



**Observatoire des métiers,
des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes dans la banque**

**RESPONSABILITE SOCIALE
D'ENTREPRISE (RSE) DANS
LES ENTREPRISES
BANCAIRES**

H.Cheyne,
Responsable de
l'Observatoire des métiers de la banque

1er septembre 2010

RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE)
DANS LES ENTREPRISES BANCAIRES

INTRODUCTION : LA DEMARCHE RSE

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) trouve son fondement dans des principes aujourd'hui très largement admis dans le corps social – principalement la notion de développement durable - et dans des règles qu'elle se fixe pour elle-même¹. La démarche consiste à prendre en compte l'impact potentiel de chaque activité de l'entreprise sur son environnement, qu'il soit humain ou naturel. Mais la RSE ne relève pas seulement de la sphère des valeurs. Elle s'intègre de plus en plus étroitement à la gestion de l'entreprise. En effet, comme elle tend à une plus haute qualité des relations avec les partenaires économiques et sociaux, ainsi qu'avec la société civile, une convergence s'établit entre la RSE et la performance économique.

L'exercice de la RSE tend donc à faire valoir un ensemble de principes dans les rapports de l'entreprise avec :

- ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs²,
- le tissu social,
- l'environnement naturel,

et dans son propre fonctionnement, sur le terrain de la transparence et de l'éthique.

Les entreprises et les groupes, dès lors qu'ils atteignent une certaine taille, prévoient un dispositif autonome de gestion et de contrôle de la RSE. L'entité centrale chargée de la RSE,

¹ Le développé du sigle RSE se prête à de nombreuses variations (au sein même des rapports qui lui sont consacrés) : selon que le S est décliné en « social » ou « sociétal », le E en « entreprise » ou « environnemental ». On retiendra dans cette note *Responsabilité Sociale d'Entreprise*.

² Cette notion de « parties prenantes » renvoie aux théories de l'entreprise des années 90, qui conçoivent l'entreprise comme gestionnaire d'un « nœud de contrats » à l'égard de ses différents *stakeholders* (voir les grands initiateurs de cette approche, R.E. Freeman, J. Pierce et H. Dodd)

qui a rang de délégation générale ou de direction, est proche à la fois de la DRH et de la Conformité Groupe. Elle mène son action à travers un réseau de référents RSE au sein de l'entreprise.

L'exercice de la RSE, toutefois, ne résulte pas seulement de démarches *top down*. Plus que toute autre, elle requiert un esprit de participation et d'initiatives au cœur même du personnel. Jusqu'à une date récente, on parlait de sensibilisation à la RSE. Aujourd'hui, avec des enjeux accrus et des procédures plus élaborées, on ressent le besoin d'une formation à la RSE.

*

*

*

Sommaire

Pages

Introduction : La démarche RSE.....	2
1- Rappels : Les enjeux de la RSE pour les banques.	5
A- Trois niveaux d'enjeux.....	5
B- Les évaluations.....	6
2- Les domaines d'exercice de la RSE.	8
A- Relations avec les parties prenantes :	
actionnaires / salariés / clients / fournisseurs	8
B- Relations avec la société civile.	10
C- Sauvegarde de l'environnement naturel.	11
D- Respect des règles de l'entreprise :	
gouvernance / conformité.....	12
3- Déclinaison par grandes familles de métiers.	14
A- La banque de détail.	14
B- La BFI.....	16
C- Asset Management.	17
Conclusion : Vers un ensemble intégré de formations ?	18

Annexes

1- Les indicateurs de la loi NRE.	19
2- Les règles du crédit responsable.	21
3- Quelques formations universitaires spécialisées.	22

I- LES ENJEUX DE LA RSE POUR LES BANQUES

A- On peut distinguer des enjeux à **plusieurs niveaux**.

Ce n'est pas l'esprit de la RSE – qui est une responsabilité volontairement assumée – que d'évoquer d'abord ses **aspects obligatoires**. Mais ils impulsent tout le mouvement qui, de proche en proche, touche toutes les entreprises. Au titre de la loi NRE de 2001³, les entreprises cotées à Paris sur le marché réglementé sont tenues à un certain nombre de publications. L'article 116 de la loi⁴ prévoit une double série d'indicateurs, sur les conséquences sociales et sur l'impact environnemental de l'activité des entreprises⁵. Toutefois aucun système de sanctions n'est actuellement prévu.

Un dispositif plus contraignant devrait ressortir des décrets d'application de la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement, en attente de parution.

Les banques américaines et britanniques remplissent des listes d'indicateurs dans le cadre de la *Global Reporting Initiative (G3)*⁽⁶⁾⁽⁷⁾.

Le deuxième enjeu est celui de **l'image** et de la **réputation** de la banque.

En interne, se joue la crédibilité d'un système de valeurs mises en avant comme ciment du collectif de travail. Ces valeurs ont longtemps été formalisées dans des « projets d'entreprises ». Ceux-ci ont été complétés ou remplacés par des codes éthiques ou des recueils de principes de développement durable, nettement plus impératifs. Les salariés en souscrivant à ces textes marquent un engagement quasi contractuel à l'égard des valeurs de l'entreprise ou du groupe.

En externe, l'entreprise est dorénavant exposée à un véritable « risque de réputation ». Les résultats financiers sont obliés s'ils sont obtenus dans des conditions qui contreviennent aux règles déontologiques et environnementales considérées comme socialement exigibles. Et la crise – largement d'origine bancaire - rend encore plus aigue pour les établissements financiers la question de leur image.

