelle en finance durable

- **Novethic** : confirme une accélération de la demande de formation depuis fin 2017. Les parcours « Finance Verte » et « Finance à Impact » sont les plus demandés, celui sur la Biodiversité n'en est qu'à ses débuts. L'atelier dédié à la distribution de fonds ISR, initialement conçu pour les commerciaux, commence à émerger. Enfin, la formation des membres des Comités Exécutifs porte des résultats très concrets mais n'est pas encore répandue. Si 60% des demandes de formation inter-entreprises sont portées par les salariés eux-mêmes, des modules de formation collective se développent et constituent un segment de marché à fort impact et potentiel.
- **Société Française des Analystes Financiers (SFAF)** : a développé le certificat CESGA (Certified ESG Analyst) avec la fédération au niveau européen (EFFAS), pour relever le défi de l'intégration ESG en fournissant la formation nécessaire pour une évaluation efficace, pour la mesure et l'intégration des problématiques ESG au sein de l'analyse financière. Le programme repose sur 70 à 100h de formation et il est particulièrement adapté aux analystes financiers et gestionnaires de portefeuille qui veulent intégrer les critères ESG dans leurs processus d'allocation du capital, mais aussi, en général, tous les professionnels de l'investissement ayant déjà été confronté aux problématiques ESG.
- **Certificat de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)** : dans un futur proche, le renforcement des questions sur la finance durable pour ce certificat le plus répandu dans le secteur financier permettrait d'assurer un socle de définitions et de connaissances communes sur le marché français.

2.3.2 L'INTÉGRATION D'EXPERTS SÉNIORS POUR L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION

Des profils séniors avec parcours et compétences finance & ISR (ou conduite du changement/RSE) sont nécessaires pour implémenter la finance durable en interne.

« Nous allons avoir besoin de plus en plus de profils séniors expérimentés maîtrisant la finance ISR, compétents et crédibles avec une forte capacité de conviction et d'influence »

« Il nous faudrait davantage de séniors avec au moins 7-10 ans d'expérience professionnelle, un parcours finance diversifié et des compétences ESG. Mais le recrutement est compliqué, ce sont des profils rares »

Deux possibilités s'offrent donc aux organisations : recruter à l'externe (mais de tels profils correspondent aujourd'hui à des métiers en tension, s'étant développés à partir d'initiatives individuelles) ou, plus vraisemblablement, définir des parcours en interne afin de faire évoluer certains managers.

Ces parcours pourraient être construits dans le cadre de la GPEC. Mais il s'agirait également d'inscrire les compétences ESG dans la gestion des talents et des parcours des cadres identifiés comme à « Haut potentiel », permettant ainsi d'intégrer plus rapidement la finance durable dans les plus hautes instances de décision.

2.3.3 LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES JEUNES TALENTS

Si l'offre de formation professionnelle semble en retard, celle de formation initiale se serait bien développée ces dernières années.

Un expert d'une grande banque ayant beaucoup recruté de juniors ces 2 dernières années témoigne: «*L'offre en formation initiale explose... Les écoles ont fait évoluer leurs cursus et de jeunes diplômés arrivent avec la double compétence finance+ESG/RSE*»

Les DRH interrogés indiquent par ailleurs que les jeunes candidats au recrutement (quel que soit le poste recherché) sont très demandeurs et soucieux d'intégrer une organisation mobilisée sur le sujet. Les attentes sont grandes et la déception est parfois au rendez-vous. L'enjeu est de pouvoir attirer et maintenir en poste les jeunes talents.

« Un phénomène inquiétant parmi les juniors experts, en particulier les plus brillants: la capacité à se démotiver brutalement, à la suite par exemple d'une décision non conforme à leurs espérances et qui les conduisent à la démission. La nouvelle génération n'a pas peur de partir. Si l'organisation veut retenir ces talents, elle doit prendre des positions fortes, donner des preuves de son engagement ».

3.1 IDENTIFICATION DES TENDANCES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

A moyen terme (sous 2 à 3 ans), il est vraisemblable que la montée en compétences s'accélère. La vitesse sera amplement dépendante de l'implication des hauts dirigeants et de la gouvernance, car c'est sous leur impulsion que les RH pourront mettre en œuvre une politique d'adaptation de la force de travail aux enjeux de la finance durable, à l'instar des politiques de transition digitale qu'ils ont accompagnés.

Il pourrait être difficile de saisir cette évolution avec un suivi de l'accroissement net de l'emploi experts en durable.

Cette dynamique devrait se traduire par :

- **La mise en œuvre de vastes plans de formation collective pour l'acquisition de compétences-socles**

Ces formations seraient destinées prioritairement aux métiers de la force de vente (chargés de clientèle, conseillers en patrimoine et en produits financiers, opérateurs de marché, gestionnaires de portefeuilles...) mais aussi dans tous les métiers d'analyse et de gestion des risques, de la conception des produits et au marketing. Il s'agit d'organiser, à terme, la convergence des visions et des processus en matière de performances financières et extra-financières.

