



Le développement responsable dans le monde bancaire



Septembre 2011

1

Introduction

- Le développement responsable a une forte résonance dans le monde bancaire
- Les clients des établissements bancaires ont de réelles attentes
- EUROGROUP CONSULTING a réalisé un observatoire permettant de mesurer le positionnement des banques françaises sur le développement responsable
- Critères de sélection de l'observatoire : la grille d'évaluation

2

Résultats de l'Observatoire

3

Bonnes pratiques et pistes de développement

Le développement responsable a une forte résonance dans le monde bancaire

- Pour un acteur bancaire, le **développement responsable** est une source de **création de valeur**.

Transverse à l'activité bancaire en ce qu'il impacte à la fois le business model, les hommes et l'environnement de la banque, c'est un **levier de transformation et d'innovation** pour cet acteur clé de l'économie.

Cette notion permet de **donner du sens aux métiers de la banque, pour elle-même, ses clients et la société dans laquelle elle s'inscrit**.

L'engagement des banques dans le développement responsable se décline de plusieurs manières :

- ▶ **Incarner son rôle de structuration et de financement de l'économie** :
 - développer l'économie, le tissu industriel et les services sur l'ensemble du territoire et à l'international,
 - favoriser la bancarisation de tous les publics,
 - promouvoir les entreprises et les projets dont l'objet permet davantage d'équité et de cohésion sociale, une société plus respectueuse de l'environnement et une économie plus décarbonée.
 - ▶ **Mettre en place une bonne gouvernance d'entreprise**, garantie d'une meilleure gestion des risques, d'une lisibilité des processus de décisions et d'une plus grande éthique des affaires
 - ▶ Dans la conduite de ses activités, **viser à réduire son impact environnemental et à affirmer son ancrage social et sociétal** dans ses pays et territoires d'implantation.
 - ▶ **Mobiliser ses collaborateurs** autour de l'importance stratégique et commerciale des enjeux de développement responsable et **favoriser de meilleures conditions de travail** en interne.
 - ▶ Être sur un **mode de dialogue renouvelé avec l'ensemble de ses parties prenantes** : clients, partenaires sociaux, ONG, institutions publiques, concurrents, fournisseurs, etc.
- **Alors même que le monde de la banque repose largement sur de l'immatériel, son rôle structurant dans l'économie en fait un des secteurs où les enjeux de développement responsable sont les plus forts et les plus globaux.**

Les clients des établissements bancaires ont de réelles attentes

- Les études récentes et l'évolution du marché de certains produits « responsables » montrent que les **attentes des clients vis-à-vis de leur banque sont réelles et s'inscrivent dans une tendance à la hausse**, même si on relève encore un décalage entre les aspirations et les comportements des clients.
- L'enquête **HSBC-TNS Sofres 2010** sur le thème « **Comment les banques peuvent-elles contribuer à construire un monde durable ?** » a ainsi montré les attentes des Français vis-à-vis de leur banque :
 - ▶ Plus des trois-quarts des Français souhaitent que leur banque s'implique dans le développement durable et sont prêts à s'engager si elle leur propose des initiatives en ce sens.
 - ▶ Au-delà d'une offre de produits responsables, les attentes considérées comme essentielles par les Français portent sur :
 - l'information fiable et transparente du client (68%),
 - la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et la lutte contre le surendettement (62%),
 - le financement du développement des petites entreprises (54%)
 - le financement de projets de développement local (37%)
 - le financement des projets favorables à l'environnement (37%)
- D'après l'**enquête Novethic 2011 sur le marché de l'investissement socialement responsable (ISR)**, l'ISR pèse aujourd'hui 68,5 milliards d'euros en France. Si cela ne représente qu'environ 2 à 3% des encours totaux, la progression entre 2009 et 2010 est de 35%, soit une progression vingt fois supérieure à la progression du marché global français, estimée à +1,7% d'après l'Association Française de Gestion financière.