Les banques accordent un grand soin à la publication des rapports annuels sur le Développement durable, qui sont de plus en plus fournis. Des labels récompensent les rapports jugés les meilleurs.

Les rapports des grandes banques sont audités⁸.

³ Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques

⁴ Inscrit dans le Code de commerce à l'article L.225-102-1.

⁵ Voir la liste des indicateurs en annexe1.

⁶ *GRI (Global Reporting Initiative)* : initiative des Nations Unies (PNUE) pour la standardisation des rapports environnementaux et sociaux

⁷ Les groupes français internationaux établissent des tables de concordance entre les déclarations françaises et *GRI G3*.

⁸ Ernst and Young pour Citi et la Société Générale, PricewaterhouseCoopers pour BNP Paribas, ...

Un troisième niveau, plus récent, plus puissant, explique la grande importance que les entreprises françaises, à la suite de leurs homologues anglo saxonnes, accordent désormais à la RSE.

La RSE, en effet, est sortie d'une sphère d'ordre essentiellement éthique. On s'est avisé que l'harmonie sociale, la qualité de la relation clients et de la relation fournisseurs, la bonne acceptation par le tissu social environnant sont autant de **valeurs à portée économique**. Il n'est jusqu'au respect des normes environnementales qui témoigne d'une gestion prudente des ressources.

De plus, se soucier du développement durable, c'est s'éclairer auprès des parties prenantes sur les *risques* et les *opportunités* de long terme, en matière autant économique qu'environnementale.

B- L'analyse financière et les marchés ne s'y trompent pas. Dans leur **évaluation** des entreprises et des groupes, ils donnent une importance croissante au bon exercice de la RSE, considérant que les facteurs du développement durable déterminent à long terme l'évolution du cours d'une société.

Dès lors, les banques prêtent la plus grande attention au rating RSE qu'elles obtiennent des agences spécialisées.

Au nombre de ces agences, on trouve des organismes appartenant à des groupes qui accordent des ratings financiers connus :

- deux indices Dow Jones : DJSI World et DJSI Stoxx,
- deux indices Financial Times : FTSE4Good Global 100 et FTSE4Good Europe 50.

Dow Jones commande l'agence SAM (*Sustainability Asset Management*) dans le domaine de la gestion d'actifs⁹.

En France, l'agence Vigeo joue un rôle central¹⁰. C'est à partir des notations de Vigeo que sont sélectionnées les valeurs de l'indice *Aspi Eurozone*, composé des 120 entreprises cotées de la zone euro. Ce sont également les ratings Vigeo qui permettent de figurer dans *Ethibel Excellence Index Europe*, composé de 200 valeurs d'entreprises européennes cotées (« univers » DJStoxx 1800).

Les entreprises bancaires ne sont pas seulement objet de notations, mais elles accordent elles-mêmes des notations. Des groupes internationaux composent pour le compte de leur gestion d'actifs des indices qui suivent les entreprises offrant le plus de chance de tirer profit des activités liées aux problématiques environnementales.

Une garantie de base pour les agences de notation, pour les actionnaires et pour le public réside dans l'adhésion des entreprises à des **accords internationaux** et **nationaux**. Les banques sont donc signataires d'un grand nombre d'accords et se réclament de nombreuses initiatives :

- le Pacte Mondial des Nations-Unies (« *Global Compact* ») (dix principes),
- OIT « Déclaration tripartite »,
- *UNEP FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative)*, destiné au secteur financier (« Principes pour l'investissement responsable » [PRI])¹¹,
- *IFC's Performance Standards on Social and Environmental Sustainability*¹²,

⁹ A vérifier

¹⁰ Vigeo est le leader européen des agences de notation sociétale et environnementale. BNP Paribas, BPCE et le Crédit Agricole figurent au conseil d'administration de Vigeo.

¹¹ Ces principes visent à intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement.

- *IFC Environmental Health and Safety (EHS) guidelines*,
- les Principes directeurs de l'OCDE (intégration du développement durable et d'un modèle éthique, à l'intention du secteur financier),
- *Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC)*,
- *Carbon Disclosure Project*,
- *The Carbon Principles (US)*,
- *Enhanced Analytics, Business in the Community (BITC)*,
- *Leadership in Energy and Environmental Design (US et UK)*,
- *The Sullivan Principles*,
- etc.

Une mention particulière doit être faite des *Equator Principles*¹³, sur lesquels on reviendra plus loin car ils exercent une forte influence sur la politique de crédit et d'investissement des banques à l'étranger. Basés sur les *IFC's Performance Standards*, ils constituent un ensemble de critères de management des risques sociaux et environnementaux reconnus internationalement.

Au sein de l'hexagone, dans la mesure où la RSE porte sur un vaste champ incluant la qualité de la politique RH, sera considérée comme critère de bonne politique environnementale et sociale la participation à des projets et/ou organismes très divers : FAIRE-Forum de l'investissement responsable, l'ADIE, EPE-Entreprises pour l'environnement, EDH-Entreprises pour les droits de l'homme, convention avec l'AGEFIPH, Charte de la diversité, Charte de l'apprentissage, etc.

Les grandes banques, également, contribuent aux travaux de l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises), qui a notamment pour objet d'identifier les bonnes pratiques en matière de responsabilité d'entreprise.

