

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

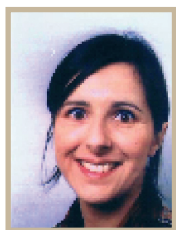
QUELLES STRATÉGIES POUR LES BANQUES ?



Vincent Maymo

Directeur des études M2 CCPRO et Management Financier Université de Bordeaux

Les difficultés rencontrées par les banques depuis la crise relèvent autant d'un problème d'image que d'intégration du développement durable dans leurs stratégies. Quels scénarii sont envisageables ? En quoi la chaîne de valeur est-elle affectée ? Quels sont les impacts opérationnels ?



Valérie Pallas Saltiel

Maître de conférences Université de Paris XII

Sur fond de crise bancaire internationale, la responsabilité sociale des banques est plus que jamais engagée sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Outre les revendications consuméristes, les niveaux de mise en cause des institutions financières vont des engagements les plus lourds de conséquences, comme leur responsabilité dans l'insolvabilité des ménages, à des actions ayant un impact local comme le refus de financer un créateur d'entreprise ou encore le financement d'un projet immobilier néfaste pour l'environnement.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET RELATION BANCAIRE

■ Le double débat de la responsabilité bancaire

Dans des secteurs d'activité comme l'automobile, la santé, l'alcool et le tabac, le lien entre stratégie et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenu évident au cours du XX^e siècle. Dans le secteur bancaire, l'intégration du développement durable (DD) soulève un double débat : moral car l'enjeu est la définition des limites de la responsabilité d'une banque ; stratégique car des opportunités et des menaces en procèdent.

Commissions de mouvement, frais d'entrée, les pratiques bancaires interrogent parce que leur responsabilité sociale tient à leur rôle de diffuseur monétaire. Les banques ne seraient pas des entreprises comme les autres : s'il est communément admis que n'importe qui ne puisse être client d'Hermès, toute personne devrait-elle pouvoir être client d'une banque ? Dans une approche moralisatrice, l'exclusion bancaire s'assimile à de l'exclusion sociale. Par ailleurs, leur responsabilité est engagée en fonction de la destination des financements octroyés : blanchiment d'argent, financement du commerce d'arme ou activités polluantes. La

réputation des banques souffre des dissonances entre leurs discours et leurs comportements, le recours à des opérations éthiques ponctuelles faisant l'effet d'un maquillage vert : le *greenwashing*.

La responsabilité sociale des banques ne peut s'évaluer seulement sur les impacts directs de leur activité comme le respect des salariés, le rejet de CO₂ ou encore l'économie de papier. La crise financière actuelle montre clairement que l'élément déterminant se situe dans le financement (destination) et la collecte (provenance). L'engagement dépasse la seule dimension financière pour modifier les sphères économique, sociale et écologique. Ce sont donc les impacts indirects significatifs des activités, des produits et des services bancaires sur lesquels les banques doivent concentrer leur action.

Sur le plan stratégique, la performance est affectée en termes de réputation, de risques supportés et de perspectives de développement. Les banques sont confrontées à une innovation de marché profonde et durable. Trois forces justifient l'engagement des banques dans la RSE : – des forces normatives à travers un cadre institutionnel imposant comme l'article 116-1 de la loi NRE et son décret d'application n° 2002 – 221



“Leur responsabilité est engagée en fonction de la destination des financements octroyés : blanchiment d’argent, commerce d’arme ou activités polluantes.”

du 20/02/02, le ratio Mc Donough, le règlement européen EMAS, le Global Reporting Initiative, les principes directeurs de l’OCDE ou encore le Grenelle de l’environnement ;

– des forces concurrentielles à travers des politiques proactives et dynamiques de démarcation et d’alignement RSE, la capitalisation de l’information soft sur le client, la pression des agences de notation sociale ;

– des forces d’innovation au travers du développement de nouveaux produits et services (intégration de critères sociaux et environnementaux dans la conception des produits traditionnels, création de produits ISR, développement du conseil en matière d’environnement auprès des PME), relation banque entreprise renouvelée (plus transparente, plus qualitative) et de formes alternatives de financement : microfinance, épargne et financement solidaire, réseaux de financement de particulier à particulier.