EUROGROUP CONSULTING a réalisé un observatoire permettant de mesurer le positionnement des banques françaises sur le développement responsable

- **EUROGROUP CONSULTING a souhaité bâtir un premier observatoire des pratiques de développement responsable au sein des banques françaises. Dans ce cadre et sur la base des informations communiquées par les banques de l'échantillon, les pratiques ont été évaluées et classées sur cinq critères :**
 - ▶ l'intégration du développement responsable dans la stratégie de la banque,
 - ▶ la traduction de cette intégration dans son organisation interne,
 - ▶ le développement d'une offre de produits et services bancaires permettant d'atteindre les objectifs du développement responsable, à destination des différents types de clients de la banque (particuliers, professionnels, corporate et institutionnels),
 - ▶ la mise en place de processus internes liés au développement responsable, y compris en termes de mobilisation des collaborateurs,
 - ▶ l'image et la stratégie de marque de la banque et sa capacité à être perçue comme un acteur en matière de développement responsable.
- **Fort de son expérience dans l'accompagnement des établissements bancaires, EUROGROUP CONSULTING a analysé les pratiques métiers des acteurs bancaires : l'évaluation présentée dans cet observatoire se veut donc neutre et indépendante de tout préjugé et parti pris.**

Les entités retenues dans le périmètre de l'observatoire 2011 sont les suivantes :



Critères de sélection de l'observatoire : la grille d'évaluation

Pour chacun des grands thèmes, une grille de classification a été réalisée et a permis de positionner les établissements de crédits, en fonction de leur degré de maturité constaté

	Maturité 1	Maturité 2	Maturité 3	Maturité 4
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Une prise de conscience de la banque en matière de DR est constatée Les thématiques DR ne sont pas inscrites dans les orientations stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> La sensibilité aux thèmes DR est forte et fait l'objet d'actions d'ampleur sur plusieurs activités et processus Toutefois, la thématique DR n'est pas inscrite dans les ambitions de développement de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> La thématique DR est l'un des axes de développement de la banque à horizon 3 à 5 ans Les actions initiées sont concrètes, suivies et déclinées sur une majorité d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> La thématique DR est au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise et constitue une priorité essentielle pour l'ensemble des activités couvertes
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Un responsable du Développement Responsable est identifié au sein de l'organisation Le responsable dispose d'une équipe limitée avec des leviers d'actions faibles, et notamment un budget très faible La banque ne dialogue qu'avec ses parties prenantes traditionnelles (employés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics) 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable DR est clairement identifié au sein de la banque et travaille avec une équipe renforcée, présente dans les filiales les plus importantes Le responsable DR dispose d'un budget limité La banque est engagée sur un mode de dialogue renouvelé avec ses parties prenantes traditionnelles et s'ouvre à d'autres parties prenantes (ONG,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable DR est membre du comité de Direction et il dispose de relais au sein de l'ensemble des entités/filiales du groupe Les budgets alloués à la conduite des projets de transformation sont importants Le mode de gouvernance de la banque permet la prise d'initiatives par et avec différentes parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Le Président et/ou le Directeur Général sont les garants/représentants du Développement Responsable de l'entreprise L'ensemble de la ligne hiérarchique porte le développement responsable Le mode de gouvernance associe les parties prenantes aux décisions stratégiques de l'établissement
Offre	<ul style="list-style-type: none"> L'offre est limitée à quelques produits d'épargne solidaires, quelques fonds ISR (moins de 5) et/ou quelques types de clients « ciblés » Innovation produit DR faible sur le retail et/ou la BFI La communication et la promotion marketing sur les produits sont confidentielles 	<ul style="list-style-type: none"> L'offre de produits DR est large et variée (> 5 produits de bilan solidaires, > 5 fonds ISR, critères ESG sur financement de projet, offre auprès des PME/PMI, microcrédit, etc..) Quelques innovations produits DR existent sur le retail et/ou la BFI La communication est régulière mais encore limitée 	<ul style="list-style-type: none"> L'offre de produits et services DR est large et complète parfaitement la gamme de produits classiques proposés aux clients L'innovation produits DR est significative sur les différents métiers de la banque La communication et la promotion réalisées sur ces produits est équivalente aux autres produits 	<ul style="list-style-type: none"> L'intégralité de l'offre est passée au prisme DR, sur l'ensemble des métiers de la banque
Processus et mobilisation internes	<p>La banque a mis en place quelques uns des dispositifs internes simples, compatibles avec une approche responsable, parmi les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Achats responsables Bilan carbone et politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre Maîtrise des consommations de ressources et recyclage des déchets Immobilier Durable – HQE Plan de déplacement d'entreprise 	<p>La banque a mis en place plusieurs dispositifs internes significatifs dans différents domaines, mais leur application ne concerne pas encore toutes les entités</p>	<p>La banque a mis en place tous les dispositifs internes d'approche responsable, sur au moins 80% de son périmètre d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> Au-delà de tous les dispositifs internes d'approche responsable mis en place, tous les processus métier et de fonctionnement ont été redéfinis dans une logique DR : le DR est l'un des principes d'organisation de l'établissement
	<p>La banque a mis en place quelques dispositifs internes simples compatibles avec une approche responsable sur au moins 2 parmi :</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation des collaborateurs, Egalité Homme Femme Diversité Apprentissage Handicap Formations au DR Eco Geste 	<p>La banque a mis en place quelques dispositifs internes simples compatibles avec une approche responsable sur au moins 4 des thèmes précités, mais leur application ne concerne pas encore toutes les entités</p>	<p>La banque a mis en place au moins 6 dispositifs internes d'approche responsable, sur au moins 80% de son périmètre d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les processus RH de l'établissement sont définis selon le prisme du DR Les salariés sont mobilisés et ont le sentiment de véhiculer une éthique DR
Marque & image	<ul style="list-style-type: none"> L'image de marque de l'établissement n'est pas associée au DR 	<ul style="list-style-type: none"> La marque, par son histoire et ses engagements récents, permet d'identifier la banque comme un acteur ayant mis en œuvre plusieurs dispositifs en faveur du développement responsable 	<ul style="list-style-type: none"> La marque, par son histoire, son positionnement stratégique, son nom et ses actions en faveur du développement responsable est un acteur majeur en matière de DR 	<ul style="list-style-type: none"> La marque incarne le Développement Responsable