Notons dès maintenant que cette évolution de la RSE, de pratique « éthique » volontaire en politique largement obligatoire intégrée à la stratégie de l'entreprise, trouve sa traduction en matière de **rémunération**. Les cadres dirigeants des groupes anglo saxons ont une partie de leur rémunération variable indexée sur des critères de RSE (au sens large, incluant l'engagement [*involvement*] de leurs équipes). Concernant l'ensemble des personnels, des critères de développement durable figurent dans un certain nombre de formules de calcul de l'intéressement.

*

* *

¹² IFC : SFI en français (Société Financière Internationale), du groupe de la Banque Mondiale

¹³ Traduction française, selon les établissements : « Principes Equateur » ou « Principes de l'Equateur »

II- LES DOMAINES D'EXERCICE DE LA RSE

Comme indiqué précédemment, la responsabilité sociale d'entreprise entend s'exercer :

- à l'égard des parties prenantes directes de l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,
- dans les relations avec la société civile,
- en matière de protection de l'environnement,
- enfin par le respect des règles de l'entreprise, qu'il s'agisse de la gouvernance ou de la conformité.

A . LES PARTIES PRENANTES DIRECTES DE L'ENTREPRISE

1- Les actionnaires

Outre la promesse d'une rentabilité de leur investissement, les actionnaires se voient garantir dans le cadre de la RSE une information complète, rigoureuse et pédagogique, « en conformité avec les meilleures pratiques des marchés et les recommandations des autorités boursières ».

Dans les banques, les équipes Relations Investisseurs et Relations Actionnaires ont toujours eu pour mission d'informer, d'un côté, les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, et de l'autre l'actionnariat individuel. Le souci d'une transparence accrue sur l'activité et les résultats conduit les banques à monter des structures de type Clubs d'actionnaires ou Comités de liaison, qui permettent aux directions de dialoguer avec des représentants des actionnaires. Dans ce dialogue, une place particulière est faite aux produits éthiques et à la responsabilité citoyenne. L'ISR¹⁴ est de plus en plus présent dans les lettres aux actionnaires et sur les sites d'information financière de chaque banque.

La RSE concernant l'actionnariat a une toute autre conséquence, du côté de la banque actionnaire cette fois, lorsque celle-ci exerce ses **droits de vote**. Un certain nombre d'établissements s'engagent à réserver leur soutien aux équipes dirigeantes qui sont à la fois transparentes (gouvernance) et respectueuses des principes de base de la RSE.

2- Les salariés

La RSE, qui est marquée au sceau du « social », fait du collectif des salariés l'un des ses champs d'exercice privilégiés. Les rapports annuels sur la RSE consacrent au social une place importante, qui rivalise avec le bilan social. L'égalité professionnelle des femmes et des hommes, la qualité du dialogue social, la formation et l'intégration des seniors, la communication interne, les horaires variables, le télétravail, la santé au travail, la prévention

¹⁴ Investissement Socialement Responsable

des risques, voire « l'adaptation de l'emploi » et « l'équité de la politique de rémunération » deviennent autant de thèmes du socialement responsable.

Si l'on essaie tout de même de délimiter ce champ social, les politiques de **diversité** des personnels semblent les plus proches du cœur de la RSE. D'ailleurs les délégations ou les directions « RSE » entretiennent des liens étroits avec les unités en charge de la Diversité – quand bien même elles ne les intègrent pas. Les rapports annuels sur la RSE donnent une large place à la diversité sous tous ses angles : origine, âge, sexe, handicap. Comme signalé précédemment, les banques font état de leur adhésion à la Charte de la diversité. Celle-ci peut être déclinée en une charte interne de la diversité, qui met notamment l'accent sur l'intégration des travailleurs handicapés¹⁵.

A **l'échelle internationale** également, les banques adoptent des règles de gestion sociale responsables. Les groupes français, à l'instar d'autres grands groupes internationaux, sont présents dans un grand nombre de pays où les régimes politiques et sociaux sont très... divers. Des banques françaises sont adhérentes au Pacte Mondial des Nations-Unies qui identifie les pays les plus risqués en matière de droits de l'homme. Le principe qu'elles cherchent à appliquer est que, dans chaque pays, les règles de gestion des ressources humaines sont les mêmes pour tous les salariés, sans considération d'appartenance nationale, ethnique ou religieuse.

Notons l'existence de baromètres sur l'état de motivation des personnels. Les banques anglo saxonnes font état de « *staff surveys* » périodiques à forte visibilité. Elles en tirent des enseignements non seulement sur la satisfaction à l'égard de la politique de ressources humaines, mais sur l'adhésion des personnels à la stratégie et à l'image de l'entreprise.

3- Les clients

La démarche RSE à l'égard de la clientèle repose sur l'idée que le produit financier est à la fois complexe et structurant dans la vie d'un individu ou d'une famille. Au-delà de l'acte commercial, il doit donc faire l'objet d'une explication claire et complète après une prise en compte objective des besoins du client. Une série d'initiatives découlent de cette approche. Des « baromètres » ou des « observatoires » scrutent les besoins et la satisfaction des clients. Les rapports RSE accordent une large place aux Réclamations clients, au traitement des réclamations, aux médiateurs. Des banques – avec ou sans la FBF – cherchent à dialoguer avec les associations de consommateurs. Le mode de rémunération des vendeurs tend à donner une moindre part à la rémunération du rendement, au profit de la gratification de la qualité¹⁶. Enfin l'accent est mis sur les efforts technologiques visant à simplifier les opérations pour les clients.