Le contenu de la relation entre la banque et ses clients est de fait modifié. C’est notamment le cas de la relation banque entreprise où l’intégration du DD pose la question de la responsabilité de chacun. D’un côté, la banque est partie prenante des décisions de l’entreprise cliente ; de l’autre, l’entreprise est partie prenante des déci-

sions de sa banque. Elles ont donc, l’une à l’égard de l’autre, des droits et des devoirs sur les plans financiers et extra financiers. Leur relation doit également satisfaire aux attentes des autres parties prenantes (actionnaires, salariés, société, environnement, générations futures, fournisseurs et clients de l’entreprise et de la banque). La responsabilité d’une banque réside dans sa capacité à répondre aux attentes d’une partie prenante dans ses relations avec l’ensemble des parties prenantes.

LE CAS PRÉVAIR (BERGER 2004)

■ Un prêt à taux bonifié sur fonds propres de la banque populaire d’Alsace, dont l’octroi est assujéti à l’accord du comité Prévoir constitué d’experts indépendants de la banque. Celui-ci conclut le processus en donnant son avis sur le dossier, après analyse des impacts sur l’environnement de l’investissement projeté ainsi que la démarche globale de l’entreprise. Celle-ci est faite par un conseiller environnement, en l’occurrence l’auteur de l’article (A ; Berger, Responsable Développement durable, Direction exploitation BP Alsace).

■ **Une stratégie modérée :** les bons élèves sont sanctionnés positivement et les mauvais ne sont pas exclus. Sur le plan pratique, l’organisation est disproportionnée (le comité de 24 experts n’est pas rentable).

■ **Perspectives pour l’offre bancaire :**

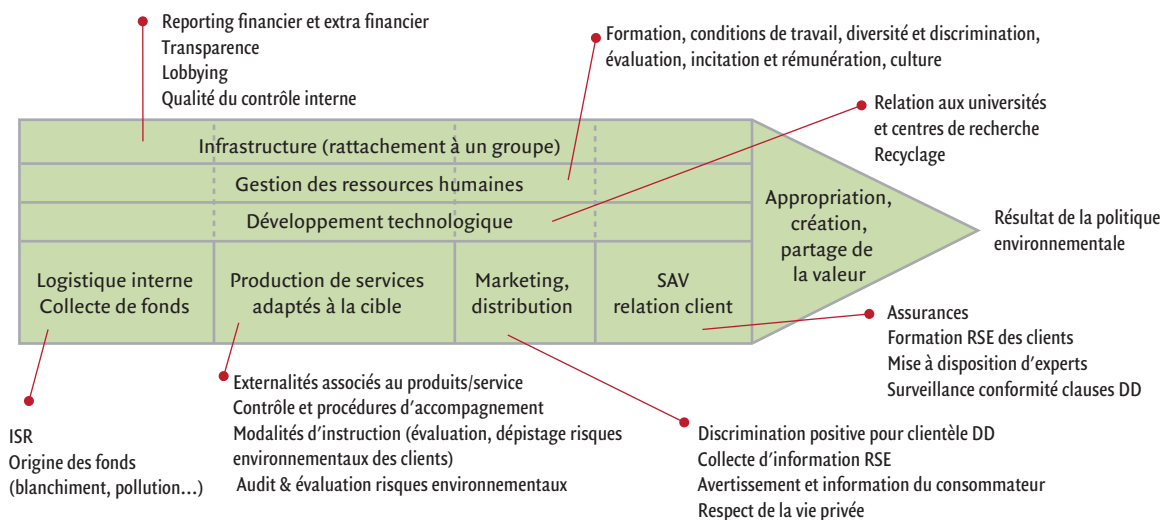
- procédure d’analyse des risques environnementaux dans l’octroi du crédit ;
- vente de produits connexes (nouveau levier de croissance) ;
- adaptation des produits bancaires : l’investissement DD entraîne un surcoût qui implique une rentabilité LT donc d’adapter les modalités de remboursement ;
- produits d’assurance contre la pollution.