- **L'intégration de nouvelles compétences techniques**

Celles relatives à une thématique spécifique (ex : climat, énergie, biodiversité, social...) et au déploiement de la finance à impact. En fonction des organisations, cela pourrait se faire par voie de formation interne ou de recrutement, notamment de juniors ou d'experts sur des sujets sociaux ou environnementaux et non issus de la finance.

- **Un rôle accru des experts en place**

Ce sont eux, en particulier les plus séniors, qui devront, à court et moyen terme, impulser et accompagner la transformation. Leurs missions sont aujourd'hui diverses (de 100% techniques à 100% fonctionnelles, dédiées à l'accompagnement au changement) et plus ou moins étendues selon le niveau de maturité de l'organisation. Il semble que ces métiers soient par ailleurs en voie de segmentation : certains évolueront vers la spécialisation thématique, d'autres resteront généralistes.

Dès lors, plusieurs questions peuvent se poser :

- Quelle sera la place des experts au sein des organisations ?
- Comment leurs rôles évolueront-ils au fur et à mesure de la montée en compétence des autres métiers ? Ces experts seront-ils reconnus ? Et bénéficieront-ils d'un parcours à la hauteur de leurs compétences ?
- Certaines entreprises ont créé, pour accélérer la transition numérique, des Directions de l'Innovation/de la transformation digitale. Procéderont-elles de la même manière pour intégrer la finance durable ?
- Quelles complémentarité et synergies entre experts ESG et les Directions RSE co-existantes ?

3.2 QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR ALLER PLUS LOIN

D'après les entretiens menés auprès des RH, notamment ceux opérant dans de grandes entreprises du secteur, il apparaît qu'il n'existe pas d'outil en place qui permettrait de mesurer finement le volume de la population des professionnels de la finance durable. En effet, cette information n'est pas directement accessible aux RH car elle ne figure pas dans les référentiels-métiers et en conséquence n'apparaît pas dans leurs systèmes d'informations.

Cependant, il nous semble essentiel de suivre dès à présent l'évolution des métiers et des compétences liée à la montée en puissance de la finance durable.

Pour cela, plusieurs pistes sont envisageables, pouvant être menées conjointement :

● Le nécessaire suivi de la montée en compétence

La montée en compétence passera principalement par la formation et, pour les nouvelles générations, par le recrutement. Les RH pourraient introduire la thématique finance durable/ESG/finance à impact dans le cadre de leur suivi des formations et identifier la double compétence finance/ESG dans les recrutements.

Le suivi de la formation repose sur des indicateurs classiques pour les équipes RH :

- Nombre d'heures, nombres de stagiaires et % sur total salariés
- Par métier
- Par thématique (climat, impact, ...)
- Par niveau : compétences-socles et niveau expert

Le sujet mériterait d'être porté au niveau des branches professionnelles pour se doter d'une vision prospective des métiers. En effet, alors que tous les métiers du secteur sont ou seront impactés par l'intégration de la finance durable, un travail prospectif pourrait-être mené, à l'instar de ce qui a été fait sur le digital, permettant aux RH de s'approprier le sujet et de définir des politiques adaptées, en matière notamment de recrutement, de formation et de parcours professionnels.

● Développer une meilleure connaissance de l'intégration de la finance durable dans les métiers

Dans une approche « bottom-up », il serait possible de consulter directement les professionnels de la finance durable (notamment le réseau d'adhérents de Finance for Tomorrow) pour favoriser une meilleure compréhension des activités des professionnels et nourrir une vision prospective sur les métiers de la finance durable.

L'objectif serait notamment de recueillir auprès de chaque salarié, quel que soit son métier, la proportion de son activité dédiée à la finance durable/ESG, avec, à la clé, une analyse permettant de constituer une typologie des niveaux d'intégration par métier.

Cette analyse a été menée par Finance for Tomorrow à l'issue de la phase exploratoire. A ce stade, cette première version constitue une « preuve de concept » cherchant à mieux comprendre les métiers, les activités et les enjeux de formation des professionnels de la finance durable en France.

Le questionnaire figure en annexe 2

4

PROFIL DES MÉTIERS DE LA FINANCE DURABLE

Pour dépasser la difficulté d'identification des experts du secteur dans les systèmes d'informations, Finance for Tomorrow a étudié le profil des métiers de la finance durable grâce à un questionnaire (Annexe 2) adressé directement aux professionnels de son réseau.