Il n'est pas facile de démêler ce qui relève de la poursuite d'une démarche Qualité traditionnelle et de l'introduction de perspectives réellement nouvelles. Mais certainement la crise a joué un rôle d'accélérateur dans l'émergence d'une nouvelle approche du client. L'hostilité qu'a manifestée une partie de la clientèle au vu de certaines dérives de la finance a poussé les banques à définir des procédures commerciales où l'écoute du client,

¹⁵ Pour plus de détails sur les politiques de Diversité des banques, voir étude de l'Observatoire de juin 2010

¹⁶ Mouvement en cours de réforme des rémunérations sur vente

l'explication, l'offre de produits « responsables » (voir infra) tiennent une place nettement plus importante.

Enfin si la RSE engendre une approche plus respectueuse d'une partie de la clientèle, elle se traduit aussi par des exclusions plus rigoureuses. On verra dans la partie sur la conformité que le respect des principes internationaux ESG¹⁷ conduit à des procédures de plus en plus strictes de lutte contre le blanchiment de l'argent et le financement des activités terroristes.

D- Les fournisseurs

Les rapports avec les fournisseurs ont toujours été un domaine sensible au regard des règles de déontologie. Les « codes de conduite », les « référentiels déontologiques » font dorénavant partie intégrante de la démarche RSE. Mais ils appartiennent tout autant à la mise en œuvre des obligations qui préexistaient dans le domaine des achats.

Plus novateurs apparaissent les principes de sélection des fournisseurs en fonction de la nature « Développement durable » et « Socialement acceptable » des produits. Les contrats contiennent de plus en plus fréquemment des clauses sociétales et environnementales. Certains types d'acquisition se prêtent à un contrôle direct (émission de CO₂ des véhicules automobiles, composition du papier, etc.) Pour d'autres, des certifications sont exigées (*ISO, FSC, label Diversité...*) et peuvent peser lourd comme critères de choix. Dans les achats à l'international, un critère fréquemment retenu au plan social est le respect des conventions de l'OIT dans les fabrications.

B- LES RELATIONS AVEC LA SOCIETE CIVILE

Les grands groupes et les entreprises financières influentes ont toujours estimé que la nature de leur activité et leur poids économique leur conféraient des responsabilités particulières à l'égard de la Cité. Leurs interventions – charitables, humanitaires, culturelles – trouvent un nouveau cadre et un champ d'expansion avec le développement de la RSE. Les Rapports annuels abondent en exemples sur les apports des banques à la société. Certains relèvent de la sphère culturelle : aides aux musées, aux orchestres, aux compagnies chorégraphiques, aux festivals etc. D'autres ont un tour nettement plus social.

Les interventions à caractère social ne se distinguent pas vraiment des politiques en faveur de la diversité : plans Banlieue, aides aux étudiants, parrainages de jeunes en difficulté, accès à l'éducation des jeunes de milieux défavorisés, soutien d'établissements scolaires, etc.

Il faut faire une place spéciale au mécénat sportif. Il n'apparaît pas dans tous les rapports RSE. Sans doute sa portée publicitaire évidente conduit-il certaines banques à le considérer comme relevant directement du domaine commercial.

On notera que certains établissements – relayant une inspiration très répandue en milieu anglo saxon – vont plus loin que l'aide apportée à des « causes » estimables. Ils invitent

¹⁷ Environnement, Social, Gouvernance

leurs collaborateurs à des engagements personnels dans le bénévolat. Des listes d'association sont proposées. L'engagement individuel est rendu manifeste aux yeux de tous. A côté du caractère en soi positif de ces actions, l'entreprise recherche deux objectifs supplémentaires : créer une cohésion au sein de la communauté des intervenants bénévoles, conduire les collaborateurs à porter un regard distancié et renouvelé sur leur propre entreprise¹⁸.

Par ailleurs, c'est dans ce chapitre sur l'intervention en milieu social qu'on peut classer les activités en faveur de la **microfinance**. Elles ont pour objet de donner accès aux services financiers à des personnes en situation de fragilité qui sont exclues du système bancaire classique.

En matière de microfinance, deux axes sont apparents. D'une part les banques apportent leur soutien aux organismes actifs dans ce domaine (leur réseau mis à disposition des grands organismes - à commencer par l'ADIE -, offre d'un bénévolat de compétences, etc.) D'autre part, elles interviennent financièrement en faveur du microcrédit : en participant au capital ou au fonds des organismes, en accordant des lignes de crédit. Elles peuvent également soutenir des initiatives entrepreneuriales en milieu sensible.

Il faut noter que le milieu américain met l'accent sur une « *more than philanthropy approach* ». Il s'agit d'intervenir, non pas dans une simple optique d'assistance monétaire, mais pour aider les personnes ou les familles en difficulté, par un ensemble de conseils, à reprendre la maîtrise de leur environnement économique (« *economic empowerment* »)

L'action en faveur de la microfinance a pris un tour international. Les projets soutenus abondent en Afrique. Pour avoir une visibilité sur les projets lointains, les banques adhèrent à des accords ou des organismes qui garantissent l'impact social des interventions : *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP- consortium des bailleurs de fonds publics), Solidarité internationale pour le Développement et l'Investissement (Sidi), Horus, *Grameen Foundation* (*Grameen America*, etc.), et bien sûr PlaNet Finance.

C- SAUVEGARDE DE L'ENVIRONNEMENT NATUREL

Les politiques menées par les banques en faveur de la préservation de l'environnement suivent deux directions complémentaires, mais de nature différente : l'une concerne la pratique même des entreprises et de leur personnel, l'autre porte sur le contenu "Développement durable" des projets financés par le crédit bancaire. Dans les deux cas on cherche à réduire les « impacts directs », c'est-à-dire l'empreinte environnementale des fonctionnements et des opérations.