■ Les solutions mises en œuvre

UNEP-FI Initiative, Pacte des Nations Unies, principes Équateur, principes de Wofsborg, Carbon Disclosure Project (CDP), Déclaration des institutions financières sur le changement climatique, les engagements des banques sont nombreux sur le papier. Allant dans ce sens, leurs notations extrafinancières sont parmi les meilleures des différents secteurs d’activités.

Alors que les banques sont des leviers privilégiés de diffusion des pratiques de DD, leur cœur de métier ne semble que peu touché. Cette impression se renforce lorsque l’on interroge des conseillers clientèle de ces organisations. Un conseiller d’une grande banque internationale présente sur le territoire français interrogé sur ces problématiques nous confiait ne jamais avoir entendu parler de RSE ou de développement durable. Pour lui, DD faisait uniquement référence à un livret d’épargne. La même question posée à des acteurs de banques nationales n’a pas eu davantage de succès. Se pose alors un problème de dissonance entre des engagements signés par les dirigeants des banques et les actions mises en œuvre aux niveaux les plus opérationnels. Le client attend de sa banque un conseil alors que les systèmes d’in-

INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR



citation et de formation de celle-ci valorisent uniquement la contribution au PNB par le conseiller.

Le problème tient à ce que les banques n'ont pas un positionnement clair : elles doivent décider de la stratégie éthique qu'elles veulent mettre en place sous peine de souffrir de dissonance. Les travaux en *management* définissent plusieurs scénarii éthiques allant de stratégies réactives (nier toute responsabilité) à des stratégies proactives qui anticipent la responsabilité et font ce qui est requis.

Dans le domaine bancaire, on retrouve différents positionnements :

- des discours sur le DD intégrés dans les documents de référence (mécénat, présence dans les indices extra-financiers, *greenwashing*). Ce positionnement concerne la majorité des banques françaises ;

- la création de métiers ou postes clés de responsable DD, de correspondants DD dans les banques régionales, de comités opérationnels même si cette préoccupation relève davantage de directions de relations institutionnelles et internationales que d'un véritable service de DD ;

- des explorations en parallèle du cœur de métier comme les partena-

riats avec des institutions de l'économie solidaire tel le Grameen Crédit Agricole[1] ;

- une sensibilisation du cœur de métier et des services joints ; ainsi la Société Générale forme certains commerciaux à des questions environnementales et fait appel à des ingénieurs-conseils extérieurs pour mesurer les risques environnementaux et sociaux de leurs entreprises clientes ;

- des financements éthiques intégrés à l'image de la Banque Populaire d'Alsace et ses "Prévoir", "Provair", etc. ; le Crédit Suisse et ses analyses du risque écologique de l'activité crédit ; Dexia et ses prêts HQE (haute qualité environnementale) ; la Caisse d'Épargne avec la création récente d'un label écologique sur ses produits ; Skandia, assureur, traduit le risque écologique en termes financiers.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

■ L'impact sur la chaîne de valeur

L'intégration du DD s'analyse à plusieurs niveaux : principes, discours, comportements. Sur ce dernier point,

[1] Voir Revue Banque n° 713.

il s'agira de préciser si l'intégration entre les pratiques sociales et d'affaires se fait dans le cœur de métier de la banque ou dans des activités ou structures parallèles. Il n'existe pas un modèle universel d'intégration du DD, de sorte que chaque banque devra s'adapter en fonction du scénario qu'elle a retenu. La déclinaison des principes de DD se traduit dans le système de gouvernance, dans les processus organisationnels, dans les pratiques managériales, dans les décisions et les communications internes et externes et aux niveaux les plus opérationnels. Le processus de décision en amont du commercial est un élément important de la relation banque-entreprise. Derrière la personne physique, on trouve une organisation et un processus de délégation de décision. L'ensemble du processus d'organisation de la décision et avec lui le système de délégation intègrent les principes de responsabilités. Nous adaptons ici à la banque de détail le travail de Michael Porter sur l'introduction des valeurs responsables dans la chaîne de valeur (schéma ci-dessus).

