

Louvain School of Management

Comment les parties prenantes internes perçoivent-elles la pratique
de la RSE et sa communication après la crise financière ?
Application au secteur bancaire

Mémoire recherche réalisé par
Ivan De Meunynck

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thierry Bréchet

Année académique 2016-2017

Remerciements

Je voudrais remercier mon promoteur, monsieur Thierry Bréchet, pour ses nombreux conseils et sa disponibilité tout au long du travail.

J'aimerais également remercier mesdames Hélène et Fabienne Herwartz, sans lesquelles je n'aurais pas pu entrer en contact avec BNP Paribas Fortis.

Je souhaiterais aussi remercier les employés de BNP Paribas Fortis qui ont bien voulu répondre à mes questions ainsi que monsieur Wilfried Remans et madame Martine Kerremans sans lesquels ce travail n'aurait pas été réalisable.

Finalement, je tiens à remercier toutes les personnes, amis ou famille, qui m'ont soutenu durant la réalisation de ce travail

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
Partie 1 : Partie théorique	3
Chapitre 1 : Définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et éléments clés.....	4
Section 1 : Définition.....	4
1. Evolution du concept et définition choisie	4
2. Dans la pratique : 3 visions	5
Section 2 : La théorie des parties prenantes.....	7
1. Définition.....	7
2. Différents types de classification	7
3. Théorie descriptive, instrumentale et normative	8
4. Des éléments additionnels pour compléter la théorie des parties prenantes	9
Section 3 : Communiquer ses actions RSE	11
1. Définition de la communication RSE	11
2. La communication RSE en interne.....	12
3. La communication RSE en externe	13
4. Eléments à considérer pour que la communication RSE soit efficace	14
5. Contenu	18
Chapitre 2 : Crise financière de 2008 et les changements dans le secteur bancaire	20
Section 1 : Origine de la crise financière de 2008.....	20
1. Année 2006 – premier semestre 2007: Retournement du marché immobilier: premiers craquements financiers.....	20
2. Deuxième semestre 2007 : Les difficultés financières s'internationalisent	21
3. Janvier – 15 septembre 2008 : La cascade de défaillances financières atteint toutes les valorisations sur l'ensemble des marchés	21
4. La faillite de Lehman Brothers et la disparition des banques d'investissement américaines	22
5. La crise bancaire mondiale et la mobilisation coordonnée des grands états sous l'impulsion de l'Europe	22
Section 2 : Changements dans le secteur bancaire après la crise financière.....	23
1. Modifications « environnementales »	23
2. Actions pour récupérer la confiance des clients	26

Chapitre 3 : Pratique de la RSE dans le secteur bancaire après la crise financière de 2008	29
Section 1 : la RSE dans le secteur bancaire	29
1. Implémentation	30
2. Communication	31
Section 2 : Pratiques RSE dans le secteur bancaire	31
1. Crédit et financement de projets	33
2. Code de conduite pour les employés	33
3. Implication dans la société (projets)	34
4. Préoccupation pour l'environnement	34
5. Inclusion financière	34
6. « Socially Responsible Investment »	35
Section 3 : Effets de la crise sur la pratique de la RSE	35
1. Régulation plus importante	36
2. Erreur : Diminuer la pratique de la RSE	36
3. Continuer avec la RSE en période de crise	36
4. Effets de la crise sur la RSE, opportunité ou menace ?	38
 Partie 2 : Le cas de BNP Paribas Fortis	 39
 Chapitre 1 : Méthodologie et présentation de BNP Paribas Fortis	 40
Section 1 : Méthodologie	40
Section 2 : Présentation de BNP Paribas Fortis	41
1. De 1848 à aujourd'hui	41
2. Mission, vision et valeurs	42
3. Evolution de la RSE chez BNP Paribas à partir de 2000	43
4. La stratégie de communication de la RSE au sein du groupe	44
 Chapitre 2 : Vérification des quatre hypothèses	 47
Section 1 : Définitions de la RSE et importance accordée par les employés	47
1. Eléments de la RSE	47
2. Importance de la RSE pour les employés	49
Section 2 : Comment les employés perçoivent-ils la RSE dans leur travail ?	49

1. L'interaction avec les clients (entreprises ou particuliers) aide les parties prenantes internes à mieux comprendre la RSE.....	50
2. Le type de communication RSE le plus apprécié par les parties prenantes internes est-il celui où l'organisation communique sur ce qu'elle fait ET le prouve.	53
Section 3 : Quelle opinion les employés ont-ils de la RSE au niveau de l'entreprise même ?.....	57
1. Les banques utilisent la RSE pour se démarquer de la concurrence car les produits et services bancaires sont difficiles à différencier pour leurs clients. Les banques espèrent attirer des clients grâce à la pratique et la communication de la RSE. (changer dans partie théorique)	57
2. De par la responsabilité des banques dans la crise, les parties prenantes internes désirent une grande implication dans la RSE de la part du secteur bancaire (changer dans partie théorique)	59
3. Il faut être plus exigeant envers les quatre grandes banques qu'envers le reste, en termes de RSE	62
Section 4 : Conclusions sur les hypothèses et commentaires.....	64
1. Interaction avec les clients.....	65
2. Communication	65
3.1 RSE utilisée pour attirer les clients ou se démarquer.	67
3.2 Lien entre la crise et la pratique de la RSE.....	68
4. Lien entre la taille et le niveau d'exigences en termes de RSE.....	69
Conclusion	71
Annexes.....	74
Figure 1: A Model for Understanding Stakeholder Responses to CSR.....	74
Figure 2: The CSR map of banks	74
Figure 3 : CSR pyramid.....	75
Figure 4: CSR instruments most frequently used.....	76
Figure 5: Interviews des employés.....	77
Bibliographie.....	78

Introduction

En janvier 2016, Le Figaro titrait l'un de ses articles dans la section économie avec « Les banques ont supprimé 600.000 emplois dans le monde depuis 2008 ». Un an et demi plus tard, la vague de licenciements chez ING apparaissait dans la presse belge. Ces deux exemples ne sont qu'une infime partie des articles qui sont parus dans la presse depuis les débuts de la crise financière de 2008. Si les banques avaient déjà l'image défavorable d'entreprises qui ne pensent qu'au profit et rien d'autre, la crise n'a fait qu'empirer la situation. En effet, suite à celle-ci, les banques seront désignées par le grand public comme étant les principales responsables mais aussi comme étant peu soucieuses de leurs employés, comme le laissent suggérer les vagues de licenciement généralisées à travers le monde. C'est au même moment, dans les environs de 2010, que l'importance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise grandit de façon globalisée dans énormément de secteurs d'activité. Les entreprises de la grande distribution prônent les produits bios, le secteur de l'énergie se concentre sur les énergies renouvelables, on cherche à aider les personnes défavorisées en les employant ou via des projets,... Bref, on constate que les mentalités des grandes entreprises changent petit à petit mais c'est aussi le cas de la société qui attend de toutes les entreprises qu'elles aient un comportement responsable. Et c'est bien sûr également le cas pour les banques dont le public n'a pas oublié l'implication dans les événements de 2008. L'opinion par rapport à la responsabilité sociale est claire à l'extérieur des banques : elles doivent agir de façon responsable comme toutes les autres entreprises, voire peut-être même plus puisqu'elles ont adopté un comportement irresponsable qui a mené à la crise de 2008. Nous avons constaté qu'alors que les avis externes aux banques sont souvent entendus, c'est loin d'être le cas pour les avis qui circulent parmi les personnes qui travaillent dans les banques. Nous pensons même que pour mieux comprendre la complexité du sujet, il est indispensable de récolter le point de vue interne aux banques en allant nous informer auprès des personnes directement concernés : les employés des banques.

C'est avec cet objectif que nous avons posé notre question de recherche : Comment les parties prenantes internes perçoivent-elles la pratique de la RSE et sa communication après la crise financière ? Nous appliquerons cette question au secteur bancaire belge, et plus précisément à BNP Paribas Fortis. Dans le but de comprendre leur point de vue, nous avons voulu aborder quelques thèmes directement avec les employés. Premièrement, nous étions

curieux de voir comment l'interaction employé – client se passe de par l'opposition de leurs avis sur le secteur bancaire, et le sentiment de responsabilité qui en découle du côté de l'employé de la banque. Ensuite, nous voulions savoir si les employés sont conscients de ce que fait la banque en termes de responsabilité et la façon par laquelle ils sont informés (ou voudraient l'être). Comme tout ce que fait une entreprise, ses initiatives responsables vont inévitablement être comparées avec ce que fait le reste du secteur et, plus particulièrement, ce que font les concurrents directs. À cet égard, nous voulions voir si les banques utilisent cette responsabilité pour acquérir tout type d'avantage par rapport à la concurrence et ainsi attirer des clients. De par l'importance de la crise par rapport aux banques, nous nous sommes demandé s'il y avait un lien avec le fait d'agir de façon plus responsable. Finalement, nous voulions aussi savoir si la taille d'une banque influençait le fait d'être plus ou moins responsable.

Dans notre démarche pour répondre à la question de recherche, nous ne parlerons pas de l'aspect quantitatif de la question. C'est-à-dire que, à aucun moment du travail, nous ne donnerons les proportions exactes de chaque façon de penser : ce qui nous intéressera ici est de voir les différents avis que peuvent avoir les employés par rapport aux thèmes traités mais aussi et surtout comment ils les justifient. D'autre part, nous ne donnerons pas non plus les spécificités et aspects techniques des produits et services financiers responsables que propose BNP Paribas Fortis mis à part dans une brève présentation de ce que fait la banque en termes de RSE. Nous nous référerons ici à la RSE pratiquée comme un tout plutôt que d'analyser chaque élément individuellement. Finalement, nous n'analyserons pas l'impact précis qu'a eu la crise financière de 2008 sur BNP Paribas Fortis en particulier. Nous préférons traiter la crise financière comme un phénomène global qui a affecté toutes les banques de façon très négative tant au niveau économique de leur activité que du côté de leur réputation au sein de la population, et que les banques ont dû s'adapter en conséquence.

Partie 1 : Partie théorique

Dans cette première partie, nous posons les bases théoriques nécessaires à la compréhension du sujet et de la partie pratique. Pour cela, dans le premier chapitre, nous commençons par décrire les trois éléments incontournables relatifs à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : sa définition, la théorie des parties prenantes et la communication de cette responsabilité.

Ensuite, nous nous intéressons au contexte d'après-crise dans lequel les banques évoluent actuellement. Afin de bien comprendre cette situation, il nous a semblé nécessaire de revenir sur les événements qui ont mené à la crise financière de 2008. Après cela, nous avons décrit les changements majeurs suite à cette crise pour le secteur bancaire auxquels les banques ont dû s'adapter.

Finalement, le troisième chapitre traite de la RSE dans le secteur bancaire. Nous détaillons d'abord son implémentation et comment on la communique. Dans la deuxième section, nous donnons une liste des pratiques les plus courantes en termes de RSE dans le secteur bancaire. Pour finir, nous expliquons les différents effets que la crise financière a eus sur les stratégies RSE des banques.

Chapitre 1 : Définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et éléments clés

Avant de s'intéresser à son fonctionnement, il convient de comprendre les éléments qui constituent le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Plus précisément, dans ce premier chapitre, nous définissons la RSE, expliquons comment elle est étroitement liée aux parties prenantes (théorie des parties prenantes) internes et externes, et l'importance de la communication des actions RSE aussi bien à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation concernée.

Section 1 : Définition

Au fil du temps, de nombreuses définitions ont été proposées mais aucune n'a été acceptée à l'unanimité dans la littérature. C'est pourquoi nous présentons brièvement comment le concept de RSE a évolué ainsi que la définition que l'on gardera pour la suite du travail. De plus, nous décrivons les différentes façons pour une entreprise de pratiquer la RSE, celles-ci correspondent aux trois visions de Bénabou et Tirole (2010).

1. Evolution du concept et définition choisie

C'est en 1953 qu'apparaît le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la littérature. La « Corporate Social Responsibility » de Bowen (1953) fait référence à la responsabilité qu'ont les dirigeants d'entreprises par rapport au reste de la société dans son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Bowen y donne une définition très utilisée dans le domaine de la RSE : « La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société » (cité par Gond et Igalens, 2012, p.12). La notion de RSE sera critiquée et débattue durant la décennie qui suivit mais n'évoluera qu'assez peu jusqu'au début des années 2000 (Gond et al., 2012).

À ce moment, le but de la discussion est de trouver la définition de la RSE : d'un côté, les anglo-saxons la comprennent comme un acte volontaire des entreprises ; de l'autre, le reste de l'Europe occidentale la voit comme une contrainte (Capron et al., 2010). Face à ce désaccord, la Commission de l'Union européenne a proposé en 2001 une définition qui peut être considérée comme un compromis entre les deux avis : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »

Une dernière définition plus récente fut proposée par l'organisation internationale de la normalisation (ISO) dans sa norme ISO 26000 : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Cette définition est plus détaillée que les précédentes par rapport à son champ d'application puisqu'elle s'applique aux organisations (concept plus large que le mot entreprise) et inclut les notions de développement durable et de transparence et éthique dans les démarches initiées par l'organisation. De plus, l'importance qu'elle attribue aux parties prenantes et à leurs attentes nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail. Puisque c'est celle qui contient le plus d'éléments explicatifs, c'est à cette définition que nous nous référerons lorsque nous parlerons de RSE par la suite.

2. Dans la pratique : 3 visions

Concernant la pratique de la RSE, les initiatives des organisations pourront être classées selon les trois visions proposées par Bénabou et Tirole (2010) : *Win-win*, *Delegated philanthropy* et *Insider-initiated corporate philanthropy*.

La vision *Win-win* voit une corrélation entre le fait qu'une organisation soit gérée efficacement (c'est-à-dire qu'elle soit profitable sur le long terme) et qu'elle pratique la RSE. En effet, s'il arrive que des dirigeants commettent l'erreur de privilégier le court terme sur le long terme, l'objectif d'une firme est de maximiser son profit de façon durable. Or, ce qui est optimal du point de vue sociétal, c'est une maximisation du profit inter-temporel (et pas un profit élevé à court terme à tout prix, éventuellement au dépens du long terme). Et faire de la RSE, c'est-à-dire avoir une vision sociétale mais aussi économique et environnementale à propos de son activité, correspond à une stratégie de long terme. Ainsi, faire de la RSE sera synonyme de maximisation de profit sur le long terme.

La deuxième vision consiste à faire de la philanthropie déléguée. Dans ce cas, ce sont des parties prenantes externes qui demandent à l'organisation de faire de bonnes actions à leur place : l'entreprise sera un canal de transmission des préférences des citoyens puisqu'elle fait de la RSE en réponse à leur demande. Dans cette vision de la RSE, ce sont les parties prenantes demandeuses qui vont devoir supporter les coûts de l'action RSE, pas la firme. Il peut y avoir plusieurs raisons pour que des parties prenantes externes demandent la prise en charge de ces actions à une organisation au lieu de le faire elles-mêmes. Premièrement, les coûts de transaction (et donc d'une mise en œuvre de la politique RSE) seront beaucoup plus faibles pour l'entreprise que pour la partie prenante à la base de l'idée demandée. Ensuite, le problème de l'information : trouver l'information nécessaire pour effectuer l'action sera souvent réalisé plus facilement par un grand groupe que par un individu. Troisièmement, grâce à sa taille, une action RSE sera plus efficace si elle est lancée par une grande organisation. Finalement, si l'objectif final de l'action RSE est la visibilité, cette dernière sera plus grande si c'est une entreprise qui la met en place.

Une troisième vision indique que la philanthropie peut venir de l'intérieur de l'organisation suite à l'initiative de son CEO. L'argent de l'entreprise sera utilisé pour les actions RSE et c'est précisément ce qui pose problème ici. En effet, des difficultés pourraient surgir au niveau de la gouvernance de l'entreprise si des objectifs multiples (rentabilité financière et actions philanthropiques, par exemple) sont donnés aux managers : des objectifs ambivalents seront compliqués à satisfaire car les managers arbitreront leur degré d'investissement dans chaque objectif et on ne peut être sûr que ces objectifs pourront être menés à bien simultanément. Ainsi, pour que les managers fassent les bons choix dans les deux domaines, il faudrait éviter de mélanger les aspects RSE et financiers, par exemple.

Section 2 : La théorie des parties prenantes

Nous venons d'expliquer ce que représente la notion de RSE ; nous allons maintenant nous attarder sur les destinataires de cette responsabilité : les parties prenantes. Sans elles, la pratique de la RSE n'aurait pas de sens, d'où leur grande importance. Nous commençons par donner une définition des parties prenantes puis nous montrons qu'elles regroupent une grande variété de personnes. Ensuite, nous analysons les trois approches de la théorie des parties prenantes et finissons avec les critiques les plus répandues.

1. Définition

Premier à avoir défini les parties prenantes dans son ouvrage « *Strategic management : a stakeholder approach* » en 1984, Freeman les voit comme « *any group or individual who is affected or can affect the achievement of an organization's objectives* » (cité par Freeman et al., 2001, p.4). À la même époque, Mitroff (1983) propose la théorie des parties prenantes, celle-ci suggère de gérer une organisation en se préoccupant en priorité de la relation avec les parties prenantes et de leurs besoins plutôt que rechercher le profit en priorité. Cependant, bien que cette définition soit régulièrement référencée dans la littérature, elle n'aide pas à identifier toutes les parties prenantes (Ballet et al, 2011). Pour cette raison, il est nécessaire de mentionner les différentes catégories de parties prenantes qui existent afin de savoir où les chercher et éviter d'en oublier une qui pourrait s'avérer déterminante.

2. Différents types de classification

« Envers qui une entreprise était-elle responsable et de quoi ? » est la question à se poser lorsqu'on veut trouver toutes les parties prenantes (Cazal, 2011, p.3). Comme pour la définition de la RSE, il n'y a pas qu'une seule façon de différencier ou classer les parties prenantes. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de suivre la classification proposée par Carroll et al. (1997) à la fois parce qu'elle est couramment utilisée et pour sa simplicité. En effet, ces auteurs différencient les parties prenantes internes et externes à l'organisation.

La première catégorie regroupe les personnes travaillant pour l'organisation, à savoir les employés, les dirigeants et les managers. Les parties prenantes externes comprennent toutes les personnes ou organisations qui pourraient être concernées par l'activité comme les clients, les communautés locales, ou encore les fournisseurs parmi tant d'autres.

3. Théorie descriptive, instrumentale et normative

Pour une organisation, savoir que ses actions et décisions peuvent avoir un impact sur ses parties prenantes n'est pas suffisant : elle doit analyser la relation organisation – partie prenante pour chacune de ses parties prenantes. Beaucoup de théories sur le fonctionnement des firmes ont apporté des éléments à cette relation mais c'est la théorie des parties prenantes reformulée par Donaldson et al. (1995) qui l'explique le mieux: « *The stakeholder theory is intended both to explain and to guide the structure and operation of the established corporation. Towards that end it views the corporation as an organizational entity through which numerous and diverse participants accomplish multiple, and not always entirely congruent, purposes* » (Donaldson et al., 1995, p.70). Pour ces auteurs, la théorie sur les parties prenantes peut servir à mieux comprendre cette relation ainsi que l'organisation elle-même ; la différence majeure qu'apporte cette théorie est que l'on analyse une organisation en s'intéressant aux parties prenantes, et non à sa capacité à maximiser son profit. Ces auteurs identifient trois approches à travers lesquelles on peut mieux comprendre l'implication des parties prenantes: cette théorie s'intéresse aux composantes descriptive, instrumentale et normative de la relation. Toutefois, l'utilisation de cette théorie pour l'analyse d'une entreprise n'aura de sens que dans le cas où les trois aspects sont appliqués en même temps ; s'informer sur une composante de façon isolée ne solutionnerait qu'une partie du problème.

Cette théorie inclut une composante descriptive (qui sera parfois même explicative) qui va aider à comprendre le fonctionnement et les comportements observés dans une entreprise, c'est-à-dire comment les différentes parties prenantes sont gérées et leurs intérêts pris en compte. Plus précisément, il aidera à mieux comprendre des éléments tels que les valeurs et la culture partagées dans l'entreprise, le type de management propre à l'entreprise et les priorités des dirigeants.