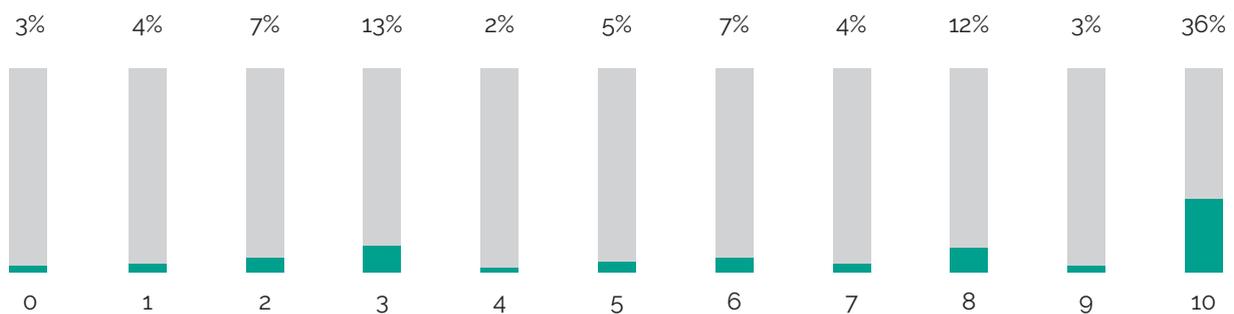
Les objectifs de cette cartographie sont d'identifier les activités de la finance durable et les emplois correspondant, d'exprimer aux acteurs de la formation les besoins de connaissances et de compétences, et de construire une vision cohérente de l'intégration des enjeux de la finance durable dans les métiers de l'ensemble du secteur financier.

Le questionnaire a reçu 123 réponses. Nous remercions vivement les personnes ayant répondu, ainsi que les institutions et les fédérations professionnelles l'ayant diffusé auprès de leurs réseaux.