Sommaire

1

Introduction

2

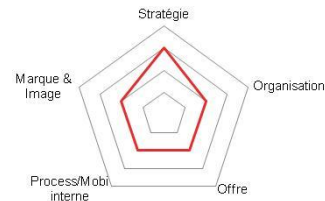
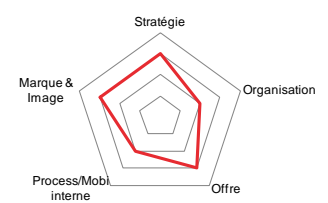
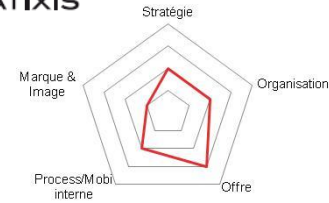
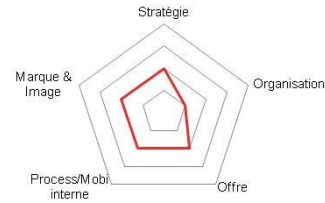
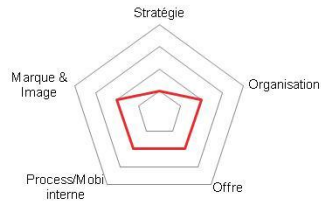
Résultats de l'Observatoire

- Positionnement des établissements bancaires et de leur engagement en termes de développement responsable
- Une situation de peloton qui cache des disparités d'approche
- Les convictions d'EUROGROUP CONSULTING

3

Bonnes pratiques et pistes de développement

Positionnement des établissements bancaires et de leur engagement en termes de développement responsable