L'approche instrumentale indique que la théorie peut aussi être utilisée pour étudier l'existence possible d'un lien entre l'attention portée aux parties prenantes d'une entreprise et l'éventuelle réalisation de ses objectifs. Les auteurs précisent que de nombreuses études ont été faites à ce sujet et que les résultats montrent régulièrement une corrélation entre l'intérêt porté aux parties prenantes (qui prend des formes parfois très différentes) et la performance de l'organisation, et ce indépendamment de la méthode statistique utilisée.

Finalement, la théorie aura aussi un rôle normatif puisqu'elle est utilisée pour mettre en place des normes ou valeurs partagées ainsi que des lignes directrices dans la réalisation des opérations et de la gestion dans l'organisation avec pour principal objectif le traitement adéquat des parties prenantes.

4. Des éléments additionnels pour compléter la théorie des parties prenantes

Depuis l'élaboration de cette théorie, de nombreux auteurs ont trouvé des failles dans la théorie des parties prenantes. Une des critiques les plus répandues réside dans le fait qu'il n'y a pas de critères donnés pour hiérarchiser la parfois très longue liste de parties prenantes. C'est ce qu'explique Jensen (2001) : la théorie n'aide pas comment choisir de privilégier une partie prenante plutôt qu'une autre lorsque les besoins de toutes les parties prenantes ne peuvent être satisfaits. La conséquence pour les décideurs de l'entreprise est que, d'après la théorie des parties prenantes, il n'y a pas de « réponse correcte » dans la priorisation de certaines parties prenantes plutôt que d'autres dans les cas où il faudrait faire un choix. Paradoxalement, l'absence de classement fait qu'il n'y a pas de « mauvaise réponse » non plus, et c'est précisément la raison pour laquelle tellement de dirigeants apprécient cette théorie : aucune décision ne peut être critiquée sur base de cette théorie (pour autant qu'elle traduise un intérêt pour les parties prenantes) donc les dirigeants font ce qui leur semble le mieux (par rapport aux parties prenantes) sur base de leurs propres critères.

La deuxième critique provient de Rowley (1997) : la théorie semble dire que l'entreprise doit prendre soin de ses parties prenantes car elles dépendent toutes de son activité et n'interagissent qu'avec cette entreprise. Il suggère que la théorie peut se comprendre comme un schéma dans lequel l'organisation serait située au centre, entourée d'une multitude de parties prenantes qui seraient uniquement reliées avec l'organisation. Mais

pour Rowley (1997), la théorie des parties prenantes oublie de dire que l'interaction ne se fait pas qu'entre les parties prenantes et l'entreprise. En effet, l'auteur propose une alternative où les parties prenantes interagissent à la fois entre elles et avec l'organisation, et cela va influencer leurs attentes par rapport à ce que fait l'organisation. Il ajoute que l'entreprise n'est pas réellement au centre du système mais qu'elle fait partie d'un système beaucoup large dans lequel elle est également une partie prenante d'autres organisations, entre autres. Selon Rowley (1997), analyser la position de l'entreprise dans un système comme une variable aide à mieux comprendre ses différents échanges avec ses parties prenantes. Et ce n'est qu'une fois la position de l'entreprise dans ce système complexe identifiée que l'on peut comprendre ses décisions et actions en termes de RSE par exemple ainsi que leur lien avec les nombreux types de parties prenantes.

Cette interaction avec les parties prenantes environnantes peut se faire de deux façons. D'un côté, nous aurons un échange indirect entre l'entreprise et les parties prenantes par l'intermédiaire de communications provenant de l'entreprise qui pourront prendre diverses formes (voir section 3 : Communiquer ses actions RSE). L'autre forme d'interaction se fera de façon directe puisque les parties prenantes internes et externes à l'entreprise vont communiquer entre elles. Il faut savoir que toutes les parties prenantes internes ne vont pas communiquer avec les parties prenantes externes. C'est pourquoi, nous différencions, dans notre classification des parties prenantes internes, celles qui sont en contact avec les parties prenantes externes (ou clients, dans ce cas) de celles qui ne traitent pas avec elles. Plus précisément, puisque ce travail s'intéresse au secteur bancaire, nous distinguerons les deux types de clients majeurs que l'on retrouve sur le site web de BNP Paribas, à savoir les particuliers et les entreprises. Ainsi, nous analyserons trois types de parties prenantes internes : celles qui ne traitent pas avec les clients, celles qui sont en contact avec les clients de type « particuliers » et celles qui interagissent avec les clients de type « entreprises ». Suite à cette distinction de type de clients, les parties prenantes internes concernées devront probablement satisfaire des attentes diverses et leur responsabilité variera selon qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier. C'est sur base de ce raisonnement que nous posons une première hypothèse :

Hypothèse 1 : L'interaction avec les clients (entreprises ou particuliers) aide les parties prenantes internes à prendre plus conscience de la RSE qu'elles exercent dans leur travail.

En effet, on peut supposer que suite à un dialogue avec des parties prenantes externes, les parties prenantes internes concernées prennent conscience de leur responsabilité et les besoins des clients. Elles comprennent mieux ce qui est attendu d'elles à l'extérieur et comment elles peuvent exercer cette responsabilité. Elles auront ainsi une perception différente de la communication RSE qu'elles reçoivent et de la pratique RSE de l'entreprise. D'un autre côté, les parties prenantes internes qui n'ont pas d'échange avec les clients n'ont pas d'avis externe et leur idée de la RSE ne peut en être enrichie.

Section 3 : Communiquer ses actions RSE

Pour une entreprise, comprendre ce qu'on entend par RSE ainsi que la relation avec les parties prenantes est indispensable mais ce n'est pas suffisant. L'entreprise doit communiquer avec ses parties prenantes pour que ces dernières soient au courant des actions RSE dans lesquelles elle participe de même que la raison de ces initiatives. Pour ce faire, l'entreprise devra différencier sa communication selon qu'elle s'adresse à des parties prenantes internes ou externes. De plus, pour que la communication soit efficace, il faudra faire attention à la perception du message, les destinataires et le canal de communication utilisé.

1. Définition de la communication RSE

Morsing (2006) propose une définition de la communication RSE: « communication that is designed and distributed by the company itself about its CSR efforts » (Morsing, 2006, p.171). On retient de cette définition que seule l'entreprise peut être à la base de cette communication ; toute information provenant d'une autre source, qu'elle soit positive ou pas, ne sera pas considérée comme de la communication RSE. Ce type de communication sera à la fois destiné aux parties prenantes internes et externes.

Pour que cette communication soit efficace, Funiok (1995) indique qu'elle doit contenir les détails de l'action RSE, ses conséquences, les parties prenantes qui seront touchées par l'initiative, et les valeurs de l'entreprise mises en avant lors de la réalisation du projet (cité par Catellani, Zerfass et Tench, 2015).

Les travaux de Bentele et Nothhaft (2011) montrent que la RSE va être interprétée de deux façons : la responsabilité de l'entreprise (point de vue des dirigeants) et la perception de cette responsabilité (point de vue de la société). En se basant sur ces travaux, Walter (2014) explique qu'il existe au moins quatre types de communication RSE :

- *Communication on and about CSR* : L'entreprise utilise la communication RSE pour prouver l'existence d'un lien entre les mots et les actes. Le but est d'attirer les parties prenantes qui apprécieraient l'une ou l'autre initiative responsable entreprise.
- *Communication as part of the CSR mindset* : C'est l'intégration d'une "mentalité RSE" dans l'esprit des parties prenantes en cherchant à les faire participer pour créer ou fortifier une identification à l'entreprise grâce à des valeurs partagées.
- *Responsible communication* : Il s'agit de communiquer de façon éthique en incluant toute forme de responsabilité, que ce soit dans le contenu du message ou dans sa production ou distribution.
- *Communication of "ethical" products and services* : C'est un type de communication destiné principalement aux clients informant sur l'aspect éthique, sociétal et écologique des produits ou services proposés.

2. La communication RSE en interne

La communication RSE interne est principalement destinée aux employés car c'est la catégorie des parties prenantes internes qui compte le plus d'effectifs. Bien qu'ils soient des parties prenantes clés puisqu'ils permettent la transmission des responsabilités dans l'entreprise (entre départements mais aussi géographiquement d'une installation à une autre), il arrive que l'importance de cette communication aux employés soit sous-estimée. Le rapport de CSR Europe sur la communication interne indique que c'est une erreur d'oublier d'informer les employés et liste les différentes façons par lesquelles cette communication interne peut se faire. La communication interne pourra être :

- formelle ou informelle : La communication formelle est associée à la structure organisationnelle et suit l'ordre hiérarchique de l'entreprise. Elle est informelle lorsqu'elle n'est pas contrôlée et se fait de manière désorganisée.

- à sens unique ou dans deux directions : La communication va dans un seul sens lorsqu'elle est purement informative et qu'elle n'attend pas de réaction. Si elle va dans les deux sens, elle prendra une forme participative où divers opinions seront partagés.
- *top down* ou *bottom-up* : La communication "du haut vers le bas" provient des plus hauts niveaux hiérarchiques et est destinée aux niveaux inférieurs ; la communication "du bas vers le haut" aura pour source les employés et les dirigeants seront les récepteurs.

Le rapport rédigé par CSR Europe énumère différents outils pour communiquer ses démarches RSE à ses employés. La première catégorie regroupe les communications réalisées et accessibles électroniquement : mails, vidéos en ligne, réseaux sociaux, etc... Le message peut également être transmis via support-papier, c'est-à-dire via magazines, brochures ou posters par exemple. La troisième possibilité est de communiquer les démarches RSE par la parole, que ce soit en entretien individuel, en tables de discussion, en conférences,... Finalement, il arrive que l'information soit partagée sur le lieu de travail sur des écrans informatifs ou des accessoires propres à un projet (feutres « projet Zambie », par exemple).

3. La communication RSE en externe

Par opposition à la communication interne, la communication externe est destinée à toutes les parties prenantes externes à l'entreprise, c'est-à-dire toute personne extérieure à l'organisation pouvant être concernée par les décisions de l'entreprise. Cette communication sera plus importante et difficile à réaliser car elle se fait à la fois dans un environnement instable et pour différentes catégories de parties prenantes dont les attentes vont varier (Gligor-Cimpoieru et al., 2014). Les principaux moyens de communication externe utilisés par les entreprises sont les rapports annuels et le site web.

Le type de communication RSE le plus couramment utilisé par les organisations est le rapport RSE. Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) le définissent comme « la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités » (Capron et al., 2010, p.102). Ce type de rapport est surtout utilisé par les entreprises de grande taille et en particulier si celles-

ci sont actives dans secteurs dont on parle beaucoup dans les médias car elles sont confrontées à un plus grand risque ; à l’opposé, les PME éprouvent peu le besoin de communiquer sur leur responsabilité. Cette différence s’explique aussi par le fait que les parties prenantes, plus nombreuses dans le cas d’une grande entreprise que d’une PME, perçoivent les informations sur la RSE de la part de l’organisation comme « un processus de légitimation de l’entreprise » et comme un « moyen de contrôler les dirigeants et de leur demander de publier une information fiable et utile (aux parties prenantes) » (Capron et al., 2010, p.104). Cette preuve de légitimité à travers la RSE sera particulièrement utile et utilisée lorsqu’il faut redorer l’image de l’organisation. Concernant le contrôle exercé sur les dirigeants via ce type de rapport, Capron et al. (2010) le considèrent comme un genre de contrat entre dirigeants et parties prenantes obligeant les premiers à justifier leurs choix ou activités. Dès lors, on peut voir des similitudes entre le rapport RSE et un rapport financier puisque tous deux informent les lecteurs sur la situation actuelle et suggèrent une grande qualité de l’information qu’ils contiennent. Un autre point commun entre ces deux types de rapport est lié à la notion de risque puisqu’ils peuvent constituer une aide pour les parties prenantes pour évaluer les risques potentiels auxquels l’organisation pourrait faire face.

De plus, les entreprises peuvent faire usage d’autres réseaux de communication tels que des campagnes informatives (sur leurs produits/services ou initiatives responsables) ou publicitaires. Elles peuvent aussi annoncer un partenariat avec une organisation humanitaire sans but lucratif. Finalement, beaucoup d’entreprises choisissent aussi d’être présentes sur les réseaux sociaux pour faciliter la diffusion d’information sur les démarches.

4. Eléments à considérer pour que la communication RSE soit efficace

Selon un rapport réalisé par KPMG, l’importance de la communication externe sur les démarches RSE d’une organisation (sans distinction du canal de communication utilisé) est telle que plus de 75% des entreprises dans neuf¹ des quinze² secteurs d’activité les plus importants le font. Bien que les raisons du lancement de ce type d’initiatives varient (une entreprise dans un secteur réputé polluant aura plus besoin de communiquer sur la RSE

¹ (>75%): Exploitation minière, services publics, technologie-média-télécom, automobile, pétrole & gaz, alimentation & boisson, biens personnels & de ménage, services financiers, et produits chimiques

² (<75%) : Sylviculture & papier, construction & matériaux, soins de santé, transport & loisir, industriel-fabrication-métallurgie, et vente au détail

qu'une autre dans le secteur de la santé, par exemple), toutes les entreprises doivent considérer les éléments qui détermineront la réussite et l'efficacité de cette communication.

a. Perception du message

Les parties prenantes apprécient le fait qu'une entreprise communique sur sa RSE. Cependant, il arrive qu'il soit difficile d'observer les informations ou projets communiqués ; cela se traduit en doutes chez la partie prenante sur le contenu de la communication, voir même sur la sincérité de l'entreprise (Mohr et al., 2001). À cet égard, Gallup (1997) rappelle que la confiance du grand public envers les grandes entreprises est inférieure à d'autres institutions telles que l'armée ou la police, par exemple (cité par Mohr et al., 2001). Pour Brown et Dacin (1997), ce sentiment de manque de confiance est tel que les parties prenantes en arrivent à se demander « si une entreprise accorde tant d'attention dans sa communication RSE, serait-il possible que son objectif soit en fait de détourner notre attention et cacher quelque chose ? » (cité par Morsing et al, 2006, p. 323).

Lorsque les parties prenantes internes ou externes interprètent la RSE de l'entreprise de façon positive ou neutre, leur comportement sera assez peu affecté positivement. Les différences majeures apparaissent quand les parties prenantes ressentent de la manipulation ou malhonnêteté via l'utilisation de la RSE (Gibaja et al., 2002) : dans ce cas, la réaction peut être très négative. On constate qu'une entreprise n'a pas énormément à gagner à travers ses initiatives RSE mais aussi qu'elle peut y perdre (en quantités nettement supérieures à la grandeur des gains éventuels) si la communication n'est pas réalisée correctement. En conclusion, il vaut mieux privilégier une approche qui sera perçue comme étant informative plutôt que persuasive.

b. Destinataires de la communication

Un autre élément fondamental de la communication est lié à l'identification aussi précise que possible des parties prenantes ainsi que leurs attentes. Celles-ci peuvent varier d'une catégorie de partie prenante à une autre mais aussi en fonction du contexte ; tout cela

doit être pris en compte car c'est ce qui détermine ce que doit faire (au minimum, il sera d'ailleurs conseillé de faire plus) en termes de RSE pour satisfaire ses parties prenantes.

Afin de se faire une idée claire de ces attentes, il est indispensable de recourir à tout type d'échange informationnel entre les parties prenantes (s'il est difficile de le faire avec toutes, au moins garantir cet échange avec les plus importantes) et l'entreprise à la fois avant, pendant et après la réalisation du projet RSE. En faisant cela, une entreprise prend moins de risques par rapport à la possibilité d'une interprétation négative de la part des parties prenantes. De plus, l'entreprise se familiarisera avec les valeurs des parties prenantes et pourra se lancer dans des projets RSE allant dans le même sens, augmentant le sentiment d'approbation des parties prenantes envers les activités de l'entreprise.

À l'aide de leur « Stakeholder-Centric model for understanding CSR » (Annexes - figure 1), Bhattacharya et al. (2009) montrent les bénéfices d'une action RSE lorsqu'elle arrive aux destinataires appropriés. Le modèle débute avec l'action RSE qui est communiquée aux parties prenantes internes ou externes. Comme la perception de l'action RSE peut fortement varier d'un individu à l'autre, il faut s'assurer que les parties prenantes les plus susceptibles d'interpréter positivement l'action RSE en soient informées. Si la communication atteint les bons destinataires, on passe à l'étape suivante. Sinon, le processus s'arrête là et l'entreprise ne perçoit qu'une partie des bénéfices qu'elle aurait pu retirer de son action RSE.

Si l'information arrive jusqu'aux individus ciblés, ils en retirent des bénéfices soit via une implication directe dans l'action RSE, soit parce qu'ils savent que cette action a lieu (Bhattacharya et al., 2009). Grâce à ces bénéfices psychosociaux (valeurs communes) pour les clients/employés et fonctionnels (retour sur investissement) pour les investisseurs, la relation partie prenante – organisation sera améliorée. Selon Smith (2003), cette relation fait que les actions RSE constituent à la fois une opportunité et un défi pour l'entreprise qui les communique (cité par Battacharya et al., 2009).

L'étape suivante du modèle concerne la qualité de cette relation partie prenante – organisation. Si l'organisation poursuit dans la lignée de l'action RSE qui a plu aux parties prenantes avec d'autres actions du même type, ce lien va se fortifier grâce à la norme sociale qui dit qu'un individu aura tendance à rendre les bénéfices qu'il perçoit de façon réciproque, dans ce cas-ci à l'organisation (Bagozzi (1995) et De Wulf et al., (2001)) (cités par Battacharya et al., 2009). La qualité de cette relation sera exprimée de quatre façons (classées de la plus forte à la plus faible) : l'identification, l'engagement, la confiance et la satisfaction.

En réponse à la qualité de cette relation, la partie prenante pourra choisir de réagir dans trois directions : vers l'organisation en augmentant sa fidélité et éventuellement sa consommation de produits ou services, vers la cause de l'action RSE en cherchant à participer ou vers d'autres parties prenantes en leur suggérant d'adopter leur comportement.

Même si le choix des destinataires de la communication RSE ne se fait qu'à la première étape du modèle, il s'agit d'un élément déterminant pour que l'organisation reçoive tous les bénéfices potentiels à moyen et long terme. C'est pourquoi l'identification des destinataires et leurs attentes devront être étudiées par l'organisation lorsqu'elle élaborera sa communication RSE pour que son interprétation par les récepteurs soit celle recherchée.

c. Canal de communication

Pour que la perception de la communication RSE et son contenu aient du sens, encore faut-il que le moyen utilisé pour communiquer les démarches RSE soit considéré crédible par les récepteurs de la communication. Sur cette crédibilité, Du et al. (2010) voient deux types de canaux pour informer sur la RSE : ceux entièrement contrôlés par l'organisation et ceux qui ne le sont pas totalement. Dans la première catégorie, on retrouve la section RSE du site web, des documents officiels, le magazine de l'organisation, tout type de publicité. La deuxième catégorie regroupe les médias, les clients ou encore des forums de discussion, par exemple. Consciente de ces deux catégories, une organisation va rechercher l'équilibre contrôle – crédibilité de la communication RSE qui lui convient tout en se sachant que les canaux les moins contrôlables sont perçus comme étant plus crédibles, et inversement (Du et al., 2010). En effet, une organisation qui utilisera surtout des canaux qu'elle contrôle sera considérée comme centrée sur elle-même ; le contraire aura lieu si les canaux semblent moins contrôlés par l'organisation. De plus, Yoon et al. (2006) ont montré que l'on réagit plus positivement à une communication RSE lorsqu'on l'apprend par l'intermédiaire d'un canal jugé neutre que lorsque l'information nous parvient via un canal que l'on juge contrôlé par l'organisation (cité par Du et al., 2010, p.13).