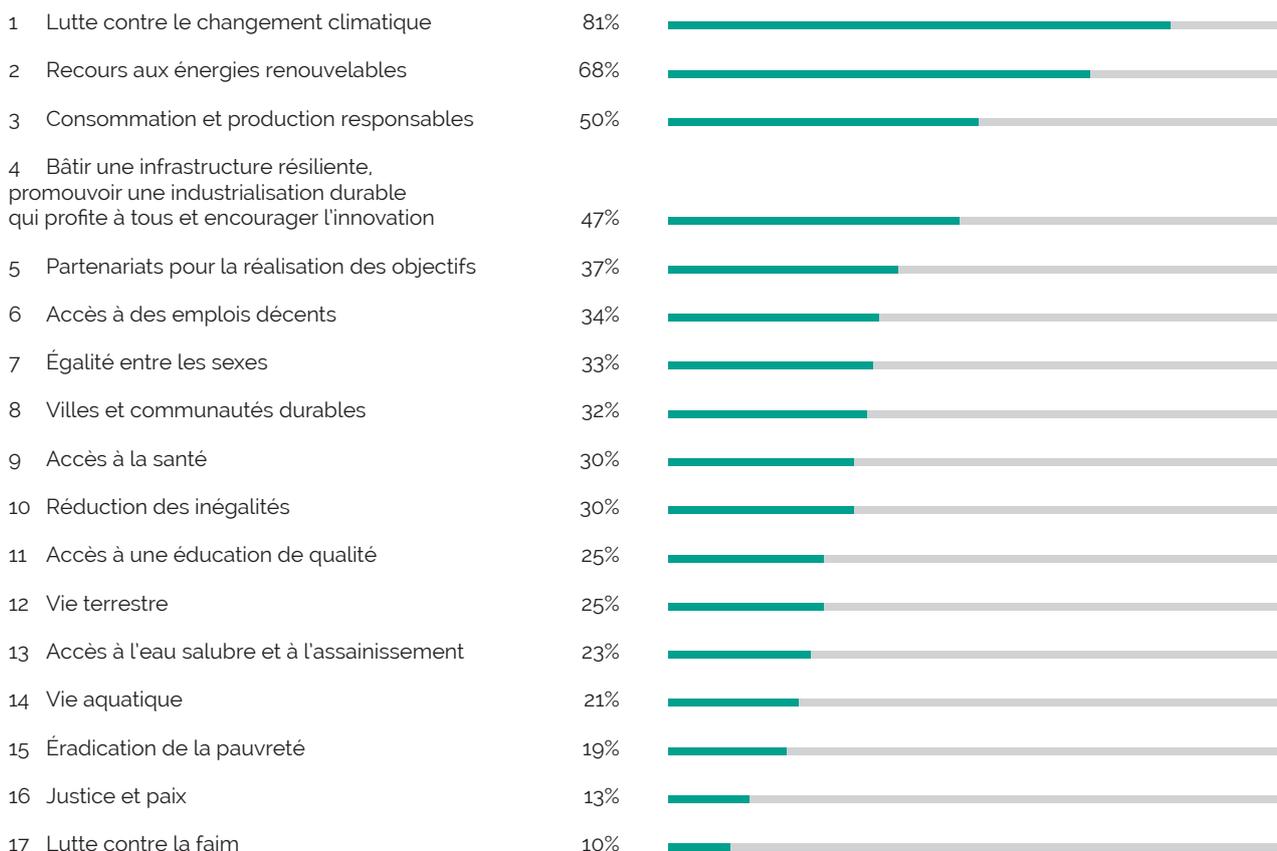
A. VUE D'ENSEMBLE : SCORE ODD, INTERACTIONS ET ACTIVITÉS

SELON VOUS, QUELLE PART DE VOTRE ACTIVITÉ EST CONSACRÉE À L'ORIENTATION DES FLUX FINANCIERS VERS LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ACCORD DE PARIS ?