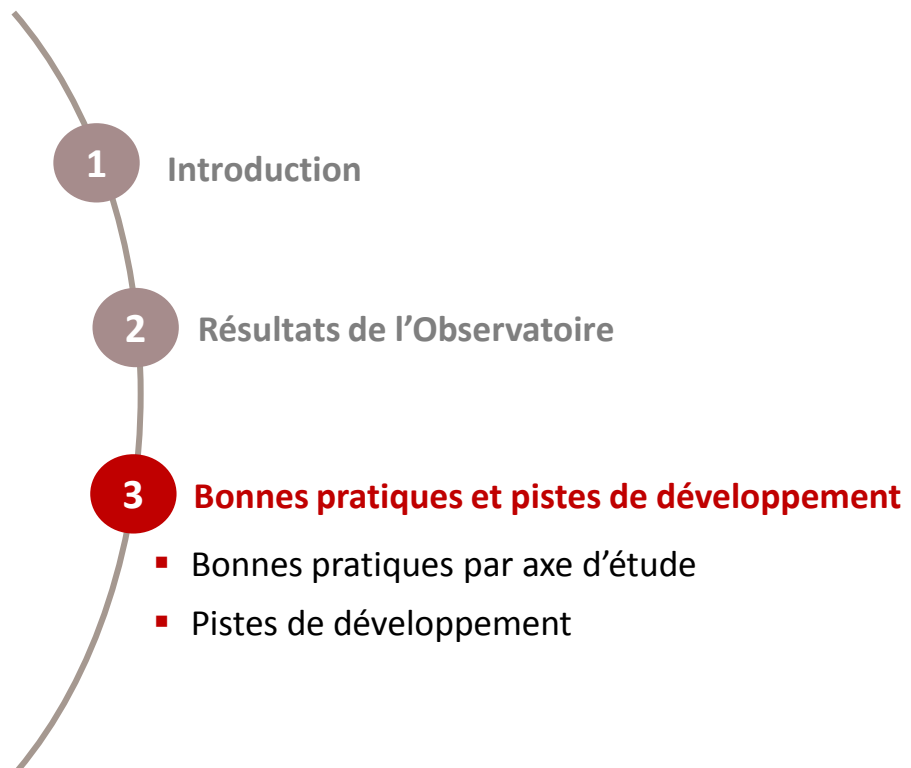
Une situation de peloton qui cache des disparités d'approche

- Aucune banque n'est véritablement « à la traîne », le classement fait apparaître une situation de « peloton ».
- Les notes sont globalement **moyennes**, personne ne conjugue toutes les dimensions du Développement Responsable.
- Les deux banques les mieux notées, Crédit Coopératif et Société Générale, sont des banques de nature et de gouvernance très différentes : ceci souligne que l'enjeu du développement responsable n'est pas réservé à un type de métier ou un type de modèle de gouvernance. Il peut être porté par tout établissement bancaire qui souhaite s'y engager.
- Si les résultats sont proches, on observe toutefois une réelle différence d'approche entre les établissements dans leur manière d'appréhender le développement responsable :
 - ▶ Certains privilégient le développement d'une offre de produits et services responsables (Natixis).
 - ▶ D'autres se positionnent plutôt sur la mise en place de processus internes et une mobilisation forte des collaborateurs (BNP Paribas, Société Générale).
 - ▶ Un petit groupe de banques mise, sur la base d'un historique spécifique ou par une construction plus récente, sur une image de marque associée au développement responsable, et travaille à renforcer l'intégration du DR de manière plus globale (Crédit Coopératif).
 - ▶ Notons également le paradoxe du Crédit mutuel : établissement le moins bien classé, il fait pourtant partie des derniers vrais mutualistes dans le paysage bancaire français. Ceci est d'autant plus étonnant que le mutualisme comporte tous les ingrédients pour la mise en place d'un modèle de banque responsable.
- Il y a une vraie distance des banques françaises par rapport aux « pure players » européens :
 - ▶ Les banques françaises ne sont pas encore au niveau de maturité de banques comme **The Co-operative Bank** au Royaume-Uni ou comme **Triodos Bank** en Belgique et aux Pays-Bas et qui présentent une cohérence sur l'ensemble des critères retenus dans cet observatoire.