5. Contenu

Du point de vue des parties prenantes, on peut se demander ce qu'il est raisonnable d'attendre de la part des entreprises tant en termes d'actions RSE que de communication (Ellerup Nielsen et al., 2007). Le problème pour les entreprises est de gérer au mieux cette communication pour qu'elle convienne aux attentes des parties prenantes. Cependant, Ellerup Nielsen et al. (2007) insistent sur le fait que la forme et le contenu de la communication doivent être cohérentes avec des éléments tels que la taille de l'entreprise, son ambition dans le domaine RSE mentionné ou encore le positionnement annoncé par rapport au sujet communiqué. De plus, bien que peu d'entreprises le fassent, il pourrait être intéressant d'expliquer ce qui a poussé l'organisation à entamer les démarches RSE et que c'est en accord avec les valeurs ou le rôle de l'entreprise.

Les travailleurs de l'entreprise constituent également une catégorie de parties prenantes particulièrement intéressée par ce que fait l'entreprise en termes de RSE. Cependant, il s'agit aussi d'un groupe où les réactions envers ce type d'activités peuvent varier considérablement. En effet, Rodrigo et al. (2008) identifient trois réactions possibles qu'ils nomment *committed worker*, *indifferent worker* et *dissident worker*. Un « travailleur engagé » va se sentir très concerné par l'influence que peut avoir l'organisation dans la société. Les valeurs de l'organisation et les siennes sont assez proches et c'est précisément ce qui le motive à se surpasser dans son travail. Néanmoins, Ali et al. (2010) ont trouvé que les meilleurs résultats en termes de productivité seront observés quand le travailleur est satisfait par ce qu'il fait ; encore plus que lorsqu'il est engagé. Hiérarchiquement parlant, ils sont à tous les niveaux de l'entreprise même si sa proportion augmente à mesure que l'on monte dans la pyramide hiérarchique. La caractéristique principale du « travailleur indifférent » est qu'il est surtout préoccupé par sa carrière. Il perçoit l'implication de l'entreprise dans la société comme quelque chose de normal : ça n'a pas d'influence particulière sur son travail. Ce travailleur s'identifie plus à son département qu'aux valeurs de l'entreprise. La dernière catégorie est celle qui pose problème : le « travailleur dissident ». Lorsqu'il apprend que l'entreprise s'est lancée dans une démarche RSE, il se demande pourquoi cet argent n'est pas plutôt utilisé pour augmenter le salaire des travailleurs ou dans tout type d'aide aux travailleurs. La RSE ne l'intéresse pas sauf dans le cas où il serait directement concerné. Pour cette dernière catégorie, l'annonce d'une action RSE va parfois jusqu'à diminuer sa productivité et causer un désaccord voir même de la frustration qui sera perçue dans ses

tâches journalières. Pouvant concerner des travailleurs de tous âges et de tous les niveaux hiérarchiques, on les retrouve néanmoins surtout à la base de la pyramide.

Ces différents éléments à considérer lors de la communication RSE ainsi que les effets qu'elle peut avoir sur les différentes parties prenantes nous font poser une deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : Le type de communication RSE le plus apprécié par les parties prenantes internes est celui où l'organisation communique sur ce qu'elle fait ET le prouve. Cette façon de faire augmente la crédibilité auprès des parties prenantes et la probabilité d'implication et de satisfaction.

En effet, en prenant conscience des initiatives responsables que fait l'organisation pour laquelle elles travaillent, les parties prenantes internes éprouveront un sentiment de fierté et se sentiront plus engagés. Cet engagement dépendra des similitudes entre les valeurs de l'entreprise et celles des parties prenantes internes. Si en plus, les projets sont rendus concrets par la communication des résultats finaux ou de ce qu'ils ont apporté, ceux qui reçoivent l'information ont la preuve que l'entreprise est aussi responsable qu'elle affirme l'être et que leur éventuelle contribution à l'initiative a été utile.

Chapitre 2 : Crise financière de 2008 et les changements dans le secteur bancaire

Avant d'aborder la pratique de la RSE dans le secteur bancaire, il est nécessaire de présenter le contexte général. L'événement le plus important de ces dernières années dans le milieu financier est sans doute la crise financière de 2008. Dans ce chapitre, nous analysons rapidement son origine et ses différentes étapes. Ensuite, nous nous intéressons aux changements « environnementaux » qui en ont résulté de même que ce qu'ont fait les banques pour récupérer la confiance de leurs clients.

Section 1 : Origine de la crise financière de 2008

Pour mieux comprendre la succession d'étapes qui ont conduit à la crise financière, nous reprenons les interprétations que font Bourven et Zehr (2009) pour les événements entre 2006 et la fin de l'année 2008 dans *La crise bancaire et la régulation financière*, dans les avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental, en utilisant les différentes étapes qu'ils ont identifiées.

1. Année 2006 – premier semestre 2007: Retournement du marché immobilier: premiers craquements financiers

Même si la crise des *subprimes*³ n'est qu'un élément parmi d'autres ayant mené à la crise financière de 2008, c'est la raison la plus connue. Les effets de ces *subprimes* commencent à se faire sentir en 2006 quand des courtiers prêtent à des particuliers alors que ces derniers vont probablement être incapables de rembourser par la suite. Néanmoins, ces prêts se font car les courtiers sont convaincus que la valeur des biens immobiliers va augmenter dans les mois suivants ; par conséquent, en cas d'impossibilité de remboursement de la part de ces particuliers, ils devraient pouvoir revendre le bien immobilier acheté dont la valeur aura augmenté entre temps. Mais cette prévision ne va pas avoir lieu ; pire encore,

³ Emprunts plus risqués pour les prêteurs (et à meilleur rendement) que la catégorie « prime », principalement utilisé pour désigner une certaine forme de crédit hypothécaire.

durant les premiers mois de 2007, c'est le mouvement inverse qui se produit puisque les biens immobiliers perdent de la valeur et de plus en plus de particuliers se retrouvent dans l'incapacité de rembourser leur prêt.

2. Deuxième semestre 2007 : Les difficultés financières s'internationalisent

Durant le deuxième semestre de 2007, un nombre croissant de biens immobiliers est saisi (pour compenser l'impossibilité de remboursement) et des banques (américaines puis également de grandes banques européennes) qui ont choisi d'investir dans des *subprimes* commencent à éprouver de sérieuses difficultés. À ce moment, on se rend compte que les banques utilisent des produits « toxiques » (c'est-à-dire de mauvaise qualité) placés dans des produits destinés à l'épargne pour booster leurs résultats ; le problème, cette fois, est que ces produits ne sont pas sans risque, information qui sera sous-estimée. Comme pour les investissements dans les *subprimes*, les produits « toxiques » posent d'abord problème sur le territoire américain pour ensuite se propager au reste du monde. Ces complications vont avoir comme répercussions, entre autres, une diminution des valeurs financières sur les marchés boursiers : ceux-ci n'échapperont pas aux événements qui ont lieu dans le secteur financier. Cette mauvaise phase ne va faire qu'amplifier et est annonciatrice de difficultés globalisées dans le secteur financier à l'échelle mondiale.

3. Janvier – 15 septembre 2008 : La cascade de défaillances financières atteint toutes les valorisations sur l'ensemble des marchés

En 2008, le processus se poursuit au point que ce ne sont plus seulement les valeurs des marchés financiers qui diminuent mais aussi les valeurs sur tous les autres marchés puisque les investisseurs prennent en compte les conséquences futures de la crise dans leur décision. On constate à ce moment une augmentation de la vente de titres, le contenu des portefeuilles est modifié et la spéculation se fait à découvert. De nombreux indices locaux et nationaux chutent par rapport à la valeur qu'ils avaient début 2008 et ce sont finalement tous les marchés qui deviennent extrêmement risqués suite à la montée en flèche de leur volatilité.

4. La faillite de Lehman Brothers et la disparition des banques d'investissement américaines

En septembre 2008, les autorités américaines envoient un message fort aux banques d'investissement américaines en décidant ne pas venir en aide à Lehman Brothers. Ce geste montre aux autres banques qu'aucune d'elles n'est à l'abri de la faillite et que le cas échéant, elle ne sera pas secourue quelle que soit sa taille ; cela met fin à la théorie « *too big to fail* » selon laquelle les organisations (en particulier financières) de grande taille, puisqu'elles sont interconnectées, doivent impérativement être aidées par les autorités en cas de situation difficile car leur faillite peut être dommageable pour l'économie toute entière. Dès lors, les banques n'ont plus confiance en leurs correspondants et ceux-ci, suite au manque de transparence de la part des banques, prennent de moins en moins de risques dans leurs investissements laissant ainsi les banques avec de moins en moins de liquidité. Ensuite, les banques cessent d'accorder des crédits car elles sont en manque de liquidité : le marché monétaire est à l'arrêt et la seule solution qu'il reste est de réguler toutes les grandes banques américaines.

5. La crise bancaire mondiale et la mobilisation coordonnée des grands états sous l'impulsion de l'Europe

Au fil des mois, la crise se globalise au monde entier et les problèmes concernent maintenant la sphère publique aussi. Les dirigeants se réunissent pour trouver une solution car l'entière des systèmes bancaires est sur le point de s'écrouler. La solution trouvée est la suivante : chacun de leur côté, les Etats délivrent régulièrement des liquidités aux banques par l'intermédiaire des banques centrales qui se coordonnent sur une baisse des taux directeurs. Des plans de sauvetage sont entrepris à l'échelle nationale aussi bien aux Etats-Unis (plan Paulson) qu'en Europe (plans nationaux avec autant de coordination que possible au sein du continent). Finalement, après demande de l'Europe, on convoque un G20 à Washington pour se mettre d'accord à propos des lignes directrices de la réforme pour sauver les systèmes bancaire et financier mondiaux.

Section 2 : Changements dans le secteur bancaire après la crise financière

Les conséquences de la crise financière de 2008 sont visibles à plusieurs niveaux. En effet, on observe des changements dans le secteur bancaire qui vont modifier l'activité de même que l'environnement dans lequel les banques évoluent. Finalement, nous regardons les méthodes utilisées par les banques afin de récupérer les clients dont la confiance avait fortement diminué.

1. Modifications « environnementales »

Parmi les difficultés auxquelles les banques ont dû faire face suite à la crise, on trouve dans la littérature des éléments tels qu'un plus grand nombre de concurrents, un besoin d'adaptation aux nouvelles technologies qui ont fait leur apparition dans le secteur bancaire, et une variation de la clientèle dans laquelle les jeunes occupent une part de plus en plus importante.

a. Concurrence élargie

Zollinger et al. (2008) expliquent les raisons déterminant la croissance importante de la concurrence d'origines diverses provenant tant du secteur bancaire que d'autres secteurs. Cette concurrence accrue pourrait s'expliquer par deux raisons :

- les produits et services offerts par les banques sont difficilement différenciables donc cela a inévitablement mené à une concurrence sur les prix (impliquant une diminution des prix et, par conséquent, des marges),
- une demande insatisfaite par l'offre classique qui désirerait de nouveaux produits et services.

Par conséquent, on constate un accroissement du nombre de banques dans le secteur mais aussi une expansion de leur présence sur le territoire puisque, présentes essentiellement

dans les zones urbaines, de nombreuses banques vont aussi commencer à être actives dans les zones plus rurales.

Mais la menace concurrentielle vient aussi de l'extérieur du secteur. Cela peut paraître surprenant de par la quantité de barrières à l'entrée qui existent dont nous allons lister les principales. D'abord, le coût d'une même opération sera moins élevé pour une banque expérimentée car les coûts diminuent à mesure qu'une banque gagne en expérience. Une autre difficulté pour les nouveaux arrivants réside dans les exigences légales et réglementaires en termes de capitaux nécessaires pour pouvoir débiter dans l'activité. La présence de *switching costs* pour les clients qui désireraient changer de banque (c'est-à-dire laisser un banquier et un fonctionnement avec lesquels ils sont familiers) aura aussi son importance. Mais ce ne sont pas les seules difficultés puisque la concurrence peut provenir de banques étrangères mais aussi d'organismes non-banquiers.

Tout d'abord, la part de marché des banques étrangères dont l'origine est européenne croît nettement plus vite que celles venant de pays non-européens. Cependant, ce n'est pas la question de l'origine des banques qui importe puisque le succès dans le secteur sera directement lié à la taille de la banque (fusions et acquisitions en lien avec des banques locales facilitent fortement la présence à l'étranger) et aux conditions de financement qu'elle pourra proposer à sa clientèle.

Concernant les concurrents externes au secteur bancaire, on en dénote trois catégories : les assureurs, la grande distribution et parfois même les directions financières de grandes organisations. Cette pénétration d'un secteur éloigné de leur activité principale est en partie réalisable grâce à leur richesse en termes de ressources financières et à leur large clientèle.

Finalement, la dernière source de l'élargissement de cette concurrence dans le secteur est la présence croissante de produits ou services de substitution. En effet, on constate l'apparition de produits financiers de plus en plus sophistiqués proposés par de nouvelles structures ou présents sur des marchés dérivés, comme celui des options⁴ ou des swaps⁵.

⁴ Produit dérivé qui établit un contrat entre un acheteur et un vendeur à propos du droit d'acheter ou de vendre un actif sous-jacent à un prix fixé à l'avance

⁵ Contrat d'échange de flux financiers entre deux parties

b. Une utilisation croissante des nouvelles technologies

Suite à la crise financière, des changements autour des services financiers se sont imposés d’eux-mêmes alors que le secteur se caractérisait surtout pour son aspect statique et conservateur. En effet, cette situation particulière a obligé les institutions financières à chercher des moyens pour diminuer leurs coûts. Dans ce contexte et observant les améliorations technologiques, comme l’explique un rapport de McKinsey (2012), les institutions financières comprennent progressivement qu’il faut inclure de l’innovation dans leur offre de produits, leurs processus et leur *business model* (Daruvala et al., 2012). Pour ce faire, les deux solutions adoptées par le plus grand nombre est le *mobile banking* (Nicoletti, 2014), c’est-à-dire faire ses opérations bancaires à partir de son smartphone, et le *PC banking* (faire ses opérations en utilisant l’ordinateur). Ces options ont poussé les institutions financières à changer les services qu’elles offrent pour qu’ils soient conformes aux envies des clients. Cependant, pour que cela soit possible, il a fallu travailler sur des éléments aussi importants que la satisfaction des utilisateurs par l’ajout d’options, la protection des clients via plus de sécurité des données personnelles, l’efficacité et l’adaptabilité des deux solutions, et la proposition de solutions répondant à des envies exprimées par les clients.

Quelques années après les débuts du *mobile banking* et du *PC banking*, on constate que son implémentation a connu un grand succès puisque les gens l’utilisent couramment. C’est précisément ce qu’explique Hilde Junius dans un article sur Le Vif dans lequel il dit que « toujours plus de clients désirent pouvoir régler leurs activités bancaires à tout moment et partout ». En effet, en permettant à leur clientèle d’effectuer des opérations en ligne sans avoir à se rendre dans leurs agences bancaires, les institutions financières ont modifié la procédure des opérations mais aussi leur structure de coûts occasionnant ainsi la fermeture d’agences et le licenciement de certains employés de ces agences, comme on a pu le lire dans la presse ces derniers mois. À titre d’exemple, on citera la situation à laquelle a été confronté ING Belgique où l’on annonçait au début du mois d’octobre 2016 que près de 3500 emplois étaient sérieusement menacés.

c. Intérêt pour les jeunes

La troisième modification clé dans le secteur bancaire est liée à la fidélisation des jeunes, on les définira ici comme toute personne de moins de trente ans qui n'a qu'un compte courant et compte épargne. Il s'agit là de personnes qui ne sont pas rattachés à une banque en particulier par une obligation telle qu'un prêt. Cet élément est très important pour le secteur car les jeunes représentent le segment indécis de la clientèle potentielle, à l'opposé de leurs homologues plus âgés dont le choix de banque s'est déjà fait et sera difficile à modifier. Plus que de l'indécision, Koch et al. (2011) voient les jeunes clients des banques comme les plus infidèles qu'il y ait et ce pour deux raisons majeures :

- ils changent de banque pour cause d'insatisfaction à propos des frais bancaires, des conseils qui leur sont donnés ou encore des services proposés.
- les jeunes sont les clients des banques à la mobilité la plus élevée.

Koch et al. (2011) justifient l'intérêt qu'accordent les banques aux jeunes en se référant aux trois raisons suivantes : leurs revenus sont souvent peu importants, leur côté imprévisible (parfois pas encore de source de revenu stable), dépendant de la situation familiale et inconstant, et peuvent provenir de sources diverses comme des jobs étudiants ou des aides de différentes formes (bourses, allocations, etc...). Pour les attirer, les banques devront suivre l'évolution du jeune lors de son passage de la « dépendance financière » à la période d' « autonomie financière » (moment dans la vie d'un client où les chances de changement de banque diminuent fortement). Pour que l'accompagnement se déroule bien, une confiance bilatérale devra s'installer entre le jeune et l'institution financière ; c'est à la fois l'élément le plus important pour le client et le plus difficile à obtenir pour le banquier.

2. Actions pour récupérer la confiance des clients

Le deuxième type de mesure post-crise est lié au besoin de récupérer la confiance. Selon Lamarque (2011), ces mesures sont divisées en deux catégories : celles visant à fortifier la sécurité du système bancaire et celles liées à la protection des consommateurs et épargnants.

Pour ce qui est de la sécurité du système bancaire, les accords de Bâle II et III ont défini des règles et formules pour calculer le palier minimum de fonds propres qu'une banque doit posséder en fonction d'une pondération de trois risques : le risque de crédit (85%), le risque de marché⁶ (5%) et le risque opérationnel⁷ (10%). La formule proposée par l'accord Bâle II dit que le ratio des fonds propres divisé par la somme pondérée des trois risques précités devait être supérieur ou égal à 8%. Plus tard, avec l'accord Bâle III, cette borne inférieure de 8% est passée à 10.5%.

Dans le but d'également assurer une certaine protection et un bon niveau de vie aux consommateurs et épargnants, des mesures ont été prises. Pour la protection des consommateurs de produits financiers, il y a une directive européenne. Celle-ci demande que les conseillers en placement financier s'informent sur les connaissances de leurs clients ainsi que sur leurs attentes en se référant à des formulaires. De plus, des tests sont également prévus pour certifier que les prestataires de services d'investissement ainsi que leurs employés sont suffisamment qualifiés en matière d'investissement financier. La protection des épargnants est quant à elle assurée grâce à plusieurs modifications visant une transparence et clarté à propos des tarifs, à faciliter la mobilité inter-banque et la clôture de comptes qui est désormais gratuite.

Avec ces cinq étapes de la crise, on voit que les banques ont eu une influence notable dans les événements de la crise. En effet, les banques (par l'intermédiaire de leurs courtiers) sont à la base de la crise des *subprimes* à cause de leur mauvaise prise de décision, mais en plus, il a fallu les secourir. Et c'est un fait qui n'a pas échappé à la population dont la confiance envers les institutions financières s'est détériorée.

C'est dans ce contexte que les banques font face à une concurrence croissante face à laquelle elles doivent se démarquer. Cette différenciation est aussi importante pour attirer les jeunes qui représentent un segment de la clientèle encore indécis, c'est-à-dire une opportunité pour les banques. Mais il y a une difficulté non-négligeable dans le secteur bancaire : les produits et services offerts peuvent parfois être très difficiles à différencier du point de vue de la clientèle.

⁶ « Risque associé à la perte ou à la dévaluation des positions prises sur des actifs financiers (actions, produits de taux, change, dérivés,...) suite aux fluctuations défavorables des prix » (Lamarque, 2011, p.13)

⁷ « Risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. » (Lamarque, 2011, p.14)

Basé sur la responsabilité des banques dans la crise et le contexte actuel du secteur bancaire, il semble qu'une possibilité pour les banques consiste à initier des démarches dans le domaine de la RSE. Ainsi, par une interprétation de la situation actuelle dans le secteur bancaire, nous avons posé notre troisième hypothèse. Celle-ci est séparée en deux sous-hypothèses :

Hypothèse 3.1 : Les banques utilisent la RSE pour se démarquer de la concurrence car les produits et services bancaires sont difficiles à différencier pour leurs clients. Les banques espèrent attirer des clients grâce à la pratique et la communication de la RSE.

Hypothèse 3.2 : De par la responsabilité des banques dans la crise, les parties prenantes attendent une grande implication dans la RSE de la part du secteur bancaire.