1- La pratique des entreprises et des personnels

Les banques, à l'instar de la plupart de grandes entreprises, ont toutes pris des mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement. Elles y sont tenues par la loi et la réglementation. La loi NRE les soumet à des obligations déclaratives (voir

¹⁸ Les banques s'inscrivent là dans une pratique dont Axa a été le grand précurseur en France (*Atout Cœur*)

annexe 1, NRE-Environnement). Les établissements affichent donc des objectifs concernant la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la réduction et le traitement des déchets, la consommation de papier et de fournitures de bureau. Le fonctionnement des ordinateurs est reporté sur des unités centrales plutôt que dispersé sur des ordinateurs individuels. Des initiatives sont prises pour réduire les émissions liées aux déplacements (favoriser les visio conférences, le train à la place de l'avion, e-learning, etc.)¹⁹ Un autre axe important concerne les immeubles : lors de leur acquisition (immeubles HQE, matériaux « verts »...) et lors de leur entretien (éclairage des bureaux, climatisation à distance, etc.)

Les objectifs chiffrés sont suivis par les entités de contrôle et par la fonction Conformité des banques. Le test fondamental réside dans le bilan CO₂. Dans le but d'obtenir un bilan carbone neutre, les banques sont conduites à acheter des crédits d'émission.

2- Le contenu des projets financés

S'agissant de crédits et de services financiers « responsables », on est sans doute là sur le terrain le plus spécifique aux banques. On a cité dans la première partie de l'étude certains des accords internationaux auxquels les banques adhèrent, et on a signalé la notation dont elles font l'objet de la part d'agences de rating. La question sera revue dans la partie consacrée à la RSE par familles de métiers. Elle concerne la banque de détail, mais surtout la BFI et l'asset management.

E- LES REGLES DE L'ENTREPRISE : GOUVERNANCE ET CONFORMITE

La gouvernance d'entreprise est l'un des thèmes constitutifs de la RSE, ce que précise notamment la loi NRE. La fonction Conformité, quant à elle, apparaît indépendante et devrait relever d'un chapitre autonome. Néanmoins, pour une présentation simplifiée de la RSE, on considère que les thématiques sont proches, toutes deux concourant à fixer les règles de fonctionnement de l'entreprise.

1- La gouvernance d'entreprise

Dans les rapports annuels consacrés à la RSE, sont passées en revue les grandes composantes de la gouvernance de l'entreprise : tenue des AG d'actionnaires, composition et fonctionnement du conseil d'administration, composition et fonctionnement des comités du CA (le plus souvent : comité des comptes, comité de contrôle interne, ou comité d'audit, comité des nominations, comité des rémunérations).

Les banques se réfèrent au code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, publié en décembre 2008 par le Medef et l'Afep, et à la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire de juin 2006²⁰. Sur ces bases, elles insistent sur l'indépendance des administrateurs. Elles signalent si les administrateurs, les mandataires sociaux, le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués font l'objet d'une évaluation.

¹⁹ Un groupe bancaire mutualiste qui se délocalise actuellement en banlieue offre à son personnel d'acquiescer à conditions avantageuses un véhicule hybride

²⁰ Directive 46/2006/CE, 14 juin 2006

Une autre référence importante est le règlement européen d'avril 2004²¹ qui traite des conflits d'intérêt. Les intéressés prennent individuellement un engagement d'absence de conflits.

Enfin certains rapports traitent à ce niveau du contrôle interne, conformément au fameux règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire²². Ils déclinent la définition, les objectifs, le périmètre, les principes fondamentaux, l'organisation et les faits marquants du contrôle interne pour l'exercice.

2- La conformité

La fonction Conformité (*Compliance*), qui est l'élément central du dispositif de contrôle interne, est placée sous la double égide du règlement 97-02 et du règlement général de l'AMF (suite à la transposition de la MIFID). La Conformité s'assure du respect des dispositions législatives et réglementaires (y compris d'organismes comme la CNIL ou la Halde), des normes de la profession, des principes déontologiques de l'entreprise, de l'application des directives du conseil d'administration et de la direction générale. Son objet croise celui de la RSE sur toute une série de questions :

- de manière générale, le respect des normes éthiques, notamment les règles de conduite sur les marchés, la sauvegarde de intérêts des clients ;
- plus particulièrement, la lutte contre le blanchiment, le terrorisme et la corruption, le respect des embargos financiers, et toutes autres dispositions de sécurité financière²³.

Les événements « à risque », qui entrent particulièrement dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, font l'objet de procédures ad hoc : grippe aviaire, grippe H1N1, etc. Ces événements particuliers justifient des Plans de Continuité de l'Activité (PCA), autre grand souci de la Conformité.

Il est à noter, sur le terrain de la formation, que les référentiels et codes institués par la Conformité font l'objet de diffusions à très large échelle au sein des personnels des banques. Ils insistent sur l'intérêt du client, les conflits d'intérêts, les risques de fraude, la pratique des cadeaux, le « droit d'alerte éthique »²⁴.

*

* *

²¹ 809/2004/CE (29 avril 2004)

²² Voir étude de l'Observatoire sur les métiers du contrôle dans la banque (septembre 2009)

²³ Certaines banques françaises appartiennent au Groupe de Wolsberg (11 banques internationales) qui ont adopté des principes communs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes

²⁴ Transposition en France de la procédure relativement récente - et très problématique - du *whistle blowing* anglo saxon.