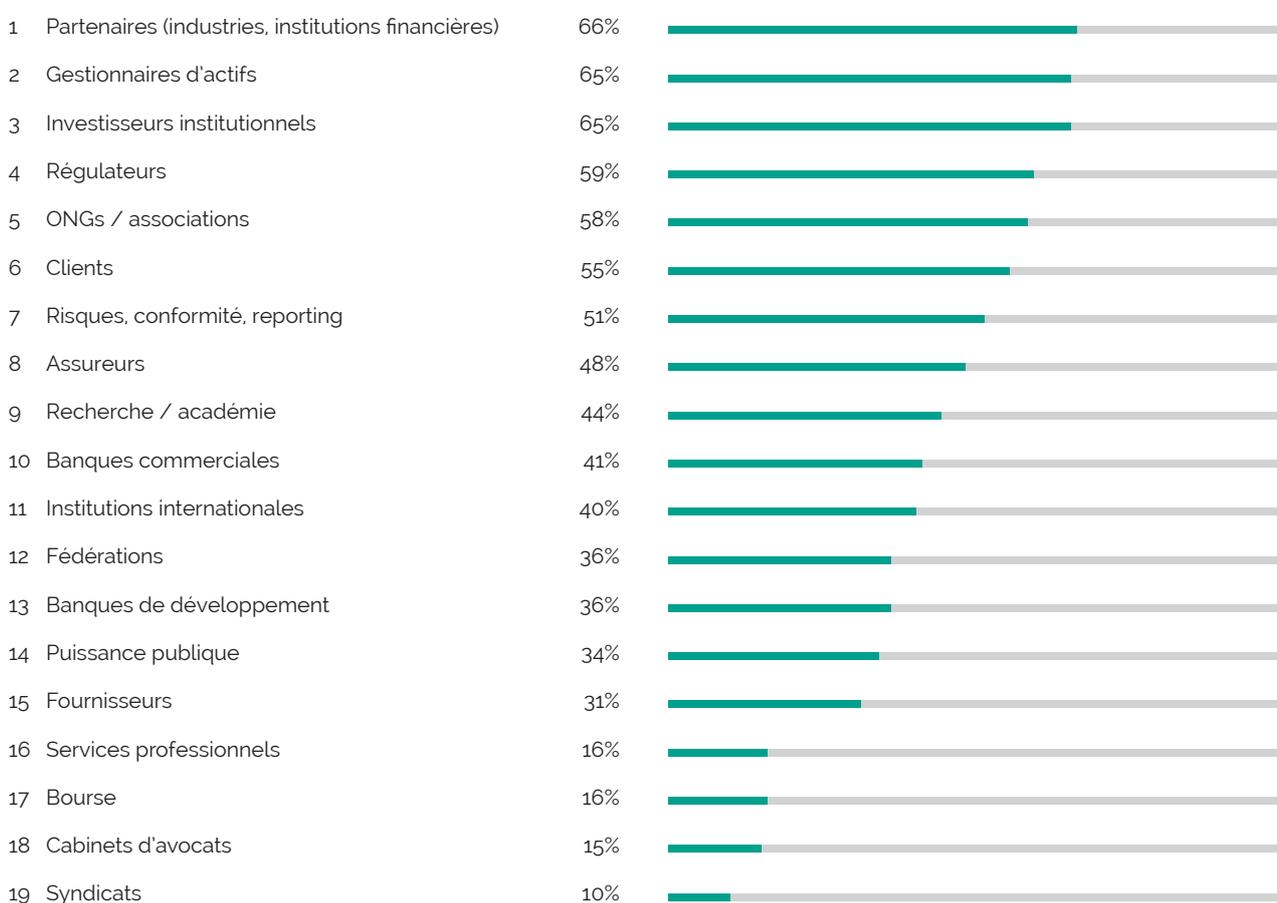
NOTE MOYENNE : 6,7



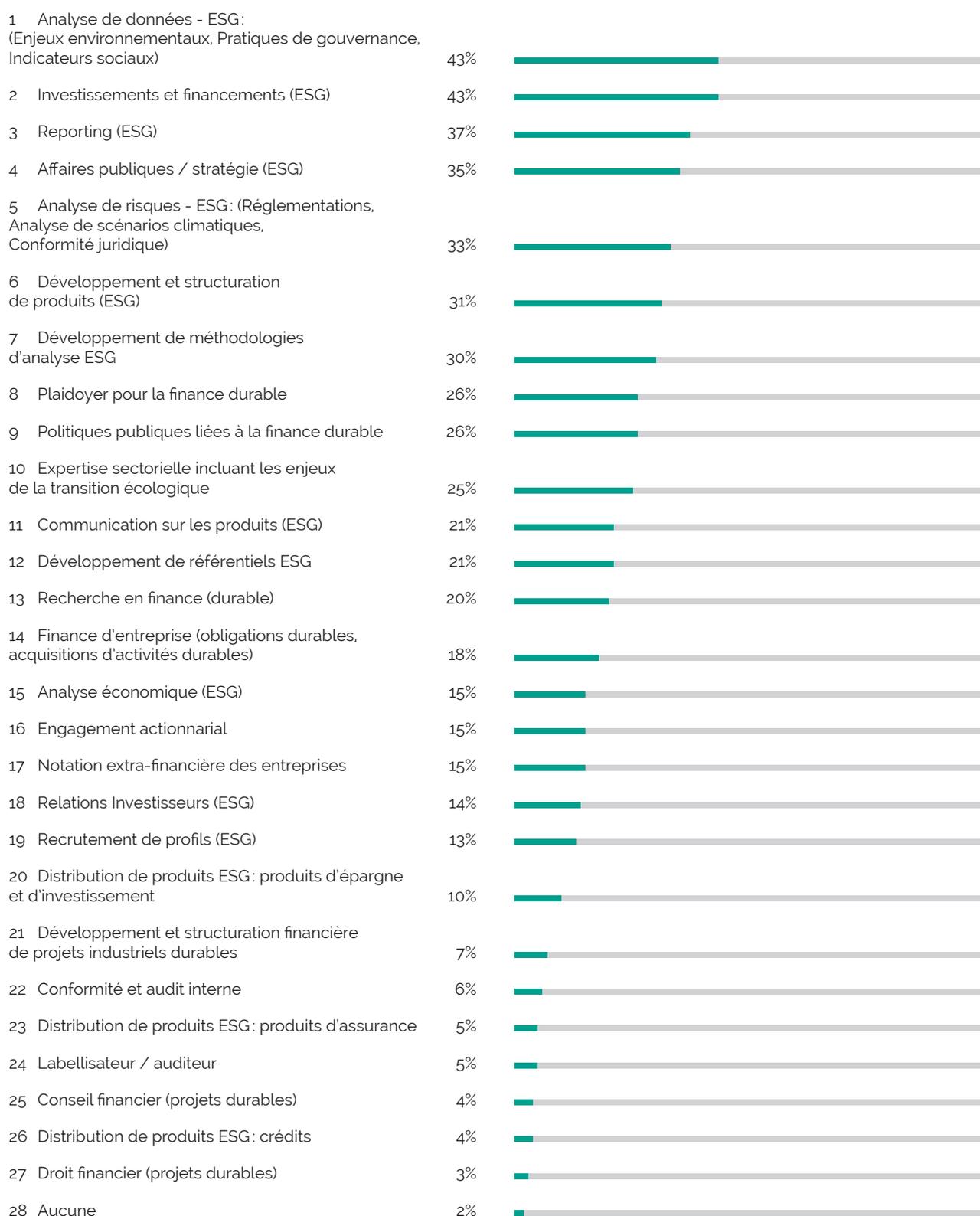
SUR QUELS OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) VOS ACTIVITÉS VOUS AMÈNENT-ELLES À TRAVAILLER ?