Chapitre 3 : Pratique de la RSE dans le secteur bancaire après la crise financière de 2008

En plus d'avoir des conséquences sur l'environnement et le fonctionnement des institutions financières, la crise a aussi eu une influence sur la communication et l'implémentation de politiques RSE dans le secteur bancaire. Dans ce chapitre, nous listons également les pratiques RSE les plus couramment utilisées par les banques comme le Code de conduite ou les « Socially Responsible Investments ». Nous nous intéressons aussi aux différentes réactions qu'ont eues des banques à propos de leur pratique de la RSE ainsi que les opportunités et menaces que représente cette pratique.

Section 1 : la RSE dans le secteur bancaire

C'est avec un peu de retard par rapport à d'autres secteurs d'activité que le secteur bancaire s'est lancé dans la RSE. Les premières actions RSE touchaient principalement à la composante environnementale ; les préoccupations sociales arrivèrent après. Aujourd'hui, les stratégies RSE des banques se concentrent surtout sur l'environnement, la société, le marché concurrentiel (c'est-à-dire proposer des services financiers plus intéressants que la concurrence) et le lieu de travail (Tran, 2014) ; les actions (principalement des prêts et du conseil) à portées environnementale et sociale sont les plus importantes car elles traduisent une responsabilité indirecte puisque les banques les exercent par l'intermédiaire de leurs clients (Vigano et al., 2009). À ces quatre catégories, Tran (2014) ajoute les actions responsables destinées aux groupes en difficulté et aides aux œuvres caritatives.

Une des différences les plus marquantes du secteur bancaire avec d'autres secteurs concerne les parties prenantes. Dans ce secteur, la quantité de parties est plus élevée que dans d'autres secteurs car les actions des banques peuvent avoir un impact sur beaucoup de monde. En effet, parmi les nombreuses parties prenantes des banques, on compte les dirigeants, les managers, les clients qui empruntent, épargnent ou consomment des produits financiers, les employés, les régulateurs légaux et les communautés locales (Lentner et al, 2015). Et tous doivent être considérés lors de l'élaboration de la stratégie RSE.

1. Implémentation

Les banques possèdent énormément de moyens pour mettre en place leurs stratégies et actions RSE. Vigano et al. (2009) ont réalisé une étude auprès de 17 grandes banques européenne et ont trouvé qu'en moyenne, ces grandes banques utilisent 17 instruments pour l'implémentation de leur RSE. Ces instruments peuvent être classés parmi quatre catégories : les codes de conduite, les systèmes de management, les différentes formes de coopération avec les parties prenantes et les diverses formes de rapports non-financier. Dans chaque catégorie, on constate qu'il y a toujours au moins un instrument utilisé par plus de 70% des banques consultées (voir Figure 4 – CSR instruments most frequently used en annexe) :

- Codes de conduite : Il est rare qu'une banque n'ait pas de codes de conduite spécifiques. Ceux-ci sont accompagnés dans 70% des cas du « United Nations Global Compact⁸ » et du « United Nations Environment Programme⁹ ». Il s'agit de la catégorie où les pratiques des banques sont les plus diversifiées.
- Systèmes de management : Une majorité des banques utilise les normes ISO 14000¹⁰. Ensuite, la moitié des banques consultées utilisent des systèmes spécifiques à la banque même. Les instruments suivants comme l'EMAS¹¹ ou le SA 8000¹² sont nettement moins répandus.
- Coopération avec les parties prenantes : C'est la catégorie où les pratiques des banques sont les plus semblables d'une banque à l'autre. En effet, 95% des banques de l'échantillon récoltent des informations auprès ou à propos de leurs parties prenantes. Quinze des dix-sept banques organisent des dialogues pour consulter les parties prenantes et cherchent à lancer des initiatives ayant un impact sur plusieurs types de parties prenantes.

⁸ Initiative des Nations Unies pour encourager les entreprises à travers le monde à adopter des politiques socialement responsables et durables, et de rapporter leur implémentation

⁹ Agence des Nations Unies qui y coordonne les activités environnementales, aide les pays en développement à implémenter des politiques et pratiques à orientation environnementale

¹⁰ Standards fournissant des outils aux entreprises pour leur permettre de gérer leurs responsabilités environnementales

¹¹ Eco-Management and Audit Scheme : instrument développé par la Commission Européenne pour aider les entreprises à évaluer, rapporter et améliorer leur performance environnementale

¹² Certification qui encourage les entreprises à développer, maintenir et appliquer pratiques socialement acceptables sur le lieu de travail

- Reporting non-financier : Le GRI¹³ et son supplément pour le secteur des services financiers font presque l'unanimité avec respectivement quinze et douze banques qui les utilisent. Les instruments suivants sont nettement moins populaires puisque moins d'une banque sur deux les utilise.

2. Communication

En plus de la communication du rapport financier qui est obligatoire, les banques peuvent choisir d'informer leurs parties prenantes sur leurs pratiques responsables. Karagiorgis (2010) voit cela comme une nécessité compte tenu de la haute responsabilité des institutions financières envers la société (cité par Tran, 2014). Herzig et al. (2011) expliquent que les banques en sont conscientes puisque beaucoup ont profité des avancées technologiques en termes d'information pour commencer à communiquer leur RSE (cité par Tran, 2014). Comme pour les autres types d'organisations, les banques peuvent se baser sur les lignes directrices proposées par le GRI mais on constate que la forme la plus répandue de communication RSE dans le milieu bancaire se fait via le site web. D'après son étude sur la communication des grandes banques, Asvanyi (2009) a trouvé que les outils utilisés pour informer provenant directement de la banque (magazine de la banque ou rapports par exemple) sont jugés moins crédibles que ceux dont l'indépendance par rapport à la banque semble acquise (journaux, récompenses RSE, toute forme de média si elle n'est pas créée par la banque). L'auteur ajoute que l'augmentation du nombre d'initiatives RSE réalisées par la banque ou l'expansion géographique de leur zone d'application va faciliter la communication des activités RSE.

Section 2 : Pratiques RSE dans le secteur bancaire

Toutes ces particularités sur la RSE dans le secteur bancaire font que les banques doivent adopter des actions RSE en fonction des exigences propres à ce secteur d'activité. À cet égard, Lentner et al. (2015) ont élaboré un tableau (Figure 2- Annexes) qui permet de

¹³ Global Reporting Initiative : organisation internationale qui aide les organisations et gouvernements à comprendre et communiquer leurs impacts dans des domaines tels que le changement climatique, les droits de l'Homme et la corruption

classer les actions RSE des banques selon qu'elles nécessitent l'utilisation de fonds monétaires ou non (axe horizontal – « banking activity ») et qu'elles sont purement philanthropiques ou intégrées dans les activités commerciales (axe vertical – « CSR activity »). On obtient quatre catégories pour classer les actions RSE des banques : « philanthropiques et gratuites », « philanthropiques impliquant une transaction monétaire », « commerciales et gratuites » et « commerciales et impliquant une transaction monétaire ». Notons cependant que le mot « gratuites » est à nuancer car il ne s'agit pas d'actions caractérisées par l'absence de coûts ou dépenses mais ceux-ci seront nettement moins importants que dans les actions suggérant une transaction monétaire.

Pour clarifier ces différentes catégories, voici quelques exemples :

- « Philanthropiques et gratuites » : toutes formes de support exprimé de causes, communautés locales ou groupes sociaux dans le besoin, d'événements culturels ou sportifs. Il s'agira de venir en aide bénévolement ou montrer un lien entre une organisation et la banque même.
- « Philanthropiques impliquant une transaction monétaire » : les cibles sont les mêmes que dans la catégorie précédente à la différence que le support sera cette fois monétaire. Dans ce cas, la banque sponsorisera un événement, cherchera à embaucher des personnes défavorisées ou leur viendra en aide financièrement.
- « Commerciales et gratuites » : l'action de la banque est liée à son activité mais n'implique pas de transaction monétaire. La banque va aider ses clients en les informant sur les caractéristiques des différents produits financiers, en les aidant à comprendre les risques liés à leurs investissements et en garantissant une transparence quant aux services fournis. Les employés sont ceux qui se chargent le plus souvent de ce type d'action.
- « Commerciales et impliquant une transaction monétaire » : la banque va financer des démarches dans le cadre de son activité principale en tant qu'institution financière. Elle va financer des investissements jugés responsables ou dans des secteurs en difficulté, fournir un support financier à des entreprises sociales et faire les dépenses nécessaires pour faciliter l'accès aux services financiers aux personnes ayant des difficultés physiques ou financières.

Parmi ces différentes catégories d'actions RSE, seules celles à orientation commerciale, qu'elles impliquent une transaction monétaire ou pas, sont celles exclusivement

pratiquées par des banques. Concernant les deux types d'actions RSE à nature philanthropique dans le secteur bancaire, elles peuvent être réalisées par d'autres types d'organisations que des banques. C'est la raison pour laquelle nous décrivons par la suite six exemples plus courants d'actions RSE dans le secteur bancaire de nature exclusivement commerciale. Ces *best practices* au sein du secteur bancaire européen sont données dans un document de la European Banking Federation.

1. Crédit et financement de projets

L'aide au financement de projets est l'une des activités principales dans le secteur bancaire. Ce financement dépendra de la taille du projet et de l'impact qu'il peut avoir, et des modalités organisationnelles et structurelles. Un tel financement requiert l'identification des différents impacts positifs ou négatifs que peut avoir le projet sur les gens habitant la zone de réalisation ainsi que sur la société en général. La responsabilité des banques consiste à éviter que les projets qu'elles financent aient un impact négatif tant au niveau social qu'environnemental.

2. Code de conduite pour les employés

Toutes les banques ont un code de conduite que leurs employés doivent suivre à la lettre. Ce code peut être vu comme un moyen de montrer que la banque agit de façon professionnelle et éthique également par l'intermédiaire de ses employés. Généralement, on y retrouve la culture (mission, vision et valeurs), les parties prenantes principales et les diverses responsabilités envers chacune d'entre elles. Ce document indique aussi la façon dont doivent se comporter les employés (principes et standards), les valeurs qui caractérisent les relations avec les parties prenantes. Finalement, on y retrouve aussi les moyens de contrôle et d'implémentation des pratiques éthiques ainsi que les différents comités qui s'occupent de modifier le code et de son application.

3. Implication dans la société (projets)

Une banque peut être impliquée dans la société de beaucoup de façons : aides aux communautés en difficultés, support aux initiatives artistiques et culturelles, partenariats ou sponsors avec des organisations ou durant des événements de tous types. Cette implication prendra une forme financière dans la plupart des cas mais il arrive aussi que ce soit via la participation volontaire d'employés.

4. Préoccupation pour l'environnement

L'influence des banques sur l'environnement n'est pas directe puisque son activité est très peu polluante. Indirectement par contre, l'impact des banques sur l'environnement peut être très important. En effet, la quantité de crédits accordés pour des projets « verts » a augmenté grâce en partie aux banques qui tentent d'inciter les demandeurs de crédit. Bien que ce ne soit pas un secteur d'activité très polluant, il est bien sûr toujours possible de diminuer l'impact direct des banques sur l'environnement en cherchant à réduire les consommations en énergie et en papier, la gestion des déchets et éventuellement sur les moyens de transport utilisés par ses collaborateurs.

5. Inclusion financière

Depuis quelques années, les banques se chargent d'une partie de la population qui était négligée jusque-là : les travailleurs temporaires, les familles à bas revenus, les petites entreprises évoluant dans des régions en difficulté, les secteurs d'activité qui ne recherchent pas le profit, et les migrants. Ces différentes cibles constituent à la fois une opportunité d'exercer la RSE mais aussi une difficulté car il faut s'adapter à des parties prenantes dont les attentes seront probablement assez loin de celles des parties prenantes plus courantes.

6. « Socially Responsible Investment »

Ce type d'investissement de plus en plus utilisé ne se fera qu'avec les organisations ou particuliers qui satisfont une liste de critères à caractères environnemental, social ou liés à la gouvernance. Les organisations qui pourront avoir accès aux SRI vont être choisies de deux façons : d'une part, celles qui évoluent dans des secteurs d'activité non-responsables (armement, tabac, etc...) seront constamment écartées, d'autre part, celles qui ont les meilleures performances dans chaque critère (environnemental, social ou gouvernance) seront déclarées comme éligibles.

Section 3 : Effets de la crise sur la pratique de la RSE

Pour Marie Lauesen (2013), l'idée de la RSE n'a que très peu changé suite à la crise financière de 2008 ; elle considère que c'est plutôt sa pratique qui a été modifiée de différentes façons. Premièrement, nous sommes passés d'une pratique réactive à une méthode préventive dans le rapport avec les parties prenantes : il ne s'agit plus de compenser un effet négatif sur les parties prenantes par des actions philanthropiques mais plutôt d'anticiper les impacts que pourraient avoir les activités de l'organisation et de les modifier. Deuxièmement, elle explique que la philanthropie pure comme les dons de charité ou le sponsoring devient moins importante et laisse sa place à des aides financières à des entrepreneurs sociaux principalement. Finalement, bien que le côté durable (par rapport aux aspects environnemental, social et financier) de l'entreprise reste au centre des préoccupations, Marie Lauesen (2013) montre que la recherche du profit reste la première motivation des entreprises. La différence majeure est que ce profit doit maintenant être obtenu en gardant à l'esprit que l'entreprise évolue dans une société et qu'il faut agir en conséquence. En plus de ces trois différences dans l'approche de la RSE suite à la crise financière, les autorités et les banques ont réagi : de nombreuses règles ont été implémentées et les banques ont eu le choix d'opter entre l'abandon, le maintien ou l'augmentation des pratiques RSE faisant ainsi apparaître la RSE à la fois comme une menace et une opportunité selon les cas.

1. Régulation plus importante

Kemper et al. (2010) ont identifié un changement majeur dans la pratique de la RSE suite à la crise : une régulation très stricte dans la pratique de la RSE et les informations à propos du groupe à obligatoirement communiquer (pour remplacer des initiatives volontaires jusque-là) dans le rapport RSE. La raison majeure de cette réglementation est un sentiment généralisé qui dit qu'une partie des conséquences de la crise financière aurait pu être évitée si les activités des grandes entreprises avaient été régulées plus efficacement. Et cette demande de règles supplémentaires s'observe en particulier dans le milieu financier pour éviter d'éventuels abus de la part des dirigeants pour survenir aux difficultés de la crise au plus vite mais de façon inefficace sur le long terme. Kemper et al. (2010) ajoutent qu'un retour à une autoréglementation en termes de RSE des entreprises est peu probable dans le secteur de par le risque qu'une telle liberté représente. Pour conclure, ces auteurs affirment que ce besoin croissant de réglementation dans les secteurs d'activité à risques élevés va bouleverser la relation partie prenante – organisation dans les prochaines années.

2. Erreur : Diminuer la pratique de la RSE

Une crise financière s'accompagne souvent d'incertitude tant du côté de l'organisation que de ses parties prenantes. En réponse à cela, des réactions diverses seront prises pour en diminuer les effets : les organisations chercheront des possibilités de réduire les coûts (licenciements de travailleurs et reports des investissements prévus, par exemple) et les clients diminueront leur consommation. Dans cette situation, une organisation pourrait être tentée de diminuer ses dépenses en RSE. D'un autre côté, Wilson (2008) trouve que cette façon de penser est erronée puisque les projets RSE peuvent faciliter l'acquisition d'un support financier de la part des parties prenantes (cité par Karaibrahimoglu, 2010).

3. Continuer avec la RSE en période de crise

Une étude d'Iwacewicz-Orlowska (2010) a montré que la corrélation positive (exprimée dans la vision *Win-win*) entre la pratique de la RSE et la performance à long-terme

de l'entreprise reste valide en temps de crise. Tout comme en l'absence de crise, la RSE va ici permettre une meilleure gestion des risques et va aider à récupérer la confiance des parties prenantes qui est indispensable pour contrecarrer les effets de la crise. C'est la raison pour laquelle il est conseillé de maintenir les pratiques RSE de l'organisation même en cas de crise. Certaines entreprises vont même jusqu'à augmenter leurs investissements et projets RSE en période de crise (Yelkikalan et al., 2012). Cela va dans la même direction que les recherches de Giannarakis et al. (2011) qui ont prouvé que le niveau de performance RSE de certaines entreprises lors des premières années après le début de la crise a considérablement grimpé suite à d'importants investissements pour la RSE. Cependant, il convient de préciser que la taille de l'entreprise va fortement influencer ses possibilités de réaction en période de crise financière. En effet, alors qu'une entreprise de grande taille va chercher à maintenir ou étendre ses politiques RSE au détriment de ses employés (licenciements probables pour diminuer les coûts) dans la plupart des cas, une plus petite organisation choisira de privilégier sa relation avec ses employés et accordera moins d'importance à ses projets RSE. Les conclusions de Souto (2012) vont dans la même direction mais elle ajoute un élément : l'entreprise doit procéder à une réflexion interne pour identifier les initiatives qui correspondent le mieux à la culture du groupe et ne garder (éventuellement en ajouter aussi) que celles-ci.

Après avoir vu que les entreprises de grande taille auront tendance à maintenir leur pratique de la RSE en période d'après-crise, contrairement aux entreprises de plus petite taille, nous formulons notre quatrième hypothèse propre au secteur bancaire :

Hypothèse 4 : Les exigences des parties prenantes envers les grandes banques en Belgique seront plus importantes que pour le reste du secteur.

Basé sur la littérature sur les pratiques RSE des banques après la crise, il apparaît que la taille des banques a une influence. De par la visibilité et l'influence que peuvent avoir les plus grandes banques, les parties prenantes pourraient s'attendre à une plus grande implication dans la RSE lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise, c'est-à-dire un plus grand nombre d'actions et qu'elles soient de plus grande ampleur.

4. Effets de la crise sur la RSE, opportunité ou menace ?

Dans leur recherche sur les opportunités ou menaces qui peuvent surgir dans le domaine de la RSE suite à une crise, Yelkikalan et al. (2012) utilisent la pyramide de la RSE proposée par Carroll. Cette pyramide (Figure 3 – CSR pyramid, en annexe) est composée de quatre étages : (de la base vers le sommet) : les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques (Carroll, 1991). En utilisant cette pyramide, Carroll (1991) indique un ordre d'exécution dans ces responsabilités impliquant qu'être performant à n'importe quel niveau n'est possible que si on est déjà performant au niveau précédent. Par exemple, une organisation ne pourra se tourner vers sa responsabilité philanthropique qu'après satisfaction des trois niveaux de responsabilité inférieurs. Pour Yelkikalan et al. (2012), les niveaux de responsabilités économique et légale constituent les menaces, et les étages éthique et philanthropique représentent les opportunités.

Comme le montrent les différentes démarches de réduction de coûts entreprises par les organisations en grande difficulté durant la crise comme les institutions financières, leur objectif principal était l'aspect économique avant tout (Yelkikalan et al., 2012). À cela s'ajoute l'imposition d'une quantité sans précédent de normes légales auxquelles une organisation doit se plier et s'adapter. Ces deux composantes représentent bien une menace car ne pas les respecter compromet sérieusement les chances de survie de l'organisation alors que les suivre correctement n'apportera aucun avantage par rapport à la concurrence.

C'est au sommet de la pyramide que se trouvent les éléments qui peuvent permettre à une organisation de faire la différence. Alors que la réputation de beaucoup d'entreprises a dégringolé suite à des événements tels que des licenciements, par exemple, pour survivre économiquement, la RSE est un moyen d'améliorer cette image. Pour Fernandez et Souto (2009), ce que doit faire une organisation suite à une crise et les pratiques RSE vont tous deux dans la même direction : l'objectif commun est de repositionner l'organisation dans le secteur en modifiant parfois ses valeurs et son image (cité par Yelkikalan et al., 2012). Cette modification innovatrice des valeurs de l'organisation pourra avoir des effets positifs comme une augmentation de sa part de marché, une plus grande motivation de la part des employés voir même attirer de nouveaux investisseurs.

Partie 2 : Le cas de BNP Paribas Fortis

Après nous être concentrés sur la partie théorique, nous allons maintenant passer à l'analyse d'un cas pratique : BNP Paribas Fortis. Nous commencerons par détailler la méthodologie du travail et raconterons l'histoire de la banque sans oublier la mission, la vision et les valeurs qui la caractérisent. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la RSE qu'elle pratique en retraçant l'évolution de celle-ci depuis le début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui. Nous finirons le premier chapitre de cette partie en décrivant la communication de la RSE dans la banque.