III- DECLINAISON PAR GRANDES FAMILLES DE METIERS

On peut retenir des deux premières parties de la note que la problématique RSE revêt un fort enjeu pour les banques, et que toute cette problématique renvoie au fond à deux domaines :

- celui d'un comportement individuel socialement responsable,
- celui d'un contenu bancaire socialement responsable.

Au premier domaine, se trouve rattaché l'ensemble des thèmes environnementaux, la connaissance et le respect des principes de gouvernance, l'appropriation des règles et des obligations de la conformité.

Le second domaine recouvre :

- les modalités de l'acte de vente, avec une démarche commerciale plus attentive aux besoins réels du client,
- les produits qui portent une marque RSE, c'est-à-dire les nouvelles catégories de produits de placement ainsi que les crédits évalués en fonction de la nature des biens financés.

Cette partie de la note entend examiner le second domaine. Il est en effet important de pouvoir repérer le « socialement responsable bancaire » dans les grandes familles de métiers qui servent de cadre à la formation.

A- LA BANQUE DE DETAIL

La démarche et les produits socialement responsables dans la banque de détail se présentent sous de multiples aspects.

Il s'agit d'abord de la **nouvelle approche client** prenant en compte les besoins de manière très personnalisée. On a déjà abordé son principe. Le conseiller commercial y est aidé par :

- des outils de diagnostic nouveaux,
- des gammes de services et produits adaptées aux segments de clientèle que les banques entendent entourer d'une véritable « protection » : jeunes, seniors, personnes handicapées, populations migrantes (bilans retraite, télé assistance, assurance de biens et d'habitations, programmes d'épargne adaptés, etc.)

Ensuite les banques sont entrées dans une perspective nouvelle avec le **crédit responsable**. Il s'agit de principes volontaires tendant à « lutter contre le surendettement, favoriser l'accès au crédit au plus grand nombre, accompagner en souplesse chaque client

et prendre en charge les clients en difficulté »²⁵. Mais les banques sont également tenues à un certain nombre d'obligations, dont celles découlant de la loi de 2010 réformant le crédit à la consommation²⁶.

On trouvera en annexe 2 un résumé des règles du crédit responsable.

Bien sûr la convention AERAS, qui permet à celui qui a un risque aggravé de santé de s'assurer et d'emprunter, est voisine de cette gamme de prestations.

Ces deux premiers points ont un facteur commun : les agents de la banque de détail sont tenus de vendre leurs produits et services « en toute clarté ». Cet impératif n'est pas sans rapport avec celui qui motive la certification AMF.

Un troisième thème concerne le **financement des équipements** domestiques liés aux **économies d'énergie**. Des crédits à taux avantageux sont offerts pour l'installation d'équipements ou de matériaux d'économie d'énergie. Les banques peuvent orienter les clients vers des formules de Développement durable : les panneaux solaires et tous les autres composants de l'Habitat Vert, ou encore les équipements tendant à la dématérialisation (informatique). Certains produits financiers sont conçus en coopération avec des organismes extérieurs, comme par exemple le « prêt photovoltaïque » offert par une banque en coopération avec EDF²⁷.

Un examen plus approfondi révélerait d'autres convergences entre activité de la banque de détail et souci de la RSE. On a par exemple abordé la micro finance au chapitre de l'intervention des banques dans la société civile. Mais les initiatives dans ce domaine s'appuient largement sur les agences, qui servent de réseaux de proximité à la micro finance. Les banques accompagnent le montage de micro crédits et placent des micro assurances.

Un exemple de toute autre nature montre la variété des axes d'initiatives. Au nom de la RSE, des banques ont désormais un souci de **formation des clientèles**. L'exemple vient des Etats-Unis, avec des centres de pédagogie financière qui dispensent à titre gracieux éducation et assistance pour des projets de reconversion professionnelle ou d'accession à la propriété.

Enfin il faut souligner l'importance que prend aux yeux des banques le **marché des associations**. Un grand nombre d'associations font l'objet d'un management rigoureux, s'appuyant sur des règles qu'elles ont construites de manière relativement autonome²⁸. Certaines banques créent des pôles d'affaires spécialisés et cherchent à pénétrer ce marché en offrant des services extra financiers.

²⁵ « Cetelem, le crédit responsable® »

²⁶ Loi n° 2010-737 du 1 juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation, publiée au Journal Officiel du 2 juillet 2010

²⁷ Le prêt intègre l'installation par EDF, le client recevant des subventions de l'État. Le remboursement de la TVA sert à solder une partie du crédit, l'autre partie est remboursée grâce aux revenus perçus par la revente à EDF de la production d'électricité des panneaux photovoltaïques non utilisée pour le domicile (BNP Paribas)

²⁸ Voir les grandes organisations caritatives comme le Secours Catholique, le Secours Populaire, Emmaüs, etc. ou encore les grandes ONG

B- LA BFI

Les activités de la BFI sont largement concernées par les principes de la RSE, en fonction tant des règles qui s'imposent à l'échelle internationale que de choix volontaires. La chaîne de responsabilité que commandent les opérations des grands groupes bancaires est de plus en plus placée sous le signe critères sociaux et environnementaux.

C'est principalement le **financement de projets** qui fait l'objet d'un traitement spécifique en matière de RSE. Ce type de montage financier²⁹, surtout s'il porte sur de très grands équipements, subit un audit de ses différents impacts possibles. Des experts appliquent les normes tirées des règles internationales de l'OCDE. Leurs recommandations figurent dans les documents financiers qui sont contraignants pour les promoteurs des projets financés.