Les convictions d'EUROGROUP CONSULTING

- 1** Le développement responsable est un sujet stratégique qui induit une vraie réflexion autour du business model des établissements bancaires. À ce titre, il peut constituer un véritable facteur de différenciation entre les banques.
- 2** La proximité des résultats du classement souligne à l'envi qu'il y a une (ou des) place(s) à prendre sur le marché français.
- 3** Les résultats de cet observatoire présenteront, dans la durée, d'autant plus de force et d'intérêt que la dispersion des établissements bancaires français sur la matrice de maturité sera réelle.
- 4** S'engager sur le chemin du développement responsable, en prenant en compte les cinq dimensions clés que sont la stratégie, l'organisation, l'offre, les processus et la mobilisation internes ainsi que la marque et l'image, permet de redonner à la banque sens et utilité :
 - ▶ Un ancrage dans l'économie réelle
 - ▶ Un apport de valeur ajoutée, écologique, sociale et sociétale
 - ▶ Une pratique éthique du métier bancaire, en assurant un usage responsable et transparent de l'argent.

Sommaire



Stratégie

Définir la stratégie de la banque à travers le prisme du développement responsable



Bonnes pratiques du panel

Crédit Coopératif

- Le DR est inscrit au projet d'entreprise 2015 de la banque, les critères DR sont intégrés dans le Plan moyen terme. Parmi les 7 objectifs prioritaires fixés pour 2012 figure la construction d'un référentiel d'engagement sociétal, afin de définir et appliquer des critères extra-financiers dans les décisions d'investissement et de crédit.

Crédit Agricole

- Le plan Ambition 2014 place la responsabilité globale et sociétale au cœur de la stratégie de développement :
 - engagements auprès des clients
 - règles de rémunération
 - encouragement à la fidélité des actionnaires
 - actions responsables entreprises auprès des citoyens

Bonnes pratiques Pure players

The Coop-bank :

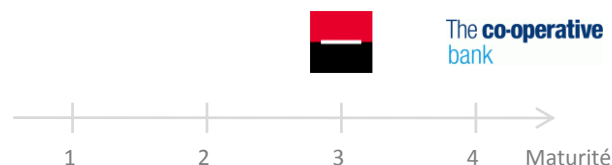
- L'objectif de the Coop-bank est d'être un pionnier dans la fourniture de services financiers durables pour ses membres et la société.
- La stratégie de la banque est définie dans deux documents : le Commercial Operating Plan et l'Ethical Operating Plan (2011-2013), qui porte les engagements précis et détaillés en la matière (environnement, contrôle démocratique, finance éthique...)

Triodos

- La mission première de Triodos est de contribuer au développement d'une société durable en assurant un usage responsable et transparent de l'argent et en finançant uniquement, dans l'économie réelle, des projets apportant une plus-value écologique, sociale ou culturelle, dans une optique « People, planet, profit ».

Organisation

Mettre en place une organisation à la mesure de l'orientation stratégique vers le développement responsable



Bonnes pratiques du panel

Société Générale

- Le Responsable Développement durable reporte au Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif
- Des responsables développement durable nommés dans toutes les entités
- Création d'une démarche RSE commune à l'ensemble des entités du Groupe et promotion des actions au sein de chaque filiale
- Plan de développement individuel et modèle managérial « responsable » commun à l'ensemble du personnel encadrant