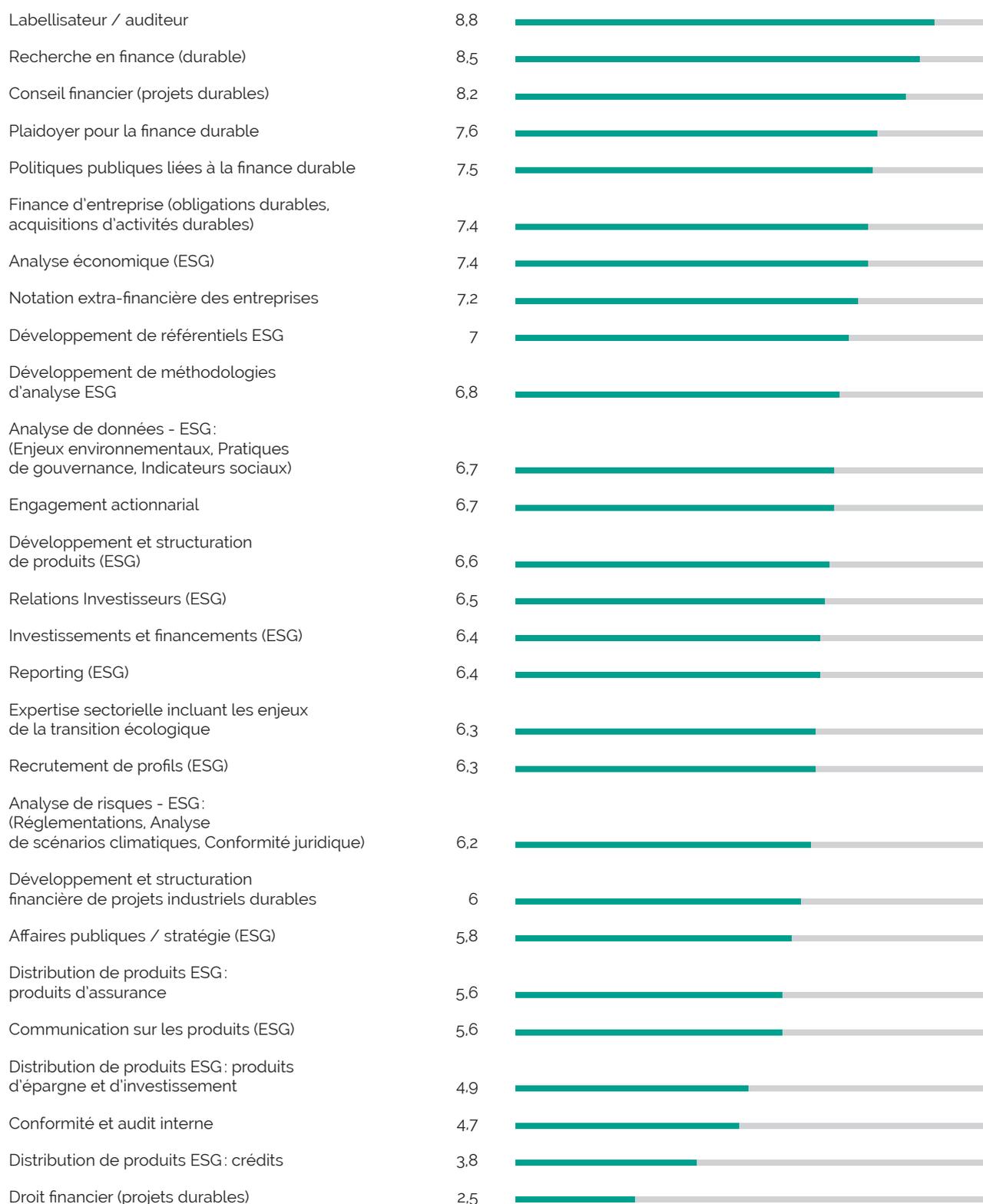
QUELS SONT LES ACTEURS AVEC LESQUELS VOUS INTERAGISSEZ SUR VOS MISSIONS LIÉES À LA FINANCE DURABLE, À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR DE VOTRE ENTREPRISE ?



EXERCEZ-VOUS DES ACTIVITÉS RATTACHÉES À LA FINANCE DURABLE ? SI OUI, LESQUELLES ?



« SCORE ODD » : PART DE L'ACTIVITE CONSACREE AUX ODD



B. DIVERSITÉ DES MÉTIERS ET DES TITRES PROFESSIONNELS

La principale caractéristique visible lors de l'analyse des titres professionnels est la grande diversité et le manque d'homogénéité.

Près de la moitié des titres contiennent une référence à la finance durable. Il est possible de l'interpréter de manière positive, car cela permet d'identifier les experts, mais aussi à l'inverse, d'y repérer le positionnement « de niche » des professionnels de la finance durable.

De plus, le côté positif de cette visibilité donnée à l'expertise est miné par la grande variété des mots utilisés pour se référer à la finance durable, qui n'apparaît pas donc comme un ensemble cohérent.