De manière volontaire, les banques peuvent appliquer les Principes Équateur³⁰. Ces Principes ont été conçus en 2003 avec *l'International Finance Corporation*³¹. Révisés en 2006, ils sont actuellement appliqués par une quarantaine d'institutions financières³². Les projets financés par les banques participantes sont classés selon des catégories de risques conformes aux Principes.

Certains établissements observent des exigences encore plus fortes, notamment pour les équipements de défense. Par ailleurs, des contraintes particulières s'exercent sur le financement des équipements pour les énergies renouvelables. Plus généralement toutes les offres de crédits ayant une retombée sur l'environnement (constructions, barrages, éoliennes, etc.) doivent s'inscrire dans des normes environnementales strictes.

La problématique environnementale à l'échelle internationale a des retombées d'un tout autre ordre : elle a engendré le développement d'un **marché** spécifique, celui des **quotas d'émission de gaz à effet de serre** (Protocole de Kyoto, directive européenne sur les échanges de quotas d'émission de gaz à effet de serre, ...) Des équipes spécialisées dans les banques offrent des solutions aux industriels soumis à des limites d'émission de CO₂. A l'inverse, elles recueillent les crédits inutilisés. Les banques françaises sont ainsi très actives sur ce marché, qui est régulé par *l'European Union Emissions Trading Scheme* (EU-ETS).

²⁹ Pour mémoire : crédits gagés sur les résultats économiques de l'investissement financé

³⁰ *Equator Principles*, traduit selon les rapports par « Principes Equateur » ou « Principes de l'Equateur »..

³¹ Société Financière Internationale (SFI). Il s'agit du « bras séculier » de la Banque Mondiale dans le secteur privé.

³² BNP Paribas figure à leur comité de pilotage

C- ASSET MANAGEMENT

Le secteur Asset Management (Gestion d'actifs) des banques se trouve directement concerné par la RSE puisqu'il conçoit et fournit les produits d'Investissement Responsable et Durable (IRD)³³ dont il irrigue la banque de détail et la banque privée.

Une demande importante se manifeste désormais pour des produits de placement qui tiennent compte de critères environnementaux, sociaux, et de gouvernance (critères « ESG »). Cette tendance est renforcée par la crise.

Le point de vue des investisseurs dépasse le seul souci du développement durable. En effet, s'est amplifié le sentiment d'une qualité financière particulière des classes d'actifs sécurisées par le respect des critères ESG. De fait, les banques font état de rendements élevés sur les produits « éthiques ». Toutes offrent des gammes de supports s'inscrivant dans cette orientation. L'épargne salariale (y compris les placements au titre de l'intéressement) se voit systématiquement proposée des fonds ISR.

Ces fonds de développement durables sont susceptibles de recevoir des labels de qualité spécifiques. Le plus connu est accordé par *ISR Novethic*. Ils ont pour but d'attester de la conformité aux critères ESG et d'une transparence d'information.

Un facteur d'homogénéité entre ces produits est leur conformité à des grands principes internationaux, notamment ceux du Pacte Mondial des Nations-Unies qui traite des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement. Les « Principes pour l'Investissement Responsable » (PRI), destinés au secteur financier dans le cadre de l'UNEP FI (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*), prévoient l'exclusion hors de « l'univers d'investissement » des productions d'armes, d'alcool, de tabac.

Mais ces classes d'actifs, placées dans un contexte de vive concurrence, sont construites selon une ingénierie financière propre à chaque établissement. **L'analyse extra-financière**, de date récente mais en plein développement, a pour objet de concilier les critères ESG et des objectifs de rendement. On n'entrera pas ici dans le détail des stratégies d'investissement, comme les « *stratégies Best-in-class* » ou les « *stratégies thématiques* ». Mais la technicité dont fait preuve l'approche ESG montre que l'investissement responsable et durable représente un secteur de plus en plus autonome qualitativement, et fortement croissant au plan quantitatif.

*

* *

³³ Ou encore **ISR** : Investissement Socialement Responsable

CONCLUSION : VERS UN ENSEMBLE INTEGRE DE FORMATIONS ?

En toile de fond du problème des formations à la RSE, se pose la question de l'attitude des banques. Jusqu'à quel point souhaiteraient-elles des initiatives mutualisées dans ce domaine? Quel serait le degré d'intégration de l'édifice des formations « RSE » dans la profession bancaire?

En terme optimal, il s'agirait – comme dans le domaine des formations bancaires classiques – d'assurer la coexistence et la complémentarité entre les formations dans les banques et celles dispensées par le CFPB.

S'agissant d'une **culture de base à la RSE**, aucun obstacle ne devrait être élevé par les banques. Elles n'y verraient d'objections ni sur le fond, ni sur la forme (même si la sensibilisation faite par le CFPB et la leur propre se recouvraient en partie). Le développement durable et la responsabilité sociale ne sont-ils pas dorénavant traités dans l'enseignement de l'Education Nationale ?

La question devient délicate pour des **formations plus élaborées**. Les banques sont en vive concurrence en matière de RSE : sur les produits éthiques (les Fonds ISR), sur les pratiques « visibles » de RSE (interventions sociales, activités des Fondations, etc.), sur les ratings RSE. Les banques françaises sont dans l'ensemble en retard sur leurs homologues anglo saxons. Chacune d'entre elles s'efforce de parvenir à un meilleur standing en matière de RSE³⁴.