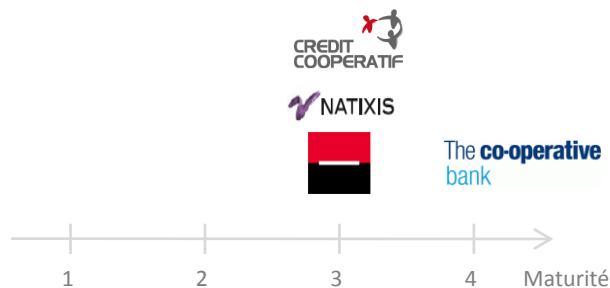
Bonnes pratiques Pure players

The Co-operative Bank

- Le comité exécutif est garant de l'application des principes et valeurs de la banque
- 2 membres du comité exécutif siègent au comité « Values and Principles » de The Cooperative Group, ce comité est le garant de l'application des politiques de développement responsable, d'engagement dans la communauté et d'engagement des membres au niveau groupe
- L'ensemble de la ligne managériale porte les engagements et les valeurs de la banque en matière de développement responsable, et l'évaluation des senior executive prend en compte le degré de reconnaissance de The Cooperative Bank comme le champion de la RSE au Royaume-Uni
- Le mode de gouvernance de la banque est fortement démocratique et permet d'associer les parties prenantes à la prise de décisions stratégiques (cf. définition de la Bank Ethical Policy par les clients)
- Au niveau groupe, le département « Social Goals » regroupe une équipe de 40 personnes en charge du pilotage opérationnel des objectifs DR, son directeur reporte à un membre du Comité exécutif

Offre

Proposer des produits et services qui accompagnent les clients vers un développement responsable



Bonnes pratiques du panel

Natixis

- Financement des énergies renouvelables et des activités en faveur de l'environnement à travers l'ensemble des outils financiers proposés par la banque : financement de projets, crédit-bail, gestion de fonds dédiés, investissements en fonds propres
- ISR et fonds solidaires innovants -
- Adhésion aux Principes Equateur pour les Financements de projets – *toutes les BFI*
- Financement de la micro-finance – **Crédit Coopératif; Société Générale** notamment
- Développement de produits et services qui favorisent les décisions d'achats plus responsables (environnement et/ou social) par les particuliers - **Crédit Coopératif, Banques Populaires, La Banque Postale**

Bonnes pratiques Pure players

The Co-operative Bank

- L'ensemble des produits, financements et investissements est orienté par les lignes directrices définies dans la Bank Ethical Policy (refus d'investir ou financer des projets/entreprises qui ne sont pas en accord avec ces principes, politique définie avec les clients de la banque depuis 1992) et la Ethical Engagement policy (activisme actionnarial fort en cohérence avec ces principes)
- La banque est engagée dans la bancarisation des publics défavorisés avec la fourniture de services bancaires de base et des initiatives plus ciblées (ex : prisonniers)
- La banque offre des produits de partage (cartes bancaires)

Triodos

- Triodos met l'accent sur la transparence vis-à-vis de ses clients sur les projets financés et en publie la liste sur son site internet.

Process et mobilisation internes

Mettre en œuvre les processus de fonctionnement interne et mobiliser les collaborateurs autour du développement responsable



Bonnes pratiques du panel

BNP Paribas

- Démarche HQE, Achats responsables, Green IT, Plan de déplacements d'entreprises, Politique de réduction des émissions carbone
- Actions sur le périmètre mondial

HSBC

- Prime d'intéressement basée en partie sur les économies d'eau et d'énergie

Crédit Agricole

- Charte RESPECT : reconnaissance, égalité, sécurité, participation, équité, cohérence et territoires portant sur les pratiques RH et l'ancrage territorial

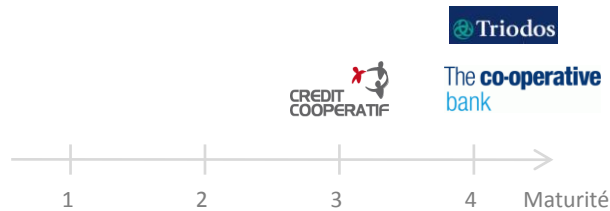
Bonnes pratiques Pure players

The Co-operative bank

- Système de management environnemental et certification ISO 14001 sur l'ensemble des sites
- Bank Ethical Policy applicable aux relations fournisseurs et au choix des partenaires et complétée par une politique d'achats responsables
- Politique de diversité sur les volets Employés, Clients et Fournisseurs rédigée sur la base de la concertation de nombreuses parties prenantes (employés, clients, think tanks sur la diversité...)
- Nombreuses actions d'engagement dans la société civile en lien avec leurs activités (ex : soutien au mouvement coopératif à travers The Co-operative Enterprise Hub) : les employés sont fortement intégrés à ces initiatives à travers le volontariat (6800 heures sur le programme « Inspire Young people »)