Les différents métiers sont touchés dans les compétences mêmes à mobiliser. En *back office*, les instructeurs

vérifient le contenu responsable des dossiers à partir de l'information soft collectée par le conseiller en *front office* pour donner son avis : est-il responsable de financer cette entreprise ? A-t-elle pris toutes les précautions nécessaires ?

Or la mise en œuvre d'une telle stratégie rencontre des obstacles. En interne, les résistances viendront autant des niveaux les plus opérationnels (changements dans la façon d'instruire les dossiers, nouvelles contraintes à la commercialisation) que des niveaux intermédiaires de la ligne hiérarchique (les *managers* supportant difficilement que l'on remette en cause leur latitude décisionnelle pendant les phases d'apprentissage). Il faut convaincre des individus ayant des valeurs, des habitudes, des niveaux hiérarchiques différents. Une telle évolution nécessite un accompagnement au même titre que les autres innovations de l'entreprise. Au niveau du gouvernement d'entreprise, la diffusion de la politique RSE paraîtra *a priori* plus délicate dans les banques coopératives que dans les banques capitalistes en raison de l'autonomie des caisses régionales ; mais leur fort ancrage historique dans l'économie sociale pourrait leur assurer une légitimité accrue.

■ **Les challenges de mise en œuvre**
Trois principaux challenges sont mis en avant par la littérature managériale : le rôle des *managers*, l'adaptation du système de contrôle et les modalités d'évaluation du client.

■ Les *managers* gèrent l'entreprise dans l'intérêt des parties prenantes et aux différents niveaux de l'organisation en améliorant l'efficacité des dispositifs de gestion en place. Leur responsabilité est multiple : ils doivent être compétitifs, mais raisonnables. Ils tiennent compte des conséquences de leur activité sur leurs partenaires et concurrents internes et externes, présents et futurs : l'en-

“En fonction du niveau d'intégration de la RSE, la banque doit établir des procédures de contrôle visant ne pas prendre des décisions à l'opposé des principes affichés.”

jeu est la cohérence des décisions prises par l'entreprise, entre elles et avec les attentes des parties prenantes. Il convient donc de développer des standards de comportements (codes de déontologie, de bonne conduite...).

■ Le deuxième challenge est le développement d'outils de pilotage adaptés. Élaborés avec l'expérience, ils prennent la forme d'incitations, d'outils de gestion, de tableaux de bord et de formation. En fonction du niveau d'intégration de la RSE, la banque doit établir des procédures de contrôle visant ne pas prendre des décisions à l'opposé des principes affichés. Autrement dit, elle doit s'interroger sur ses procédures de délégation dans sa relation avec l'entreprise et en interne entre les acteurs intervenant dans le processus décisionnel. Le conseiller commercial remonte une information qualitative fiable vers les *back office* et engage sa responsabilité sur la qualité de cette information.

■ Le troisième challenge est celui du traitement du risque et de l'évalua-

tion de l'entreprise cliente. L'enjeu est de déterminer le juste équilibre entre les préoccupations économiques, environnementales et sociales dans la décision alors qu'il n'existe pas d'informations standardisées permettant de juger de la qualité des entreprises clientes en matière de RSE. Certains éléments comptables rendent compte pour partie de la contribution de l'entreprise et de ses parties prenantes à la valeur créée au travers d'indicateurs (chiffre d'affaires pour les clients, achats pour les fournisseurs, etc.). Cela reste insuffisant de sorte qu'il faut consacrer une partie extrafinancière aux dossiers en tenant compte d'informations internes (protection sociale des salariés, conditions de travail, conception des tâches) et externes (critères sociétaux des produits et partenaires) sur les activités de l'entreprise. Ces points de contrôle deviennent aussi déterminants dans la décision que le CA et le résultat net. ■

RB BANQUE STRATÉGIE

CAHIER DE PROSPECTIVE BANCAIRE & FINANCIÈRE

DOSSIER

QUEL DÉVELOPPEMENT POUR LE SECTEUR FINANCIER AU MAGHREB ?

En partenariat avec

 **Gourrada & Associés**
Conseil en compétitivité

à paraître
en juin 2009