La probabilité est assez forte que les banques soient réticentes à une mise en commun concernant :

- les produits,
- les démarches de commercialisation (par exemple le mix "éthique"/"classique" dans l'offre d'un point de vente),
- les initiatives internes ou externes qui portent leur marque.

Une frontière doit être trouvée entre le domaine qui se prêtera facilement à une action pédagogique conjointe et celui que les banques entendront se conserver en propre. On ne pourra la délimiter sans concertation avec elles.

³⁴ Selon une information à confirmer, les banques françaises ont vu leur notation ISR se dégrader ces deux dernières années.

Annexe 1

A- Indicateurs de la loi NRE – Sur les conséquences sociales de l'activité des entreprises

1. Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social
2. Rémunérations et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux a reçus durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-13
3. Liste de l'ensemble des mandataires et fonctions exercées dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice
4. Effectif total de l'entreprise dont contrats à durée déterminée
5. Embauches en distinguant contrats à durée déterminée et contrats à durée indéterminée
6. Difficultés éventuelles de recrutement
7. Licenciements et leurs motifs
8. Heures supplémentaires
9. Main-d'œuvre extérieure à la société
10. Le cas échéant, informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde
11. Organisation du temps de travail
12. Durée de travail pour le salarié à temps plein
13. Durée de travail pour le salarié à temps partiel
14. L'absentéisme et ses motifs
15. Les rémunérations
16. L'évolution des rémunérations
17. Les charges sociales
18. Application des dispositions du Titre IV Livre IV du Code du travail
19. Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise
20. Relations professionnelles et bilan des accords collectifs
21. Les conditions d'hygiène et de sécurité
22. La formation
23. Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise
24. Les oeuvres sociales
25. Les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements scolaires, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines
26. Méthodes selon lesquelles l'entreprise prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional
27. Importance de la sous-traitance – Méthodes selon lesquelles la société promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)
28. Méthodes selon lesquelles la société s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail
29. Méthodes selon lesquelles les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales

Indicateurs de la loi NRE – Sur l'impact environnemental de l'activité des entreprises

1. Consommation de ressources en eau
2. Consommation de matières premières
3. Consommation d'énergie
4. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique
5. Recours aux énergies renouvelables
6. Conditions d'utilisation des sols
7. Rejets dans l'air, l'eau et le sol
8. Nuisances sonores et olfactives
9. Traitement des déchets
10. Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique
11. Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives
12. Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement
13. Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement
14. Existence de services internes de gestion de l'environnement
15. Formation et information des salariés
16. Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement
17. Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société
18. Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement
19. Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement
20. Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger ;

Annexe 2

LES RÈGLES DU CRÉDIT RESPONSABLE

(source Revue Banque)

- **Le devoir d'explication**

Le prêteur, ou le cas échéant l'intermédiaire de crédit, doit désormais fournir à l'emprunteur les explications lui permettant de déterminer si le contrat proposé est adapté à ses besoins et à sa situation financière. Elles sont données principalement à partir des informations contenues dans la fiche d'information précontractuelle.

Il ne s'agit pas d'un devoir de conseil qui conduirait le prêteur à recommander à l'emprunteur tel type de crédit ou telle modalité financière. L'obligation d'explication consiste pour l'essentiel à attirer l'attention de l'emprunteur sur les principales caractéristiques du crédit proposé ainsi que sur les conséquences que ce crédit peut avoir sur sa situation financière, y compris en cas de défaut de paiement.

- **Vérification de la solvabilité de l'emprunteur**

Cette vérification préalablement à l'octroi du crédit devient une obligation légale. Elle correspond très largement à la pratique des établissements de crédit français. Cette vérification s'opère à partir des informations fournies par l'emprunteur à la demande du prêteur.

Lorsque le crédit est conclu sur le lieu de vente ou à distance, une fiche d'informations spécifique, souvent appelée «fiche de dialogue », est remise à l'emprunteur. Elle doit consigner les ressources et les charges de l'emprunteur ainsi que, le cas échéant, ses prêts en cours. Elle est signée par l'emprunteur ou confirmée par lui par voie électronique. Il doit certifier sur l'honneur l'exactitude des informations. Au-delà d'un seuil fixé par décret, la fiche doit être corroborée par des pièces justificatives dont la liste sera elle aussi établie par décret.

L'information du prêteur est complétée par la consultation désormais obligatoire du FICP. Mais la loi précise dans le même temps que l'inscription au fichier n'emporte pas interdiction de délivrer un crédit.

- **Pratiques commerciales**

Trois mesures sont destinées à promouvoir une commercialisation plus responsable. Les personnes chargées sur les lieux de vente de fournir les explications et de recueillir les informations nécessaires à l'établissement de la «fiche de dialogue» doivent être formées à la distribution du crédit à la consommation et à la prévention du surendettement.

La rémunération des vendeurs personnes physiques ne pourra être fonction non seulement du taux du crédit comme antérieurement, mais aussi du type de crédit. Enfin, la valeur des primes en nature qui pourraient être accordées à l'occasion de la conclusion d'une opération de crédit sera plafonnée par décret.

Annexe 3**Quelques formations spécialisées répertoriées sur la RSE répertoriées à l'Université**

Master Management de la RSE - Paris 12 - Université Paris Est - Créteil Val de Marne
Master

Management durable et RSE - ISEAM-ISEADD - Institut Supérieur d'Études en Alternance
du Développement Durable - Paris/Marne La Vallée

Master Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise / UHA - Université de
Haute Alsace Mulhouse

Master Droit des affaires - RSE / Lyon 2 - Faculté de droit et de sciences politiques