Image et marque

Traduire dans l'image et la marque le positionnement de la banque en termes de développement responsable



Bonnes pratiques du panel

Crédit Coopératif

- Marque associée à l'aspect solidaire et responsable avec une communication axée sur l'offre de produits solidaires. Engagement fort auprès des acteurs de l'économie sociale, à travers partenariats, think tanks, etc.

Bonnes pratiques Pure players

La cohérence entre le positionnement, la stratégie, l'organisation, les offres et les pratiques des pure players leur permet d'orienter complètement leur communication sur le thème du développement responsable.

The Co-operative bank:

A collage of four advertisements for The Co-operative Bank. Top left: 'The co-operative bank good with money'. Top right: 'Your money Our responsibility'. Bottom left: 'Does your bank give you a VOTE ...on what it does with your money?'. Bottom right: 'Still the only bank with a customer-led Ethical Policy' and 'ONE CLEAR GOAL: TO BE THE MOST SUSTAINABLE BUSINESS IN THE UK. Since 1992, £1 billion declined due to conflicts with Ethical Policy'.

Triodos Bank

La première banque durable du monde

Nous n'investissons que dans des organisations respectueuses de l'homme et de l'environnement.



Contribuez activement à une société plus durable

[Voir nos offres d'emplois](#)

Transparence De l'épargne au crédit

[Voir les projets financés grâce aux épargnants](#)

Les pistes de développement pour les banques françaises

Court terme

Stratégie

- Réviser les orientations stratégiques à l'aune du développement responsable

Organisation

- Intégrer le responsable du DR au Comex / comité stratégique
- Etendre le reporting DR à l'ensemble du périmètre d'action

Offre

- Communiquer clairement sur les aspects DR des produits
- Etablir un diagnostic des opportunités de développement de l'offre DR

Processus et mobilisation internes

- Valoriser les comportements DR des collaborateurs (environnement, social, éthique, etc.)
- Intégrer la dimension DR dans les critères d'analyse et d'évaluation des projets et des budgets alloués

Marque & Image

- Pratiquer le marketing responsable, tant dans les messages véhiculés que dans les moyens utilisés

Moyen terme

- Faire du développement responsable un pilier de la stratégie de la banque

- Nommer des responsables DR dans l'ensemble des filiales pour diffuser la culture DR à tous les niveaux
- Favoriser l'intégration du DR dans les pratiques managériales en incluant des objectifs dans l'évaluation des managers

- Développer / compléter l'offre de produits DR
- Développer l'approche conseil auprès des clients pour accompagner les clients dans leur propre évolution

- Etendre le périmètre d'action à l'ensemble du groupe
- Intégrer le DR aux programmes de formation métier
- Favoriser les choix DR en intégrant des objectifs à l'évaluation des collaborateurs

- La construction d'une image de marque orientée Développement responsable ne se fera qu'avec le temps et à l'aune des actions concrètes réalisées par la banque

Contacts

EUROGROUP CONSULTING FRANCE
TOUR VISTA
52/54 QUAI DE DION BOUTON
92806 PUTEAUX CEDEX
TEL.: + 33 (0)1 49 07 57 00 - FAX: +33 (0)1 49 07 57 57
EMAIL: INFO@EUROGROUPCONSULTING.FR
WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR

Etienne FIESSINGER - Associé
Mob.: +33 (0)6 46 47 78 05
etienne.fiessinger@eurogroupconsulting.fr