Références à la finance durable dans les intitulés de postes :

Climat	13
RSE	9
Durable	8
ESG	6
Sustainable	6
ISR	5
Impact	6
Développement durable	4
Social	2
Responsable	1
Total	56

C'est en réalité la hiérarchie entre ces postes « généralistes » de la finance durable qui apparaît de manière marquée et organisée :

Généralistes	Directeurs	Experts	Responsables	Chargés de mission
Volume	40	12	20	15
Ancienneté moyenne	14 ans	7 ans	7 ans	4 ans
Score ODD moyen	6,7	7,2	7,7	7,9
Titres	Directeur Général, Président, Associé, Impact (solutions, investing), RSE, climat (projet, mission), Investissement (Durable, Social)	Finance (durable, responsable, climat), ingénieur, comptable, audit	Business development, stratégie climat, RSE, Finance (verte, durable, climat), équipe / ligne métier, ESG Performance, Innovation, Sustainability	Analyste (ISR, RSE, ESG), Data Analyst, finance durable, risques climatiques
Acitivités phares	- Affaires publiques, plaidoyers et politiques publiques - Développement et structuration de produits - Investissements et financements - Analyse de données ESG	- Analyse de données - Analyse de risques - Investissement et financement	- Affaires publiques, plaidoyers et politiques publiques - Analyse de données - Analyse de risques - Développement et structuration de produits - Reporting	- Affaires publiques, plaidoyers et politiques publiques - Analyse économique, analyse de données, analyse de risques - Recherche - Développement de produits / financement et investissements - Reporting

Parmi les points importants, on peut relever:

- L'importance de l'analyse de données ESG aux plus hauts niveaux hiérarchiques ;
- Le rôle des experts au plus près des projets ;
- Le rôle de « stratèges » et de « managers » confiés aux responsables, qui ont aussi les titres les plus anglicisés ; ils ont la charge du reporting, peut-être grâce à leur vision d'ensemble des équipes ;
- La diversité des tâches et l'engouement des chargés de mission et analystes, qui se prêtent au jeu du plaidoyer.

Cette vision des métiers généralistes peut-être contrastée avec les titres professionnels plus « concrets » ou « spécialisés » :

Spécialistes	Gérants	Relations Investisseurs	Juristes	Communication & Marketing	Recrutement / RH
Volume	4	2	4	2	2
Ancienneté	1 - 3 - 8 - 30 ans	6,5 ans	15 ans	N/A	1
Score ODD moyen	4	4,5	4	7	6,5
Titres	Gérant de portefeuille, portfolio Manager	Service aux investissements, Investor Relations, Business Development & Relation Investisseurs	Juriste, Maître, Directeur juridique, Head of Legal	RSE, Marketing et communication	Consultant recrutement finance durable, ressources humaines
Activités phares	<ul style="list-style-type: none"> - Développement et structurations de produits (ESG) - Investissements et financements - Analyse de données (ESG) - Distribution de produits ESG: produits d'épargne et d'investissement - Développement de méthodologies d'analyse ESG 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement Actionnarial - Relations investisseurs - Communication sur les produits ESG - Développement et structurations de produits (ESG) - Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Droit financier - Recherche en finance durable - Analyse de risques - Affaires publiques et stratégie (ESG) - Développement et structuration de produits (ESG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les produits ESG - Marketing et communication - Développement et structuration de produits (ESG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de profils ESG - Engagement actionnarial

Ces professionnels, alors même que leur rôle dans le cadre de la finance durable n'apparaît pas clairement dans leur titre, opèrent des activités indispensables au développement du secteur, comme le développement de produits ou l'engagement actionnarial. Le manque de connexion entre leurs métiers et l'univers de la finance durable se perçoit dans le volume des réponses au questionnaire mais aussi dans les scores ODD des répondants (autour de 4/10).

Enfin, quelques titres particuliers attirent l'attention :

- **ESG Data Analyst** : alors même que l'analyse de données est l'activité la plus réalisée par les professionnels de la finance durable, et ce même aux plus hauts niveaux hiérarchiques, seul une personne utilise le terme « data » dans son titre.
- **Coordinateur / Pilotage de stratégie climat** : avec deux réponses, on voit apparaître la fonction du responsable de la transformation vers la finance durable, qui pourrait prendre plus d'importance dans les mois et les années à venir.

Ces deux répondants focalisent leur activité sur les affaires publiques et la stratégie ESG, et ont indiqué des scores ODD de 8 et 10 / 10.

C. LES PROFESSIONNELS LES PLUS ENGAGÉS : QUI SONT-ILS ?

La vision globale des « Scores ODD » permet de repérer qu'une part importante de professionnels de la finance durable (36%) a choisi le niveau maximum (10/10). Ils se sentent investi d'une mission dans le cadre de leur activité professionnelle.

L'analyse des réponses ne permet pas de déterminer de corrélation entre ce choix et un niveau de séniorité, un secteur ou une activité. Cela pourrait signifier qu'il s'agit d'un engagement personnel, appliqué à l'activité professionnelle.

Ces professionnels exercent une grande diversité d'activités, en ligne avec les résultats généraux de la cartographie. Parmi elles notamment : les affaires publiques, la recherche, l'analyse de données et de risques, mais aussi le développement de produits et le reporting.