Le deuxième chapitre consiste en une vérification des quatre hypothèses que nous avons posées tout au long de la partie théorique. Après avoir rapporté le contenu des interviews de façon détaillée, nous émettrons des conclusions pour chaque hypothèse dans le but d'exprimer clairement les opinions ou perceptions des employés à propos de tous les sujets abordés avec eux. Nous terminons ce chapitre en donnant nos conclusions sur les informations récoltées auxquelles nous ajoutons quelques commentaires.

Chapitre 1 : Méthodologie et présentation de BNP Paribas Fortis

Avant de vérifier les hypothèses pour le cas de BNP Paribas Fortis dans le chapitre 2, il convient d'expliquer comment les données qualitatives ont été obtenues. Ensuite, nous décrivons l'organisation analysée en détaillant son évolution à travers le temps et les éléments qui la caractérisent.

Section 1 : Méthodologie

Pour récolter des informations qualitatives dans le secteur bancaire, faire des interviews d'employés situés à différents niveaux de la hiérarchie et avec diverses formes de contact avec les clients nous a semblé le moyen le plus approprié. Grâce à une employée de BNP Paribas Fortis, nous avons pu prendre contact avec Wilfried Remans (*Director CSR & Public Affairs*). Lors d'un premier rendez-vous, nous lui avons présenté le sujet du travail et nous en avons discuté. Quelques semaines plus tard, il nous faisait une présentation de la RSE chez BNP Paribas Fortis contenant, entre autres, l'évolution de la pratique RSE du groupe (qui dicte ce que doit faire BNP Paribas Fortis), les valeurs qui la dirigent, sa communication ou encore le Code de conduite. Lors d'un troisième rendez-vous, après une description des différentes catégories d'employés qui nous intéressaient pour les interviews, monsieur Remans envoyait un mail d'appel à volontaires aux employés.

Ces interviews étaient de type semi-directif, c'est-à-dire que nous arrivions à ces entretiens avec un guide contenant les quatre thèmes (correspondant aux quatre hypothèses énoncées dans la partie théorique) qui devaient être traités afin d'avoir un fil directeur. Cependant, nous laissions (implicitement) à l'interviewé la possibilité de s'éloigner un peu du sujet dans ses réponses lorsque les éléments additionnels semblaient enrichir notre étude. La plupart des interviews se sont déroulées au 20, Rue Royale à Bruxelles. Nous avons ensuite complété l'échantillon avec des interviews dans les agences BNP Paribas Fortis de Waterloo et de Louvain-la-Neuve. Au total, nous avons réalisé vingt-cinq interviews d'employés de profils divers et avec différents contacts avec la clientèle (particuliers et entreprises). Ces interviews se sont faites soit face à face, soit par téléphone. Elles ont été enregistrées (après autorisation) et ont duré en moyenne une trentaine de minutes. L'identité des candidats

interviewés ainsi que leur fonction est détaillée dans les annexes (Figure 5 – Interviews des employés) ; ceux qui ont désiré garder l’anonymat sont marqués comme « anonyme » dans le même tableau. À partir des interviews réalisées, nous vérifions les quatre hypothèses posées dans la partie théorique. Par la suite, nous ferons une conclusion pour chaque hypothèse, de même que quelques commentaires sur les résultats de ces hypothèses.

Section 2 : Présentation de BNP Paribas Fortis

Dans cette section, nous décrivons l’évolution du groupe BNP Paribas depuis ses origines, les valeurs, la mission et la vision de l’organisation. Enfin, nous nous intéresserons à l’évolution de la pratique de la RSE par la banque depuis les années 2000.

1. De 1848 à aujourd’hui

Sur le site internet de BNP Paribas, on peut lire que son histoire commence en 1848 avec la création de deux comptoirs d’escompte en France : le Comptoir National d’Escompte de Paris (CNEP) et le Comptoir d’escompte de Mulhouse qui sera rebaptisé Banque Nationale pour le Commerce et l’Industrie (BNCI) quelques années après la crise 1929. Ces deux comptoirs seront nationalisés après la seconde guerre mondiale et leur fusion, vingt ans plus tard, donnera la Banque Nationale de Paris (ou BNP). De son côté, Paribas (Banque de Paris et des Pays-Bas) fut fondée en 1872 et acquit en 1998, la Compagnie bancaire.

C’est en 2000 que BNP et Paribas décident de collaborer dans le but de devenir un leader européen actif à l’échelle mondiale. Une fois le Groupe BNP Paribas formé, de nombreuses acquisitions de banques européennes furent concrétisées à travers l’Europe : TEB en Turquie (2005), BNL en Italie (2006), Fortis en Belgique et BGL au Luxembourg (2009), et BGZ en Pologne et Dab Bank en Allemagne en 2014.

Concernant l’origine de Fortis, c’est le résultat de la fusion de la Générale de Banque et de la CGER-Banque acquises à la fin des années 1990 avec Fortis qui sera nommé Fortis Banque en 1999 et inclura Fortis Bank Nederland jusqu’à la fin de Fortis, Après les sérieuses difficultés éprouvées par Fortis durant la crise financière de 2008 et la tentative de sauvetage

de l'Etat belge, BNP Paribas achète la branche belge de Fortis Banque en deux fois : 75% en avril 2009, puis 25% en novembre 2013. C'est à partir du 1er janvier 2013 que l'appellation BNP Paribas Fortis est adoptée.

2. Mission, vision et valeurs

Faisant partie intégrante du groupe international BNP Paribas en tant que filiale, BNP Paribas Fortis partage inévitablement la mission, la vision et les valeurs du groupe. On trouve les missions, vision et valeurs du groupe BNP Paribas dans le Code de conduite que l'organisation publie chaque année. Il est important de ne pas confondre Code de conduite avec un simple règlement de travail. En effet, dans un règlement de travail, on retrouve uniquement les règles que les travailleurs doivent appliquer continuellement. Dans le Code de conduite, on a aussi des règles (comme dans le règlement de travail) mais elles sont accompagnées de la stratégie et de valeurs pour permettre de mieux comprendre les objectifs et méthodes du groupe pour y arriver.

La mission, l'objectif principal que s'est fixé BNP Paribas, est « de financer l'économie et de conseiller ses clients de manière éthique en les accompagnant dans leurs projets, leurs investissements et la gestion de leur épargne. » (BNP Paribas Group, 2016, p.9). Elle a pour rôle de décrire le métier exercé par les collaborateurs du groupe (Johnson et al., 2011). Dans le cas de BNP Paribas, cette mission va de pair avec des valeurs (« le BNP Paribas Way ») qui illustrent une vision partagée par les collaborateurs du groupe. Puisqu'elles concernent tous les travailleurs du groupe, ces valeurs ont été décidées de façon collective (la participation a été proposée à tous les collaborateurs). Le résultat final est exprimé par quatre forces « qui constituent les pierres angulaires du Groupe BNP Paribas et permettent de mettre en œuvre le modèle bancaire universel intégré de la banque et de renforcer des positions de premier plan » (BNP Paribas Group, 2016, p.10) :

- la solidité (management orienté long terme, business model diversifié et présence internationale),
- la responsabilité (culture responsable et intégrité pour satisfaire les besoins de leurs clients),
- expertise (savoir-faire reconnu)

- *good place to work* (environnement de travail motivant, respect et équité).

En parallèle avec ces quatre forces, quatre leviers « représentent les domaines sur lesquels le Groupe BNP Paribas doit en permanence faire porter ses efforts et se développer afin de réussir à surmonter les défis auxquels il est confronté et de construire l'avenir » (BNP Paribas Group, 2016, p.10). Ces quatre leviers sont :

- l'agilité (adaptation à la transformation digitale et à l'innovation),
- une culture de conformité (règles claires, culture de conformité et d'éthique),
- une satisfaction client (être le partenaire préféré)
- l'ouverture (écoute des parties prenantes).

3. Evolution de la RSE chez BNP Paribas à partir de 2000

C'est en accord avec cette mission et ces valeurs que la stratégie RSE du groupe est mise en place. Depuis la création du groupe, ce dernier a toujours fait de la philanthropie. Au début des années 2000, le groupe lance un compte-épargne dont une partie de l'intérêt est envoyée à une ONG. À cette époque, BNP Paribas est attaqué pour l'implication dans le financement de mines anti-personnel (exclues par un accord international et la législation belge) de façon indirecte via une organisation financée. En réponse à ce problème, BNP Paribas décida d'établir des politiques sectorielles afin d'exclure tout secteur problématique de ses partenaires. Toujours dans ce début de millénaire, la diversité au sein de l'entreprise devient un objectif : si elle concernait l'égalité homme-femme au début, elle s'est étendue au fil du temps aux origines ethniques, à l'âge des collaborateurs, à la communauté LGTB¹⁴, de même que les gens avec un handicap.

À partir de 2005, les produits *Socially Responsible Investments* (SRI) gagnent en popularité bien qu'ils soient déjà présents depuis quelques années. Avec la préoccupation grandissante pour l'environnement, le groupe cherche des moyens pour diminuer son empreinte environnementale à travers ses bâtiments, ses activités IT et ses « déplacements business ». Dans la même optique, un réseau *EcoCoaching* incluant des employés volontaires est créé pour diminuer les émissions de CO₂.

¹⁴ « Lesbian Gay Bisexual and Transexual »

Entre 2010 et 2015, le groupe commence à offrir des services en termes d'énergie (équipe qui aide les entreprises et particuliers dans leur transition à l'énergie durable) et des obligations qui investissent dans des problématiques sectorielles. La banque décide d'aider les entrepreneurs sociaux en leur proposant une subvention qui couvrirait 40% de leurs finances, le reste devant résulter du business plan de ces entrepreneurs. Toujours durant cette période de cinq années, MicroStart (une institution de microfinance en Belgique) offre des microcrédits aux gens en difficulté qui cherchent à lancer leur propre activité ; il s'agit d'une initiative d'inclusion sociale.

Depuis 2015, BNP Paribas a décidé d'adopter une position *full-SRI*, cela consiste à proposer un produit SRI comme première offre à un client. De plus, des obligations à impact social ont fait leur apparition : il s'agit d'investisseurs qui financent un projet social (pour éviter que l'Etat ne doive le faire et supporte les risques) et qui seront remboursés en fonction du succès du projet (c'est-à-dire entre une quantité nulle en cas d'échec à une quantité supérieure à la mise de départ en cas s'énorme succès). Le groupe choisit aussi d'inclure les politiques sectorielles : cela consiste en la vérification d'une éventuelle implication dans l'un des huit secteurs d'activité à risque (exemple : armement, énergie nucléaire, l'exploitation minière, etc...). Dans le cas où l'entreprise serait active dans un des secteurs problématiques, la banque refuse de collaborer avec l'entreprise. A titre indicatif, 212 entreprises sont aujourd'hui sur une liste noire (hors de question de travailler avec elles) et 85 sont suivies de près ; pour le reste, le groupe utilise son pouvoir pour exiger aux entreprises avec lesquelles il traite qu'elles suivent des critères liés surtout aux droits de l'homme et à l'environnement.

4. La stratégie de communication de la RSE au sein du groupe

La principale difficulté liée à la communication de la RSE par la banque concerne la crédibilité : en effet, lorsqu'elle communique sur sa politique RSE, l'information semblera parfois peu crédible. C'est la raison pour laquelle la banque a choisi de très peu communiquer ses démarches RSE en externe : il vaut mieux que l'information vienne de l'extérieur lorsqu'il s'agit d'informer les parties prenantes externes. Par exemple, lors d'une collaboration avec une organisation dans un projet RSE qui s'avérerait satisfaisant, la banque aura tendance à laisser l'initiative de la communication à l'organisation. La deuxième raison qui limite la communication RSE en externe est liée aux répercussions que peut subir la banque dans le cas

où les objectifs annoncés ne seraient pas remplis, en particulier de la part de la presse. Ainsi, on préférera être sûr que l'objectif du projet est réalisable avant d'en informer les parties prenantes externes.

Le problème est que les parties prenantes internes doivent absolument être informées des initiatives RSE car ça les intéresse aussi. En effet, les trois piliers de la RSE ont une influence importante dans leur travail au quotidien dont nous donnons ici quelques exemples :

- Le pilier économique est représenté par les produits proposés à la clientèle (les employés ont pour consigne de proposer des produits responsables en premier) et le financement de projets dont l'impact aux niveaux social et environnemental est vérifié auparavant. Par rapport à cela, des politiques sectorielles servent de guide pour éliminer les risques de financer un projet qui s'avérerait problématique.
- Le pilier social-civique concerne les façons dont les employés peuvent s'impliquer de façon bénévole dans la Fondation BNP ou BénévoLab qui organisent des projets visant à aider des personnes ou des organisations. Le traitement des employés dans leur quotidien est aussi inclus dans ce pilier.
- Le pilier environnemental est principalement présent dans leur comportement en vue de diminuer leur impact sur l'environnement en utilisant moins de papier, en venant travailler en transports en commun, en éteignant les lumières, etc... La deuxième forme est liée aux clients : il s'agit de faciliter leur transition vers un plus grand respect de l'environnement dans leur activité.

Pour conscientiser à la fois les parties prenantes internes et externes à la banque, BNP Paribas Fortis utilise tous les moyens de communication à sa disposition ; les campagnes publicitaires sont la seule exception car, en cas d'échec du projet communiqué, les répercussions sur l'organisation peuvent être très dommageables (en fonction de la taille du projet communiqué). En général, le site internet contient des informations sur le fonctionnement de l'organisation (*corporate*) et les produits proposés. Pour les produits de type *Socially Responsible Investments*, on peut les trouver dans des brochures disponibles dans toutes les agences. Et la presse se charge de relater les informations à propos du soutien d'organisations locales de la part de la banque ainsi que les démarches de Microstart (financement du lancement de projets pour entrepreneurs avec peu de moyens). Pour la communication interne, environ quatre articles sont publiés par semaine sur l'intranet de la

banque ; les employés peuvent ensuite choisir de les partager sur les réseaux sociaux tels que Twitter, Facebook ou LinkedIn (et créer un lien entre la communication interne et l'externe).

De manière générale, le contenu des communications externes dépend du budget alloué et de l'importance du projet, mais le message global est toujours lié aux quatre piliers (les trois de la RSE et un pilier civique). Avant chaque communication, on consulte l'équipe RSE pour être sûr que le message va bien dans la même direction que la stratégie RSE. Ces communications peuvent traiter d'initiatives de tailles diverses, s'agissant de projets dont l'ampleur va du simple projet local au projet à portée internationale.

Cependant, la communication RSE en interne ne se fait pas sans quelques difficultés. En effet, il y a différentes perceptions entre les employés chargés de la communication en interne et le reste des employés : ces derniers ont l'impression qu'il n'y a pas assez de communication sur la RSE dans l'entreprise alors que ceux qui la font trouvent qu'il y en a de trop (certains employés ont même une perception négative de la façon dont la banque exerce sa responsabilité sociétale). Pour cette raison, les employés chargés de la communication de la RSE veulent montrer qu'il y a un fil rouge reliant tous les articles accessibles sur l'intranet. D'un point de vue plus large, le département RSE veut intégrer un processus où l'on communiquerait plus près des employés en les impliquant de façon directe par l'intermédiaire d'expériences sur le terrain ou des rencontres ou conférences sur la RSE. De plus, il existe la possibilité pour les employés de proposer des idées sur le thème de la RSE : cela peut prendre la forme de propositions de projets ou des suggestions dans le fonctionnement du département RSE (communication, démarches,...). Mais pour que tout cela se fasse de façon efficace, il faudra faire circuler l'information de façon fluide mais également poursuivre l'éducation des employés au sujet de la RSE car une proportion encore trop importante d'employés ne sait pas exactement ce que représente la RSE.

Chapitre 2 : Vérification des quatre hypothèses

Dans la partie théorique, nous avons émis des hypothèses basées sur une revue de la littérature. Ces quatre hypothèses ont ensuite été vérifiées lors des interviews réalisées auprès d'employés occupant des fonctions diverses au sein de BNP Paribas Fortis. Avant de vérifier nos hypothèses, nous listons les avis des employés sur l'importance et la définition de la RSE pour mettre tout cela dans le contexte adéquat. Dans ce chapitre, nous confrontons notre base théorique (sous la forme des quatre hypothèses) avec les avis et perceptions des personnes interviewées. Pour cela, nous rapporterons parfois exactement les mots utilisés par les employés afin de ne pas déformer leurs opinions. Les hypothèses seront classifiées en deux catégories selon qu'elles se rapportent à un aspect de la RSE relatif aux employés dans leur quotidien (échange avec les clients et communication) ou, plus globalement, au niveau de l'entreprise dans son ensemble (crise, taille de la banque). Finalement, nous donnons les conclusions de l'enquête et ajoutons des commentaires.

Section 1 : Définitions de la RSE et importance accordée par les employés

Au début de chaque interview, nous avons demandé aux candidats de nous expliquer ce à quoi ils pensent quand on leur parle de la RSE¹⁵ : certains nous ont donné leur définition, d'autres ont préféré énoncer des éléments qui y sont liés ou leur perception du concept. Dans cette section, nous listons les points mentionnés par les employés des plus cités aux moins cités en reprenant exactement les mots utilisés pour les cas où cela nous semble nécessaire. Ensuite, nous rapportons l'importance que donnent les employés à la RSE dans une entreprise comme BNP Paribas Fortis.

1. Éléments de la RSE

Les éléments les plus cités sont les trois piliers constitutifs de la RSE mais avec des appellations différentes : les trois P (*People, Planet, Profit*) ou les trois piliers (social,

¹⁵ Nous avons utilisé l'abréviation RSE plutôt que CSR bien que cette dernière soit celle qui est utilisée au sein de BNP Paribas Fortis afin de rester en ligne avec le reste du travail où nous utilisons le terme RSE.

environnemental, économique). Cependant, les piliers social et environnemental ont été beaucoup plus souvent cités que l'économique. Une grande majorité d'employés a mentionné l'aspect social de la RSE en se référant à la responsabilité de l'entreprise à motiver ses employés et ses clients à avoir un comportement « durable ». Pour eux, cette responsabilité touche aussi bien les employés que les clients puisqu'elle peut augmenter la loyauté de ces deux groupes. Peu de détails ont été donnés sur l'aspect environnemental : on nous a surtout parler d'économie d'énergie et de papier. Sur le pilier économique, les candidats ont mentionné la responsabilité de la banque dans l'octroi de crédits et ce que va devenir le cash prêté, le développement de produits financiers responsables.

Une deuxième catégorie de réponses se focalise sur le fait que la banque évolue au sein d'une société qu'elle ne peut pas ignorer. Ainsi, elle est confrontée à une population dans laquelle le côté responsable de son activité quotidienne est de plus en plus présent : la banque doit donc agir de façon éthique et jouer le rôle de modèle car il s'agit d'une organisation de grande taille. Ce rôle de modèle doit montrer que la banque est consciente des conséquences de ses actes et de son pouvoir de faire bouger les choses en permettant, par exemple, à des entreprises d'aller de l'avant pour que la société fonctionne mieux.

Finalement, nous avons aussi reçu des avis aussi bien positifs que négatifs cités par une seule personne à chaque fois. Du côté des points négatifs, trois employés nous ont raconté qu'il y avait encore beaucoup trop de collaborateurs qui ne savent pas ce que signifie RSE (par exemple, lorsque l'abréviation CSR est marquée au début d'un mail) : plus précisément, ces collaborateurs connaîtraient quelques responsabilités de la banque mais ne feraient pas le lien quand ils reçoivent une communication relative à la RSE. Un autre employé nous a dit qu'être responsable ne veut plus dire grand-chose actuellement et qu'il voyait plutôt ça comme un voile destiné à se donner une image. Dans le même ordre d'idée, un autre employé voit la RSE comme « un label qui permettrait à des sociétés ou des personnes qui se disent CSR de se justifier ou faire du marketing par rapport à certaines orientations que cette société prendrait ». Pour ce qui concerne les aspects positifs, un employé voit la RSE comme une valeur ajoutée et un élément clé dans la confection du *business model* ; un autre soulignait à quel point il trouvait important et agréable de voir que la banque est responsable au quotidien, plutôt que de simplement le savoir suite à la lecture d'articles ou de mails.