En revanche, ce qui apparaît très clairement, ce sont les activités que ces professionnels « engagés » n'exercent pas, telles que : la conformité et l'audit interne ; la structuration de projets industriels durables ; la distribution de produits ; le droit financier.

Ces activités, en particulier la structuration de projets et la distribution de produits, sont fréquemment citées comme des enjeux clés pour réussir à accélérer le développement de la finance durable. Cette absence est donc révélatrice et souligne le besoin de formation, pour que les professionnels exerçant ces activités se considèrent également comme des acteurs de la finance durable.

D. PERSPECTIVES SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Sur plus de 100 répondants, moins de 30 indiquent avoir suivi une formation (initiale ou continue) sur la finance durable. Les masters évoqués sont en Développement Durable : ces étudiants se sentent formés face aux enjeux de la finance durable alors que les autres répondants, qui ont sûrement suivis des cursus en finance, considèrent qu'ils n'ont pas été assez préparé sur les thèmes ESG pour citer leur formation.

Les expressions « sur le tas », « auto-formation » et « au fil des années » reviennent régulièrement. Une information remonte sur l'importance de l'apprentissage entre pairs : « formé en interne par de grands experts », « participation à des forums ESG », « relations professionnelles ». Cela illustre la forte capacité du secteur à autoorganiser la transmission des savoirs.

Toutefois, de nombreuses recommandations portent sur le besoin renforcer la formation. Par exemple :

— « *L'intégration des enjeux ESG dans toutes les formations professionnelles de la banque, finance, achat, devraient être systématiques* » ;

— « *Mon sentiment très fort est que la finance durable devrait être enseignée avant et en lieu et place de la finance classique qui emmène aujourd'hui les décideurs dans le mur.* » ;

— « *Trop souvent encore les professionnels de la finance que l'on côtoie ne sont pas formés et considèrent que le développement durable est une affaire d'opinion, pas de compétence professionnelle.* »

Enfin, les répondants ont partagé quelques conseils pour les futurs arrivants dans le secteur :

— « *Les futurs experts devront combiner compréhension des enjeux, frugalité et savoir-faire en digitalisation.* » ;

— « *Ne pas vouloir être généraliste sinon on se perd.* » ;

— « *Besoin à venir important de compétences transverses ESG capables de se positionner comme chefs d'orchestre pour accompagner les transitions* » ;

— « *Tout est à construire et à développer, les potentiels sont là.* »

5.1 LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

	Nom	Profil	Fonction	Entreprise
1	Lise Moret	Expert interne	Head of Climate Strategy chez AXA IM	AXA IM
2	Isabelle Millat	Expert interne	Head of Sustainable Investment Solutions	SG CIB
3	Sophie Flak	Expert interne	Directrice RSE	Eurazeo
4	Cornelia Gomez	Expert interne	Head of ESG & Sustainability team	PAI Partners
5	Florent Deixonne	Expert interne	Head of sustainable and responsible investment	Lyxor/SG
6	Ginette Borduas	Expert interne	Head of ESG & Sustainability	Meridiam
7	Betty MANGATAL	RH	DRH	Meridiam
8	Marie Brive	RH	DRH	Swiss Life AM
9	Isabelle Ortolani	RH	Resp. Développement des compétences et parcours	CNP Assurances
10	Fabrice Dumonteil	RH	CEO/DRH	Eiffel IG
11	Corinne Brunet	Expert externe	Responsable de la Stratégie	Novethic
12	Anne Chanon	Expert externe	Directrice du Pôle Corporate	Ethifinance
13	Bernard Descreux	Expert interne	Directeur Financement Trésorerie Groupe	EDF

5.2 QUESTIONNAIRE DIFFUSÉ AUX PROFESSIONNELS

1. Quel est votre titre professionnel ? Dans l'idéal, réponses ouvertes avec indications.
2. Exercez-vous des activités rattachées à la finance durable ? Si oui, lesquelles ? (Plusieurs réponses possibles) Liste avec réponses multiples, avec un bloc de texte ouvert à la fin.
3. D'après vous, quelle part de votre activité est consacrée à l'orientation des flux financiers vers les Objectifs de Développement Durable et de l'Accord de Paris ? De 0% à 100%
4. Optionnel : sur quels objectifs de développement durable (ODD) vos activités vous amènent-elles à travailler ? Liste avec réponses multiples.
5. Optionnel : quels sont les acteurs avec lesquels vous interagissez sur vos missions liées à la finance durable, à l'intérieur et à l'extérieur de votre entreprise ? Liste avec réponses multiples.
6. Optionnel : comment avez-vous été formé aux enjeux ESG ? Quelle vision portez-vous sur les compétences en finance durable disponibles sur le marché de l'emploi (experts formés et expertise/contenus disponibles), actuellement et dans la perspective des 5 prochaines années ? Quels besoins identifiez-vous ? Réponse ouverte.