2. Importance de la RSE pour les employés

L'avis le plus souvent exprimé à propos de la RSE est que c'est un concept très important : plus précisément, on nous a dit plusieurs fois qu'il n'y avait pas d'autre choix que de l'appliquer et que ne pas le faire constitue un risque pour la réputation, et que ce n'était pas une tendance passagère mais bien un mouvement général. Toutefois, un employé a souligné le fait que ça pouvait être plus difficile à voir dans le secteur bancaire que dans d'autres. Un employé nous a même dit que la RSE devait être la base de toute entreprise et un autre que « ne pas avoir de département RSE serait inconscient » pour une grande entreprise.

On nous a dit que cette importance se perçoit aussi du point de vue social puisque, de nos jours, les gens n'acceptent plus qu'une entreprise ne travaille pas de manière durable et responsable, et les employés doivent pouvoir être fiers de ce que fait leur entreprise. De plus, quelques répondants se sont focalisés sur l'importance que ça a pour une entreprise : la RSE montre qu'elle cherche un équilibre entre son profit et son impact bien que beaucoup d'employés aient rappelé qu'une banque n'est, néanmoins, pas une ASBL et que faire du profit reste l'une des priorités. Finalement, deux employés ont donné un avis très différent du reste puisqu'ils ont affirmé qu'on devrait se passer de la RSE en tant que telle puisque ce genre comportement devrait être automatique de par notre responsabilité individuelle¹⁶.

Section 2 : Comment les employés perçoivent-ils la RSE dans leur travail ?

Après avoir compris les différents avis que les employés de BNP Paribas Fortis ont sur la définition du concept de RSE et son importance dans une entreprise, nous allons nous intéresser à leur façon de voir la RSE de leur point de vue d'employé. Plus précisément, nous les avons interrogés sur l'impact que peuvent avoir les interactions avec les clients par rapport à leur compréhension de la RSE ainsi que sur la communication interne de la RSE.

¹⁶ Cette idée sera citée par plus de candidats en réponse à une autre question de l'interview sur les exigences que l'on pourrait avoir sur la pratique RSE d'une des quatre grandes banques.

1. L'interaction avec les clients (entreprises ou particuliers) aide les parties prenantes internes à mieux comprendre la RSE.

C'est pour cette hypothèse que la distinction entre les trois types de parties prenantes internes en fonction de la présence de contact avec le client ainsi que le type de client (entreprise ou particulier) nous a été utile. Nous nous attarderons sur la perception du contact avec le client pour les employés de la banque à propos de la RSE, la façon dont les clients transmettent leurs avis, positifs ou négatifs, et le traitement de ces avis. Pour le cas des employés qui n'ont pas de contact avec des clients externes, nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient de chaque question.

a. Quel est l'effet d'un échange avec le client sur la compréhension de la responsabilité d'un employé ?

Pour les employés dont les clients sont des entreprises, l'échange avec le client, et plus globalement avec les parties prenantes externes, est un élément clé puisqu'il est à la base de la mise à jour régulière des politiques sectorielles. Comme chaque secteur d'activité est différent, il y a des secteurs qui pourront amener de bonnes idées aux politiques sectorielles pratiquées par la banque ; néanmoins, c'est souvent la banque qui est en avance (dans le sens où elle pousse à innover) plutôt que le contraire. Face à ce type de client, le dialogue est la seule possibilité d'enrichir la compréhension de la RSE qu'a la banque. Cet échange devient particulièrement intéressant lorsqu'il y a une différence entre ce que la banque peut penser de la RSE et l'idée que peut s'en faire une entreprise car leurs approches seront différentes au moment de traiter une problématique et cet échange sera enrichissant pour les deux parties.

La perception de responsabilité qu'ont les employés travaillant dans les agences est très différente du cas précédent. Ici, l'employé est confronté à des particuliers qui lui confient leurs problèmes financiers et beaucoup d'informations sur leur vie privée auxquelles il est parfois difficile de rester insensible. En établissant un contact professionnel à moyen-long terme avec leur client, ces employés participent de façon directe à leurs projets. Grâce à cet échange, les employés des agences prennent conscience du rôle qu'ils jouent dans la vie de leurs clients. Cependant, un employé a souligné un fait assez important : les particuliers et surtout leurs ressources financières peuvent parfois varier très fort d'une commune à une

autre. Des employés des deux agences visitées nous ont dit que ce sentiment de responsabilité serait surement plus grand s'ils travaillaient dans l'agence de communes moins « aisées » que Waterloo et Louvain-la-Neuve.

Les employés qui n'ont pas de contact avec les clients pensent en général que tout type d'interaction avec les clients mais aussi le reste des parties prenantes peut améliorer la compréhension de la RSE. En effet, on peut ainsi prendre conscience à la fois des décalages entre ce qui est fait et ce que la société pense qui devrait être fait. Cette récolte d'information externe peut aider à mieux agir mais aussi d'avoir un retour sur les politiques RSE. Cependant, un employé nuancait les propos de ses collègues au sein de cette catégorie (pas de contact avec le client) en disant que selon lui, une grande partie des suggestions et commentaires sur la pratique RSE de la banque vient de l'interne.

b. Comment un client émet-il son avis sur la RSE de la banque ?

Lorsque la banque traite avec des entreprises, la forme de communication la plus couramment utilisée est la discussion : il s'agira, selon les cas, de discussions, négociations ou de « tables rondes » (avec plusieurs types de parties prenantes). Lors du premier contact, la banque cherche à savoir comment l'entreprise gère sa RSE en interne et dans le cas où il y aurait des sujets où le client ne respecterait pas les standards que la banque suit, une négociation où chacun donnera son avis aura lieu même si ce sera toujours la banque qui décidera s'il y aura collaboration avec l'entreprise ou pas par la suite. Concernant les fournisseurs, il s'agira plutôt d'une négociation à propos d'un produit qui devra respecter les exigences (parfois assez difficiles à satisfaire) de la banque et de son prix. Troisièmement, les politiques sectorielles se discutent en « tables rondes » avec des clients, des gens de l'activité, des ONG,... mais la banque ne travaillera qu'avec les clients qui respectent la certification discutée lors des « tables rondes ». Dans ces trois cas, des feedbacks sont donnés par les clients ; dans le cas des politiques sectorielles, l'avis des clients peut prendre la forme de pétitions (en cas de refus de la banque) ou de félicitations. L'avis des clients, et plus globalement des parties prenantes externes, peut aussi apparaître dans la presse.

Dans les agences, les clients donnent leur avis surtout via un dialogue avec leur banquier, plus rarement par mails. Les principaux sujets abordés sont soit liés aux changements de banquiers ou à de petites réflexions sur le fonctionnement des agences en

termes de consommation de papier ou d'énergie. Dans le premier cas, les clients se plaignent ne pas avoir été mis au courant du départ de leur banquier, quelqu'un avec qui ils avaient établi des liens et qui connaissait leurs problèmes. Dans le deuxième cas, les clients font des remarques comme « vous utilisez beaucoup de papier » (lorsque les documents ne sont pas imprimés en recto-verso ou qu'ils comptent beaucoup de pages) ou « vous allumez la lumière même en journée ? ». Un dernier type de commentaires concerne les licenciements dont on parle parfois dans la presse.

La troisième catégorie d'employés voit les réseaux sociaux, les enquêtes de satisfaction et les communications directes à la Fondation comme les moyens les plus couramment utilisés par les clients pour donner leur avis sur la RSE. Une seule employée nous a parlé de comités conseil-clients durant lesquels 700 clients sont rencontrés chaque année pour donner leur avis sur une multitude de sujets, la RSE étant l'un d'entre eux.

c. Comment cet avis est-il pris en compte ?

De par la discussion qui précède toute collaboration entre une entreprise et la banque, il n'y aura que très rarement un désaccord exprimé par des entreprises collaboratrices par rapport à ce qui est fait. Néanmoins, des avis négatifs peuvent provenir de la presse : dans ce cas, la banque rappelle ce qu'elle fait (politiques sectorielles surtout) et va chercher une solution pour y remédier si cela est nécessaire.

Les avis des clients qui s'expriment dans les agences sont traités de deux façons. Dans le cas d'un changement de conseiller bancaire, le nouveau explique la raison de ce changement à ses clients : cela peut être dû à des événements tels qu'un transfert dans une autre agence, une promotion, un départ en retraite ou encore un licenciement. Concernant les sujets liés à la consommation, les employés informent les clients sur les démarches lancées par la banque pour diminuer tout type de consommation.

Les employés sans contact avec des clients pensent qu'en cas d'avis positif, l'organisation doit, au minimum, continuer dans la même direction ; pour les avis négatifs, la majorité désire que l'on essaie de comprendre le problème et éventuellement retourner vers le client mécontent pour obtenir des suggestions d'amélioration. Cependant, beaucoup rappellent qu'agir sur tous les avis émis est impossible et que, de par un manque de communication sur

la RSE, il est probable que ces avis négatifs soit dû à une méconnaissance des démarches RSE de la banque.

2. Le type de communication RSE le plus apprécié par les parties prenantes internes est celui où l'organisation communique sur ce qu'elle fait ET le prouve

Pour impliquer les employés dans les démarches RSE de la banque, il faut faire passer les informations en interne. Dans cette section, nous voulons voir si les employés sont conscients de tous les moyens de communication utilisés, leur envie de connaître les résultats des projets RSE et comment ils perçoivent la communication idéale relative aux initiatives RSE pour toucher un maximum d'employés.

a. Quelles sont les formes de communication interne de la RSE connues des employés ?

Dans cet alinéa, nous comparons les formes de communication de la RSE dont les employés ont conscience avec ce qui est effectivement mis en place par la section « communication » du département RSE de la banque. En effet, un des employés interviewés travaille dans ce domaine et a pu nous informer sur ce qui y est fait.

Presque toutes les personnes interviewées nous ont directement mentionné l'intranet : sur la page d'accueil, on trouve un lien qui donne accès des articles sur le thème de la RSE. La deuxième forme la plus couramment citée est la réception de mails relatifs à la RSE annonçant des démarches organisées par la banque. La dernière forme de communication citée par plus de cinq personnes est les actions visant à sensibiliser les employés dans leur comportement au quotidien : on parle ici d'actions telles que « prenez les escaliers plutôt que l'ascenseur », « venez au travail au vélo », « jeu pour trier correctement », « journée gros pull » (température du thermostat mise plus bas que d'habitude), par exemple.

En plus de ces trois modes de communication, les employés rencontrés ont cité une multitude de moyens qu'ils utilisent ou connaissent pour savoir ce qui se fait en termes de RSE, même si les éléments suivants n'ont été dits que par une ou deux personnes :

- semaine RSE

- information à l'accueil du siège sous forme d'affiches ou magazines
- e-learning et guides d'application pour que les employés connaissent les politiques sectorielles
- site internet du groupe
- discussions avec les membres du département CSR ou des employés impliqués dans des projets
- conférences sur la RSE durant lesquelles des participants viennent parfois témoigner de leur expérience dans un projet
- informations en réponse à un article négatif paru dans la presse pour que les employés puissent se défendre face à un client entamerait la discussion sur le sujet problématique.
- employé *EcoCoach* dans chaque agence pour sensibiliser sur l'aspect écologique.

L'employé chargé de la communication RSE en interne nous a raconté que tous les canaux existants étaient utilisés bien que les mails soient évités si possible car les employés en reçoivent déjà beaucoup. En plus des moyens cités par les employés, l'employé nous a dit que des affiches sont mises dans les ascenseurs, les couloirs et parfois dans le restaurant de l'entreprise. Des informations défilent sur un grand écran mis dans l'entrée d'un des bâtiments. Le problème est que malgré tous ces types de communication, les employés trouvent que l'information ne passe pas assez : cela a été répété à maintes reprises par le reste des employés interviewés.

Et c'est encore plus compliqué à transmettre dans les agences car, contrairement aux bâtiments centraux, on ne peut y mettre des affiches, il n'y pas d'écrans, les conférences ne s'y font pas,... Dans le cas des agences, si les employés ne vont pas sur l'intranet, ils ne voient pas les informations. Et ils n'ont pas le temps d'y aller car ils subissent une pression importante en termes de résultats et d'échéances, et doivent constamment s'occuper de clients.

b. Ressentent-ils le besoin de recevoir des preuves sur ce qui est fait par la banque ?

Concernant la nécessité d'être au courant des résultats des différentes démarches ou projets RSE, nous avons remarqué que les avis étaient souvent similaires entre personnes

travaillant au même endroit : les gens rencontrés travaillant dans les agences n'ont généralement pas besoin de preuves sur ce qui est fait, les employés des bureaux centraux préfèrent les recevoir. Pour chaque projet, l'équipe communication du département RSE explique en quoi consistait le projet, remercie les participants et annonce les résultats obtenus ainsi que ce que ça a apporté. Pour concrétiser cela encore plus, des gens viennent parfois expliquer ce qu'ils ont fait lors de présentations.

La plupart des employés d'agences n'ont pas nécessairement besoin de recevoir des informations sur les résultats. Beaucoup ont expliqué qu'ils voyaient quotidiennement les résultats des actions qui avaient lieu dans les agences, de même que l'application de la responsabilité sociale et économique : ils préfèrent le voir au quotidien et constater que ça prend forme. Pour eux, le seul moment où ils pourraient vouloir voir les résultats, c'est pour les démarches dans lesquelles ils prennent part ; demander un feedback sur tout ce qu'il y a sur l'intranet n'aurait pas de sens. Un employé nous a même dit qu'à son avis, vouloir une preuve de résultat pour toutes les initiatives pouvait être un « raisonnement vicieux ». Le seul employé des bureaux centraux dont l'opinion allait dans cette direction a résumé son point de vue en disant que « si chacun met sa part de travail et qu'on va tous dans la même direction, on peut supposer que tous les maillons de la chaîne font le travail de manière correcte ».

Pour beaucoup d'employés des bureaux centraux, c'est une question de cohérence : si on parle d'un projet, il faut aussi dire ce que ça a apporté. En effet, en expliquant les raisons du projet et ses résultats, ça aura plus d'impact : plus précisément, cela aura un effet positif sur la motivation des employés et pourra peut-être donner envie aux autres employés de s'impliquer dans des projets. En termes de crédibilité, voir les résultats permet de comprendre comment ça fonctionne, que ça marche et que ce n'est pas une démarche de pur marketing pour redorer l'image de l'entreprise. Finalement, un employé a dit que, comme pour toutes les autres équipes travaillant dans la banque, le département RSE doit aussi montrer ses résultats en fin d'année et durant celle-ci.

c. Quelle serait la forme idéale de communiquer sur la RSE, selon les employés ?

Lorsqu'on les a questionnés sur la meilleure façon d'informer sur la RSE en interne, nous avons reçu deux types de réponses : une partie des interviewés n'a pas donné de moyen

de communication mais plutôt fait des commentaires sur la communication RSE, les autres nous ont donné des avis parfois très divergents.

Les employés des agences ont rappelé que, quel que soit le moyen de communication utilisé, ils sont débordés et il est probable qu'ils n'aient pas le temps de s'y intéresser même si d'autres formats sont utilisés. D'autres ont dit qu'il était difficile de passer à côté de ce qui est fait car la banque transmet beaucoup d'information à ses employés. Ces employés ont ajouté que fonctionner via mails ou articles n'était pas la façon la plus adaptée pour atteindre son but (même si ça reste les façons les plus classiques pour communiquer dans une grande banque et que les canaux pour le faire sont limités).

Parmi ceux qui ont proposé des idées, l'aspect obligatoire est revenu plusieurs fois sous diverses formes. Quelques employés ont suggéré des formations ou activités obligatoires d'une journée maximum avec possibilité de prolonger si le candidat se dit intéressé : c'est un moyen de s'assurer que tout le monde sait ce qui est fait. Dans le même ordre d'idée, un événement RSE où les différents types d'initiatives seraient expliqués pourrait être organisé pour mieux où la banque en est et où elle veut arriver à différentes échéances. Toujours par rapport à l'aspect obligatoire, un employé trouve que ça devrait faire partie de la formation ; c'est déjà le cas pour les nouveaux arrivants lors de leurs premiers jours, mais rien n'est fait pour les anciens. Beaucoup pensent que la communication orale ou par vidéo aurait plus de chance de sensibiliser les employés que des documents écrits, de même que toute forme d'implication de la part des employés (avec la participation de parties prenantes externes si possible, pour avoir encore plus d'impact).

Finalement, par rapport au contenu des communications, un interviewé trouve qu'il vaudrait mieux se focaliser sur le résultat final de la démarche plutôt que sur des faits ou des chiffres car ce sera plus parlant : ainsi, il vaudrait mieux dire « on a participé à la création de 200 écoles, ce qui a bénéficié 'tel nombre' d'étudiants » plutôt que « nous avons dépensé 1,6 milliards d'euros dans des écoles ». Un dernier employé pense que ces communications devraient contenir des réponses aux questions suivantes : quel est le but (autre raison qu'à cause de la pression sociale), comment on compte y arriver et qu'est-ce qu'on va faire ?

Section 3 : Quelle opinion les employés ont-ils de la RSE au niveau de l'entreprise même ?

Les employés ont aussi un avis sur la pratique de la RSE d'une banque en tant qu'entreprise. Ainsi, nous les avons questionnés sur les possibilités qu'offre la RSE pour se démarquer de la concurrence de même que sur leur appréciation de la pratique RSE de BNP Paribas Fortis. Pour finir, nous leur avons demandé d'argumenter la présence d'un lien éventuel entre la taille d'une banque et les exigences que l'on peut avoir envers cette entreprise en termes de RSE.

1. Les banques utilisent la RSE pour se démarquer de la concurrence car les produits et services bancaires sont difficiles à différencier pour leurs clients. Les banques espèrent attirer des clients grâce à la pratique et la communication de la RSE.

Pour une clientèle qui a du mal à différencier les produits et services financiers mis à leur disposition par les banques concurrentes, le choix d'une organisation plutôt qu'une autre pourrait être orienté par ce qu'elle fait en termes de RSE. Dans cette section, nous voyons si la RSE a de l'importance dans ce choix et si les entreprises cherchent à se distinguer de leur concurrence directe grâce à leur politique RSE.

a. Les clients prennent-ils en compte la RSE d'une banque pour faire leur choix ?

Deux informations nous ont très souvent été répétées à ce sujet. La première est que la RSE n'intéresse qu'une minorité de clients de la banque. En effet, la proposition de placements éthiques (que la banque fait avant de proposer des placements « normaux » depuis peu) plaît à certains clients ; d'un autre côté, énormément de clients n'y accordent pas la moindre importance. Bien qu'on sente que la RSE prend de plus en plus d'importance auprès des clients de type particulier qui veulent savoir exactement dans quoi ils investissent (si c'est un placement responsable), ce changement n'est qu'au début et on nous a dit que ça s'observait surtout chez les personnes d'entre trente et quarante ans. Un argument justifiant le peu d'intérêt pour la RSE est relatif à la situation financière et l'âge du client : par exemple, on peut supposer qu'une personne au chômage aura pour priorité de finir le mois et se

préoccupera moins de la RSE de sa banque, alors qu'un jeune couple actif sera peut-être plus intéressé par cela.

Le deuxième point cité par de nombreux interviewés concerne Triodos, une petite banque (par rapport à BNP Paribas Fortis) qui a choisi de se positionner comme étant une banque responsable et communiquer beaucoup sur ce point. De nombreux employés nous ont dit que les clients pour lesquels la RSE est un élément clé sont probablement clients là-bas. Mais beaucoup d'employés ont nuancé cette façon de voir les choses. D'abord, on nous a expliqué que durant une certaine période, Triodos était effectivement une des seules banques réellement responsables, mais que ce n'est plus le cas aujourd'hui car le reste des banques le sont devenues aussi. Certains employés pensent même que BNP Paribas Fortis est autant responsable mais la différence se fait par rapport à la communication externe. Si Triodos ne communique que là-dessus puisque c'est une partie essentielle de son activité, BNP Paribas Fortis est une banque qui fait de tout donc il est plus difficile de faire passer le message au segment de la population intéressée par la RSE. Par rapport à la grandeur des opérations RSE lancées par les deux banques, un employé nous a dit que celles de BNP Paribas Fortis étaient nettement plus conséquentes car ils ont plus de moyens pour le faire et en a conclu qu'il n'y avait pas de raison de dire qu'une de ces banques est plus responsable que l'autre.

De nombreux employés nous ont expliqué que la RSE n'est généralement pas un élément déterminant dans le choix d'une banque, et ce pour beaucoup de raisons. D'abord, la pratique de la RSE par la banque n'a pas pour objectif de convaincre les clients indécis ; il doit avant tout s'agir d'une façon d'agir plutôt que d'un argument marketing. Dans les agences, on pense surtout que ce sera le premier contact ainsi que la relation que le client va avoir avec son conseiller qui va orienter son choix. Finalement, on nous a communiqué les résultats d'une étude réalisée en interne auprès de clients de la banque. Ceux-ci listaient les éléments qui influencent leur choix de banque : le facteur le plus important est le taux pratiqué par la banque (si ce n'est pas profitable, le client ne sera pas intéressé). Cette étude montre que la transparence à propos des activités de la banque (possibilité de voir si la banque est responsable ou non) est également importante pour les clients, même si c'est dans une moindre mesure puisque le taux et deux ou trois autres éléments (proximité géographique de la banque, par exemple) précèdent la RSE.

b. Les banques utilisent-elles la RSE pour se démarquer de la concurrence ?

Après avoir considéré la RSE du point de vue des clients pour différencier les banques, nous allons ici nous intéresser à la RSE comme un moyen pour les banques de prendre un avantage par rapport à la concurrence, c'est-à-dire aux autres grandes banques présentes en Belgique. Il s'agit du seul thème traité lors des interviews pour lequel les employés ont répondu positivement de façon unanime, bien que leurs arguments aient été parfois très différents.

Une façon pour que cela fonctionne est que l'on sente qu'il y a un engagement réel de l'entreprise dans ce domaine sinon c'est contre-productif : ça doit être sincère et pas du simple marketing. Il faut montrer que le banque se soucie de la société : si cela est fait correctement, ça peut donner un gros avantage et fera une différence, entre autres, au niveau de la réputation de la banque (point qui préoccupe beaucoup les grandes banques car le secteur bancaire en général n'est pas bien vu).

Cependant, beaucoup d'employés ont fait des commentaires additionnels sur cet avantage. Un employé suggère que c'est particulièrement difficile pour une grande entreprise de le mettre en place. Quelqu'un d'autre nous a dit que si la RSE était utilisée à des fins purement commerciales, les clients le sauraient ; le but est juste, selon cet employé, de ne pas « prendre de risque par rapport à l'atteinte de la réputation à cause d'un mauvais positionnement dans les secteurs sensibles ». Finalement, un dernier employé comprend que c'est important pour les banques de mettre des politiques RSE en place mais rappelle qu'une banque n'est pas non plus une ASBL : « les banquiers sont avant tout des commerçants ». Pour lui, il s'agit de vendre ça comme un produit intéressant, surtout pour les clients de type « entreprise », car ça peut leur rapporter de l'argent à long terme.

2. De par la responsabilité des banques dans la crise, les parties prenantes internes désirent une grande implication dans la RSE de la part du secteur bancaire

La crise financière a été un événement déterminant dans l'évolution des banques ces dernières années : leur réputation a fortement été affectée et elles ont dû mettre en place beaucoup de régulations car elles ont été impliquées. Dans cette section, nous verrons si, suite à cette implication dans la crise, les parties prenantes internes pensent que les banques

devraient agir de manière plus responsable. Nous analyserons ensuite si les employés trouvent que les politiques RSE de la banque sont suffisantes, et s'ils sont satisfaits par celles-ci.

a. Les banques doivent-elles faire plus de RSE de par leur implication dans la crise financière de 2008 ?

Les avis des employés rencontrés ont été très partagés sur la question. Pour une partie d'entre eux, il est évident que les banques doivent faire plus de RSE (et le font) depuis la crise financière car elles sont toujours considérées comme les responsables de la crise aux yeux de la population. Un employé a précisé néanmoins que, pour lui, le travail devrait être fait principalement sur le pilier économique car c'est celui qui est lié à la crise ; il ajoute que la sensibilisation sur les politiques sectorielles est un bon début pour diminuer les risques de financer des secteurs problématiques. Le management semble avoir un avis qui va dans la même direction car les stratégies RSE sont plus strictes depuis la crise. Plusieurs employés trouvent que les banques n'ont pas eu le choix : « quand on a failli tomber en faillite, il faut remettre les pendules à l'heure ».

D'un autre côté, un nombre un peu plus important d'employés ne pense pas que la crise ait influencé la politique RSE de la banque. Pour eux, crise et RSE ne sont pas connectés : la mise en place de démarches RSE est quelque chose qui va de soi car, en tant qu'entreprise, il faut être responsable. Beaucoup d'employés ont dit que « s'il n'y avait pas eu la crise, on aurait quand même dû le faire » et que c'était un changement qui se ressentait déjà avant 2008, même si ce dernier s'est accentué suite à la crise. Toujours dans cet avis d'absence de lien entre la crise et l'augmentation de la RSE, ils sont plusieurs à nous avoir dit qu'ils comprenaient que l'on puisse désirer voir les banques faire plus de RSE (avis très populaire à l'extérieur de la banque, d'après les employés interviewés) mais qu'il était fondé sur une erreur. Pour eux, les gens ignorent que les banques commerciales n'ont eu qu'une influence minime dans la crise : il y a plusieurs couches dans le système financier et les erreurs majeures ont été commises à un autre niveau. Par conséquent, il n'y a pas d'obligation de compenser les erreurs du passé (pour les banques commerciales) en lançant une plus grande quantité d'initiatives RSE.

b. La pratique RSE de la banque est-elle suffisante ?

Pratiquement tous les interviewés nous ont dit que la RSE avait une importance cruciale dans une banque. Cette pensée explique probablement pourquoi une écrasante majorité des employés rencontrés pense que la pratique RSE de la banque est insuffisante¹⁷. L'argument le plus souvent répété est qu'il est toujours possible de faire plus et mieux : un employé est allé jusqu'à dire que ce ne serait suffisant que le jour où la banque sera 100% RSE, c'est-à-dire qu'il n'y aurait plus besoin de département CSR car les comportements responsables seraient automatiques chez chaque employé et que tout partirait de ces valeurs socialement responsables. Une autre raison est liée à la taille de la banque : un grand groupe pourrait faire plus et devrait le rendre plus visible et connu des employés. En effet, un employé a l'impression que la « marge avant que tout le monde soit sensibilisé » est relativement importante puisque beaucoup « ne savent pas ce qu'est la RSE » ou ne se sentent pas concernés alors que ça concerne tout le monde. Un dernier employé souligne que la banque va dans la bonne direction mais que ça reste insuffisant.

Une minorité d'employés trouve que la pratique RSE de la banque est suffisante si l'on compare avec ce que font les autres. Pour eux, la banque fait déjà beaucoup dans ce domaine même si elle pourrait le mettre plus en avant, comme le font certains concurrents. En effet, le fait qu'il y ait une équipe RSE et que la philosophie et la stratégie de la banque soient claires leur suffit. Finalement, un employé nous a rappelé que la banque est avant tout une entité commerciale dont le but est de rester le leader sur le marché et que, sachant cela, la pratique RSE lui semble « largement suffisante ».

c. Les employés sont-ils satisfaits de la RSE de la banque ?

La question de la satisfaction¹⁸ est celle pour laquelle nous avons reçu les réponses les plus variées : bien que les réponses ne pouvaient être que positives ou négatives, nous avons presque eu un argument différent pour chaque employé. Beaucoup d'employés apprécient le fonctionnement de la banque dans le domaine de la RSE. Ils voient que les efforts mis en

¹⁷ La suffisance signifie que la pratique RSE de BNP Paribas Fortis correspond à ce qu'il est nécessaire que la banque fasse.

¹⁸ La satisfaction quant à la RSE de la banque veut dire que les employés trouvent que c'est en ligne avec leurs attentes dans ce domaine.

place sont importants, que ça évolue dans la bonne direction. Le fait que ce ne soit pas là que pour « faire joli » mais plutôt que ça fasse partie intégrante de la stratégie satisfait quelques employés rencontrés. Un autre élément positif est l'interaction qu'il y a entre le haut et le bas de la pyramide hiérarchique : cet échange se fait dans les deux sens (et pas uniquement du haut vers le bas) ; l'employé qui nous a donné cet argument espère néanmoins que cela ne va pas s'arrêter. De plus, les employés sont soutenus par le département RSE lorsqu'ils ont une idée à proposer. Un autre employé justifie sa satisfaction par le fait qu'il s'est intéressé à la RSE et qu'il a été surpris de voir que la banque faisait autant de projets et démarches. D'autres employés basent leur satisfaction sur une comparaison soit avec le reste du secteur, soit par rapport au passé : ils constatent que la banque va parfois plus loin que les réglementations (surtout pour les politiques sectorielles) et que, vu d'où vient la banque et la vitesse à laquelle la pratique RSE évolue, la politique RSE est satisfaisante.

L'autre moitié des interviewés n'est pas satisfaite par la RSE de la banque. Le premier argument est le manque d'information qu'il y a à ce sujet. Un employé ne comprend pas pourquoi l'information n'arrive pas à lui alors que c'est un sujet qui l'intéresse. D'autres employés trouvent que la banque ne communique pas assez là-dessus, que ce soit en interne ou en externe, alors que donner conscience aux employés de tout ce qui est fait pourrait leur donner une certaine fierté. Concernant la communication extérieure, un employé pense que la partie visible pour la clientèle est surtout réactive, c'est-à-dire que lorsqu'il y a, par exemple, un article négatif dans la presse, la banque se défend en montrant la RSE qu'elle fait ; cet employé préférerait que cela se fasse de façon proactive. Ensuite, certains employés voudraient que la RSE soit la majeure partie de la stratégie du groupe. Finalement, un dernier employé est d'avis qu'il faudrait développer la pratique RSE pour que les initiatives se fassent plus vite et aient une plus grande portée. Il nous a aussi dit que le financement de secteurs innovants et le recrutement de personnes peu qualifiées ne correspondaient pas à ses attentes.

3. Les exigences des parties prenantes envers les grandes banques en Belgique seront plus importantes que pour le reste du secteur.

La dernière hypothèse portait sur les exigences que l'on peut avoir envers la pratique RSE des quatre grandes banques¹⁹ par rapport à celles qui sont plus petites. Comme la

¹⁹ Belfius, BNP Paribas Fortis, CBC (KBC en néerlandais) et ING

réponse à cette question avait de grandes chances d'être positive si l'on ne considère que les moyens financiers d'une banque, nous avons demandé aux candidats de répondre sans prendre en compte l'argument des moyens financiers. Encore une fois, les avis sont équitablement partagés entre les employés interviewés et les justifications sont très variées.

Beaucoup pensent que le niveau d'exigence doit être élevé pour les deux. Pour eux, les exigences doivent être identiques car la RSE n'est pas un domaine dépendant de la structure interne de la banque : c'est plutôt une question de principes et de culture d'entreprise. Ces employés croient qu'il faut attendre des petites banques qu'elles soient aussi responsables car tout le secteur doit être impliqué dans la RSE de la même façon. Exprimant la même idée mais de façon différente, un employé a suggéré que, quel que soit le nombre total d'individus travaillant dans une banque, « par personne, l'effort doit être le même » d'une banque à l'autre ou en tout cas, être supérieur à un minimum à établir. Il a conclu son raisonnement en expliquant que, seules, les grandes banques ne peuvent pas faire changer les choses : il est nécessaire que tout le secteur s'implique dans ce changement vers plus de responsabilité. Un autre argument est que la mise en place de la RSE n'est pas uniquement liée aux moyens financiers (plus importants dans les grandes banques) : parfois, ce sera plus difficile dans les grandes banques parce qu'il y aura beaucoup plus d'employés à informer et impliquer dans la démarche. Alors que du côté de la petite banque, l'implémentation de nouveaux comportements et la transmission d'information se fera peut-être plus facilement et durera moins longtemps. Les deux derniers employés à penser que l'exigence ne dépend pas de la taille et que tout le monde doit faire un maximum en termes de RSE comprennent cependant que l'on puisse penser différemment car il est vrai que les grandes banques sont plus visibles et doivent donner envie aux structures plus réduites de faire de même.

Ces deux opinions ont été répétées à maintes reprises pour justifier un plus haut niveau d'exigences envers les quatre grandes banques. Pour un employé, la pratique RSE d'une banque devrait être proportionnelle au budget qu'elle alloue à la RSE et à l'impact qu'elle peut avoir. Si une petite banque fait des actions RSE, cela ne touchera que les populations locale, provinciale ou nationale ; dans le cas d'un grand groupe, sa RSE pourra avoir un impact dans beaucoup plus de pays et secteurs d'activité. Concernant la visibilité, un employé nous a résumé un sentiment très partagé : « si une petite banque lance une initiative RSE extraordinaire, cela aura moins d'impact que si ça avait été lancé par une grande ». Plusieurs ont justifié cela par le fait que les gens font plus attention à ce que font les plus grandes banques, les leaders : c'est pourquoi il faut exiger plus de ceux qui montrent l'exemple, un

employé pensant même que les plus grandes banques devraient être « irréprochables » dans leur pratique de la RSE.

Section 4 : Conclusions sur les hypothèses et commentaires

Dans cette dernière section, nous allons revenir sur le contenu des interviews pour en dégager nos conclusions et dire, pour chaque hypothèse, si cette dernière a été vérifiée ou réfutée par rapport à nos données qualitatives et nos interprétations. Pour chaque thème analysé, nous ajouterons des commentaires basés soit sur la littérature, soit sur nos impressions des informations récoltées lors des interviews.

Avant d'aborder les hypothèses, nous allons commenter les réponses reçues au sujet de la définition de la RSE et l'importance que les employés y accordent. Ces définitions ont souvent été incomplètes, c'est-à-dire que par rapport aux trois piliers ou 3P (qui ont souvent été référencés), les employés ont très rarement cités les trois aspects. Il nous a semblé étonnant de constater que l'aspect économique a été très souvent oublié par rapport aux aspects social et environnemental. Nous pouvons cependant supposer qu'il s'agit là d'un oubli plutôt que de méconnaissance des composantes de la RSE puisque presque tous les candidats ont fait référence à des produits ou services responsables ou aux politiques sectorielles, par exemple, à un moment de l'interview. Beaucoup nous ont aussi parlé de l'énorme importance des parties prenantes dans le concept de la RSE mais seuls les employés et la société au sens large (population) ont été mentionnés alors qu'il s'agit pourtant d'un secteur qui se caractérise, entre autres choses, pour sa quantité élevée de parties prenantes. Si une majorité des employés voit la RSE comme positive et nécessaire, il y a tout de même deux ou trois personnes rencontrées qui pensent qu'il s'agit d'un élément de marketing destiné à donner une certaine image à la banque. Concernant l'importance de la RSE dans la banque, elle suit un mouvement généralisé aussi bien dans la population que dans les entreprises : ne pas aller dans la même direction est perçu comme un risque. Cependant, on peut se demander si la pratique de la RSE de la banque progresse avec le mouvement général parce qu'elle juge que c'est nécessaire ou parce qu'elle ne veut pas être distancée par la concurrence ; la réponse à cette question n'est pas évidente pour tous les employés même s'ils sont plus à penser que c'est par nécessité envers la société.

1. Interaction avec les clients

L'interaction avec des clients, que ce soient des entreprises ou des particuliers, permet souvent d'obtenir un point de vue de différent. Quand le client est une entreprise, l'interaction traitera surtout des politiques sectorielles et prendra la forme d'un dialogue, puis d'une négociation s'il y a désaccord. Si c'est souvent la banque qui sera la partie la plus contraignante de cette discussion (car elle imposera son point de vue), il arrive que les entreprises fassent des suggestions auxquelles la banque n'aurait pas pensé. Lorsque ce sont des particuliers, les employés des agences prennent conscience de l'impact que leurs conseils peuvent avoir car il y a beaucoup d'échange sur la vie privée et les difficultés que peut éprouver le client. Il est important de noter que ce sentiment de responsabilité envers le client va varier d'une agence à l'autre en fonction de la commune où l'agence se trouve : une agence dans des quartiers défavorisés risque d'avoir des profils de clients fort différents de ceux d'une agence installée dans une commune plus aisée, par exemple. Finalement, les employés qui n'ont pas de contact avec les clients sont persuadés tout type d'échange devrait permettre d'identifier toute forme de décalage entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait, selon le client. Des retours de la part de clients sur des projets peuvent aussi avoir de la valeur. Ces informations nous permettent de dire que l'hypothèse selon laquelle **L'interaction avec les clients (entreprises ou particuliers) aide les parties prenantes internes à mieux comprendre la RSE qu'elles exercent dans leur travail** est vérifiée. Nous constatons donc que la critique sur la théorie des parties prenantes disant qu'elle oublie que les parties prenantes interagissent est cohérente dans ce cas. Mais il pourrait être intéressant de savoir comment la deuxième critique est traitée : la banque hiérarchise-t-elle ses parties prenantes afin d'indiquer les prioritaires pour le cas où toutes les parties prenantes ne pourraient pas être satisfaites simultanément ?

2. Communication

La communication interne de la RSE est cruciale pour transmettre les valeurs prônées aux employés et les informer sur les différentes initiatives et projets. Si on regroupe le contenu de toutes les interviews, la majorité des moyens de communication mis en place ont été cités à l'exception des affiches et écrans. Une explication possible de cet oubli pourrait

être que ces derniers ne sont pas changés régulièrement et que les employés n'y prêtent plus attention car ils sont habitués à leur présence. Plus largement, deux particularités ont été observées lors des interviews :

- En moyenne, les employés ne sont conscients que d'environ trois ou quatre moyens de communication. Mais ce qui nous a interpellés est que les moyens de communication cités changeaient d'un employé à l'autre. Cela prouve que beaucoup de moyens sont effectivement mis en place mais aussi que l'attention accordée à chaque forme de communication varie d'un employé à l'autre.
- Les employés des agences ne reçoivent les informations sur la RSE que par mails ou via l'intranet et admettent qu'ils n'ont pas le temps de s'y intéresser car il y a d'autres priorités dans leur travail au quotidien.

De plus, la nécessité de preuves quant aux communications RSE est liée au lieu de travail, c'est-à-dire que les gens travaillant aux bureaux centraux veulent connaître les résultats finaux des projets par soucis de cohérence et crédibilité ; les employés des agences n'en ont pas besoin s'ils voient des éléments responsables dans les agences. Suite à ces attentes différentes, nous dirons que l'hypothèse disant que **Le type de communication RSE le plus apprécié par les parties prenantes internes est-il celui où l'organisation communique sur ce qu'elle fait ET le prouve** est vérifiée pour les employés des bureaux centraux et réfutée dans les agences. Suite à cela, nous voulions trouver une forme idéale de communication RSE en interne pour le plus grand nombre basée sur les préférences des personnes interviewées.

Comme nous savions que la communication RSE était un problème avant même de faire les interviews, nous voulions interroger les employés sur d'autres formes de communication qui leur sembleraient plus efficaces. Le résultat de cette question est qu'il n'y a pas de forme idéale qui conviendrait à tous les employés car leur intérêt envers la RSE varie : il y aura des employés qui seront fiers de savoir que la banque agit de façon responsable, d'autres seront indifférents. À cela, il faut ajouter que la perception des mails et articles n'est pas celle attendue : en effet, BNP Paribas Fortis est un grand groupe où énormément d'information (pas seulement sur la RSE) est transmise aux employés par ces canaux car ce sont les façons de faire les plus classiques. Par rapport à cela, les employés ont formulé des idées qui leur conviendraient plus que la méthode actuelle (tout en étant

conscients que la réalisation de ces idées pourrait être compliquée). Les propositions reçues peuvent se résumer en trois aspects :

- une obligation (au minimum) de participer à une formation ou séance d'information d'une journée tout au plus car il est important que les employés sachent ce qui se fait en termes de RSE. Il y aurait ensuite la possibilité d'approfondir le sujet pour les employés les plus intéressés.
- la diffusion de l'information fonctionnerait mieux si elle se faisait de manière orale et interactive : il est plus difficile d'ignorer quelqu'un qui vous parle qu'un mail ou un article et ça a souvent plus d'impact.
- un canal aussi spécifique que possible propre à la RSE afin de ne pas tout mélanger (parfois difficile pour les employés de distinguer les différents types d'information).

Cependant, nous sommes conscients que ces propositions comportent des inconvénients. En effet, il pourrait y avoir des employés réticents que cette obligation de participation dérangerait. Nous savons également que communiquer les informations oralement et de façon interactive est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre que les formes plus classiques de communication que sont les mails ou les articles, et cette difficulté s'accroît avec le nombre d'employés dans l'entreprise.

3.1 RSE utilisée pour attirer les clients ou se démarquer

Lorsqu'un client doit choisir une banque, la RSE n'aura de l'influence que très rarement. En effet, pour les clients qui accordent beaucoup d'importance à la RSE, le choix de Triodos est tout indiqué car c'est une banque qui a choisi un positionnement où la RSE est un élément et qui communique exclusivement là-dessus. Ce n'est que dans un cas où les taux pratiqués par les banques seraient identiques que la RSE pourrait orienter le choix des clients pour lesquels c'est essentiel, bien que ça ne concerne qu'une minorité. Par rapport à la concurrence, une banque pourrait utiliser la RSE car elle peut avoir un effet considérable sur la réputation (élément critique dans le secteur bancaire actuellement). Mais encore faut-il en informer les parties prenantes externes. En effet, BNP Paribas Fortis a choisi de ne pas utiliser la RSE comme un élément marketing, c'est pourquoi la banque ne communique pas beaucoup sur la RSE en externe. Le but de la RSE ici n'est pas de convaincre les clients indécis mais

plutôt de transmettre des valeurs responsables à ses employés et ses clients actuels (entreprises via politiques sectorielles ; particuliers via produits et services responsables). Ainsi, l'hypothèse selon laquelle **Les banques utilisent la RSE pour se démarquer de la concurrence car les produits et services bancaires sont difficiles à différencier pour leurs clients. Les banques espèrent attirer des clients grâce à la pratique et la communication de la RSE** est réfutée dans le cas de BNP Paribas Fortis. En effet, suite aux interviews, nous avons compris que la banque n'utilise pas la RSE comme un avantage compétitif car la communication RSE en externe n'est pas très utilisée pour le moment.

3.2 Lien entre la crise et la pratique de la RSE

La mauvaise réputation des banques aux yeux des parties prenantes externes s'est accentuée suite à leur implication dans la crise financière de 2008. Comme les banques sont perçues comme responsables des événements, une partie de la population ressent le désir de voir les banques compenser les erreurs du passé, en faisant plus de RSE, par exemple. C'est pourquoi l'augmentation de démarches RSE paraissait être une réponse cohérente à la crise. Cependant, les interviews nous ont montré que le lien entre la crise et l'augmentation de la RSE n'était que partiel puisque seules des démarches liées au pilier économique (réglementations plus strictes et politiques sectorielles, par exemple) ont pour but de diminuer les risques économiques et relatifs à la réputation. Pour les autres aspects de la RSE, c'est plutôt un mouvement général qui donne une place de plus en plus importante à la RSE : ça peut être vu comme une nécessité globalisée (tous les secteurs) de se préoccuper de l'aspect durable (via les trois piliers de la RSE) plutôt que comme une réponse à la crise. Beaucoup d'employés sont persuadés qu'il y aurait eu de toute façon plus de RSE (avec ou sans crise) même si certains supposent que la crise a pu accélérer ce phénomène. Par conséquent, notre hypothèse disant que **De par la responsabilité des banques dans la crise, les parties prenantes internes désirent une grande implication dans la RSE de la part du secteur bancaire** est réfutée sauf pour une partie du pilier économique où il y a eu des actions en réponse aux conséquences de la crise. En effet, si nous avons vu lors des interviews que ce désir généralisé dans la population est compréhensible pour les employés, nous avons aussi compris que les banques commerciales (comme l'est BNP Paribas Fortis) n'ont été que très peu impliquées dans les événements qui ont mené à la crise. Les problèmes sont venus d'un

autre niveau du secteur financier et très peu d'employés pensent qu'il faut attendre des banques qu'elles se rattrapent en faisant plus de RSE. Le problème que nous voyons ici est que bien que la faible implication des banques commerciales dans les événements de la crise financière soit évidente pour les employés, nous pensons que les parties prenantes externes vont avoir tendance à voir le secteur bancaire dans son ensemble (et ne pas différencier les différents types de structures) comme étant responsable. Nous avons l'impression que BNP Paribas Fortis ne donne pas suffisamment d'importance à cette perception externe. En effet, beaucoup d'employés se sont lamentés de la réputation actuelle de la banque et des employés qui est négative mais tous semblaient l'accepter. Nous pensons que vu l'importance qu'a la réputation dans le secteur bancaire, BNP Paribas Fortis devrait chercher à informer les parties prenantes externes (dans la mesure du possible) sur l'implication des banques commerciales dans la crise afin d'atténuer cette mauvaise réputation qui nuit à l'activité.

4. Lien entre la taille et le niveau d'exigences en termes de RSE

Pour cette dernière hypothèse sur le lien entre le niveau d'exigence et le fait d'appartenir au groupe des quatre grandes banques, nous rappelons que les moyens financiers de l'entreprise ne sont pas pris en compte. Nous retirons des interviews que faire de la RSE est surtout une question de principes et valeurs plutôt que de taille. Tout le monde devrait aller dans la même direction et faire un maximum : petites et grandes banques doivent participer à ce changement de mentalité pour que ça change. Cependant, si l'accent est mis sur la visibilité, le fait de montrer l'exemple au reste du secteur ou encore l'impact que peuvent avoir les projets, on pourrait être plus exigeant envers une grande banque. C'est pourquoi, en raison de l'énorme impact que peut avoir la RSE de BNP Paribas Fortis, l'hypothèse selon laquelle **Les exigences des parties prenantes envers les grandes banques en Belgique seront plus importantes que pour le reste du secteur** est vérifiée.

L'impact potentiel des projets RSE de la banque fait qu'à lui seul, cet argument peut justifier une plus grande exigence. Mais nous voulons souligner notre étonnement par rapport à ce que fait BNP Paribas Fortis en termes de visibilité à l'extérieur de la banque. Alors que cette visibilité peut améliorer la réputation auprès des parties prenantes et diriger les stratégies

RSE des plus petites banques, BNP Paribas Fortis a choisi de peu communiquer en externe²⁰. Nous comprenons l'idée selon laquelle il vaut mieux d'abord pratiquer la RSE en interne avant de le faire en externe pour s'assurer que ces valeurs sont présentes chez tous les collaborateurs et qu'ils les appliquent dans leur travail quotidien. Cependant, nous pensons que cette méthode pourrait affecter négativement l'image et la réputation de la banque qu'ont les parties prenantes externes. En effet, une RSE peu visible à l'extérieur de la banque pourrait être mal interprétée par les parties prenantes externes : par exemple, si un client ne voit qu'une petite partie de ce qui est fait, sa conclusion pourra être que la banque a une pratique RSE très limitée. Afin d'éviter cette erreur de jugement malheureusement compréhensible, nous pensons que la banque devrait informer un peu plus à l'extérieur en profitant, par exemple, de la popularité actuelle des réseaux sociaux.

²⁰ Cela nous a été dit lors d'interviews et ça correspond au ressenti que nous avons en tant que client de BNP Paribas Fortis.

Conclusion

Depuis plusieurs années, les entreprises ont conscience de la nécessité d'agir de façon socialement responsable et durable par rapport aux aspects économique, social et environnemental de leur activité. Ce mouvement général s'observe également dans le secteur bancaire où il occupe une place particulièrement importante depuis la crise financière de 2008. Si ce sentiment semble prédominer au niveau de la stratégie générale des entreprises, cela ne pourra se faire qu'avec la contribution des employés à tous les niveaux hiérarchiques. À cet égard nous avons réalisé un travail dans le but de répondre à la question de recherche suivante : Comment les parties prenantes internes perçoivent-elles la pratique de la RSE et sa communication après la crise financière ? Nous avons choisi d'appliquer cette question au secteur bancaire et, plus précisément, à la banque BNP Paribas Fortis.

Afin de répondre à cette question, nous avons commencé par une première partie où nous avons posé les bases théoriques nécessaires à la compréhension du sujet. Ainsi, nous avons procédé à une revue de la littérature sur les thèmes de la RSE et ses composantes ainsi que sa communication, les conséquences de la crise financière sur le secteur bancaire et son contexte actuel et, finalement, la RSE dans le secteur bancaire. Tout au long de cette partie théorique, nous avons posé des hypothèses intéressantes pour la question de recherche. Nous nous sommes ensuite intéressés au cas de BNP Paribas Fortis, entreprise dans laquelle nous avons réalisé des interviews. Finalement, nous avons vérifié ces quatre hypothèses en analysant les informations récoltées auprès d'employés d'agences et des bureaux centraux et émis quelques commentaires sur le fonctionnement actuel de la banque.

Il en ressort que la communication est un élément déterminant dans la perception de la RSE, aussi bien en interne qu'en externe. En effet, un manque de communication ou l'utilisation de moyens jugés peu efficaces par les employés visés peuvent faire que l'information sur un sujet aussi important que la RSE n'arrive pas à sa cible. Au niveau externe, cette communication, pour autant qu'elle soit visible, peut avoir un impact positif sur la réputation de la banque auprès des parties prenantes externes. Elle peut aussi avoir une influence sur le reste du secteur bancaire qui va souvent décider de suivre l'exemple du leader du marché, BNP Paribas Fortis en Belgique.

Ces interviews nous ont aussi donné un aperçu de la difficulté que constitue le travail dans une grande entreprise (environ 14.000 employés dans ce cas) : il faut faire face à une

variété impressionnante de perceptions et s'y adapter pour satisfaire le plus grand nombre. Et cela s'observe également dans le domaine de la RSE où les valeurs personnelles des employés jouent un rôle primordial dans leur choix de s'intéresser et s'impliquer par intérêt, ou le contraire. En effet, lorsque nous avons choisi de différencier les parties prenantes internes selon trois catégories, nous anticipions que les avis des interviewés d'une même catégorie iraient plus ou moins dans une direction similaire ; ça n'a été le cas que très rarement. Nous sommes conscients que le travail porte sur les perceptions (propres à chacun, par définition) d'employés mais nous pensions qu'elles seraient plus en lien avec le lieu de travail (agences ou bureaux centraux) ou du département de l'employé. Cela illustre la difficulté qui peut résider dans l'implémentation d'initiatives qui seront jugées suffisantes et satisfaisantes par les employés.

Nous avons appris avec un peu de surprise que l'augmentation des initiatives RSE de la part de BNP Paribas Fortis n'est pas liée à la crise financière de 2008 : la plupart des employés ne perçoit pas d'obligation de compenser une erreur du passé par l'utilisation de démarches RSE. Alors que beaucoup de gens ne distinguent pas les différents types de banque et pensent que toutes sont responsables de la crise financière, la part de responsabilité des banques commerciales n'est en fait qu'assez limitée, aux yeux des employés rencontrés. Ainsi, les seules mesures RSE en réponse à la crise sont les réglementations qui ont été imposées à toutes les banques. Selon le point de vue des employés, on peut néanmoins nuancer ce propos en disant que la crise a probablement accéléré le mouvement général vers plus de responsabilité sociale dans tous les secteurs d'activité : le secteur bancaire s'est logiquement adapté à cette tendance.

Cependant, nous sommes conscients que ce travail comporte des limites dans sa réalisation que l'on ne peut ignorer. Tout d'abord, il conviendrait d'augmenter la taille de l'échantillon étudié afin d'en augmenter sa représentativité. Bien que l'on ait pu rencontrer des employés avec des fonctions variées et travaillant aussi bien en agence qu'au siège, il est difficile de considérer que les 25 avis récoltés pour chaque hypothèse représentent effectivement la pensée des 14.000 autres employés. De plus, il y a un biais non-négligeable dans cette enquête : mis à part les employés des agences de Waterloo et Louvain-la-Neuve, les employés sont venus volontairement aux interviews suite à un mail dans lequel le sujet était annoncé. Tous étaient au courant de plusieurs aspects de la RSE dans la banque (on ne parle pas ici des employés interviewés qui ont une fonction liée à la RSE mais des autres) alors que certains nous ont dit que c'était loin d'être le cas pour tous leurs collègues dans le

département dans lequel ils travaillent. Pour aller plus loin, il pourrait être intéressant de rassembler un échantillon d'employés plus important et pris au hasard afin d'augmenter la représentativité de l'échantillon. Notre recherche pourrait aussi être enrichie par une comparaison avec une autre grande banque et une petite afin de voir dans quelles mesures les perceptions de la RSE peuvent varier.

Annexes

Figure 1: A Model for Understanding Stakeholder Responses to CSR

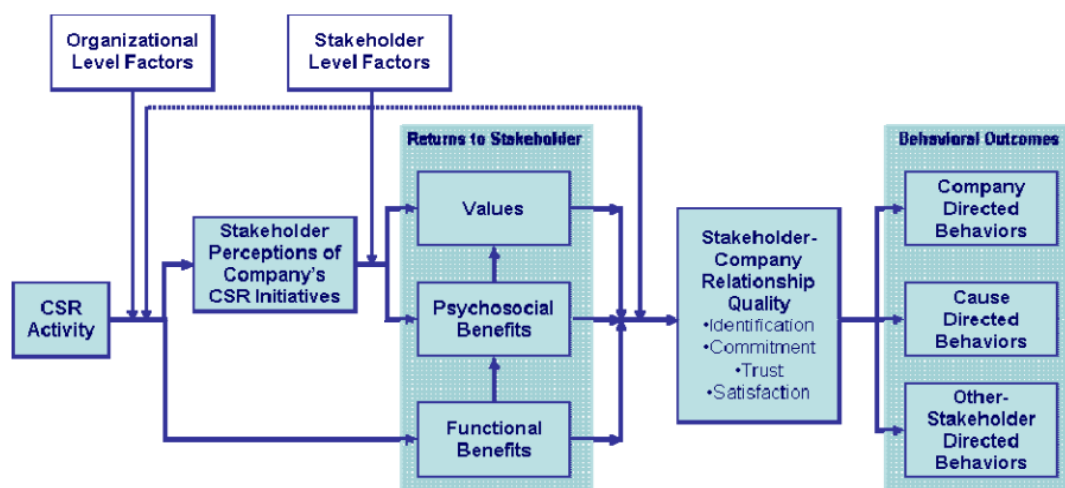


Figure 2: The CSR map of banks

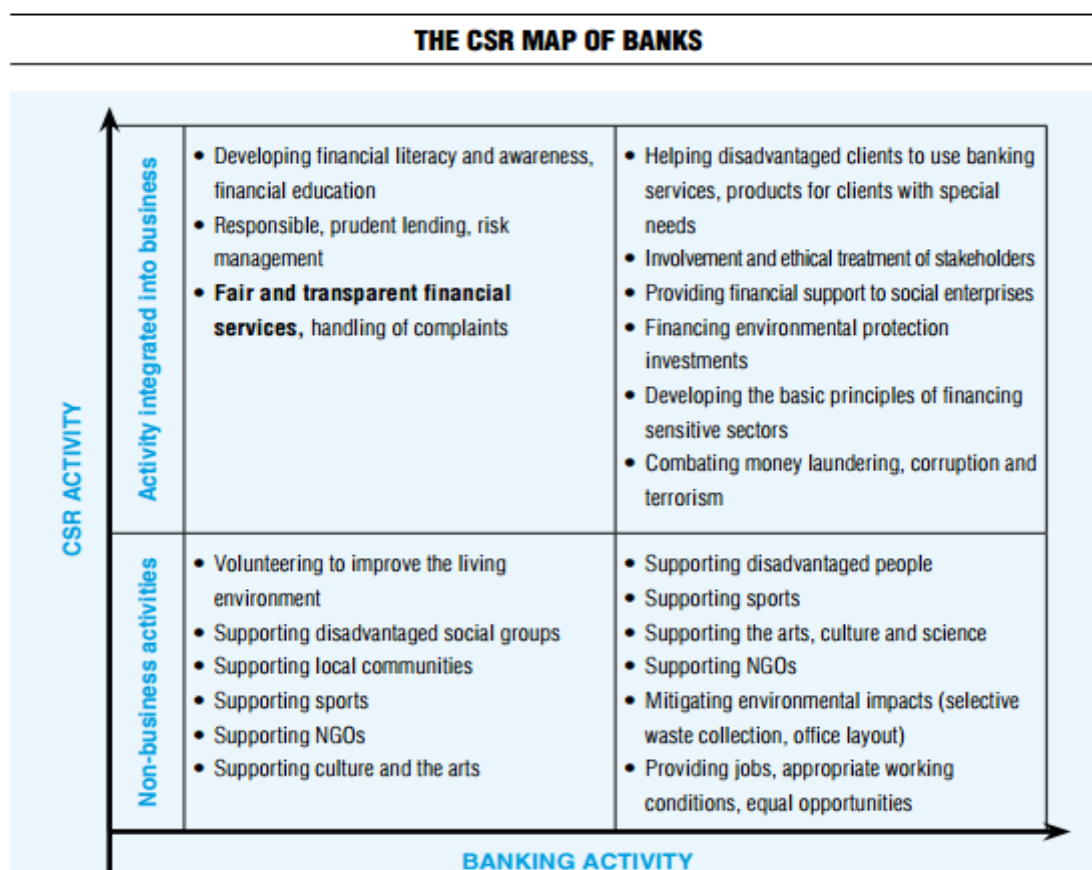
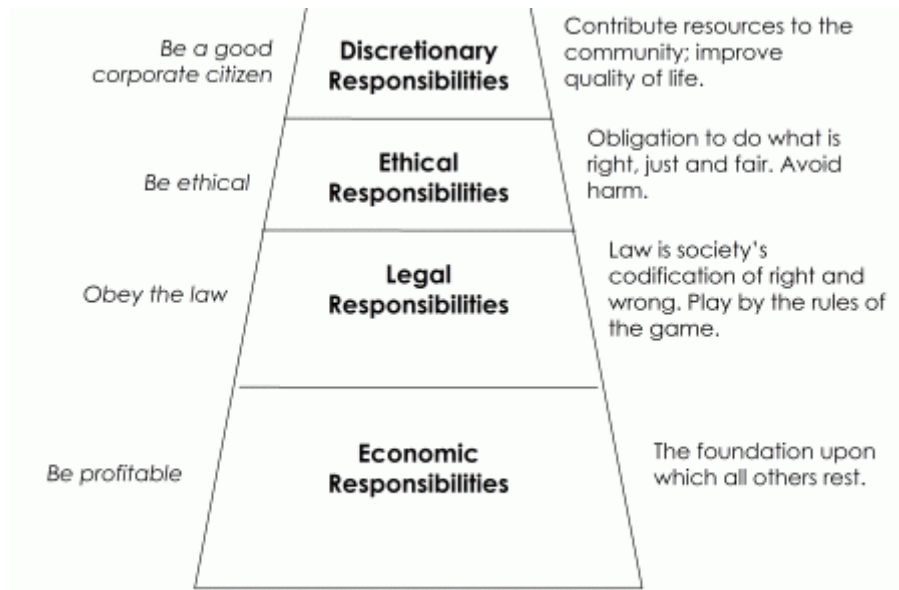


Figure 3 : CSR pyramid

Source: Carroll (1991)

Figure 4: CSR instruments most frequently used

List of top scoring instruments per category used by banks	Absolute frequencies	Relative frequencies	Absolute frequencies / Total entries
Codes of Conduct			
Company-specific codes	15	88.24%	16.85%
Global Compact	13	76.47%	14.61%
UNEP Statement	12	70.59%	13.48%
Equator principles	8	47.06%	8.99%
FATF on money laundering	8	47.06%	8.99%
<i>Companies of the sample</i>	17		
<i>Total entries</i>	89		
<i>First 5 codes / All codes</i>			62.92%
Management systems			
ISO 14000	12	70.59%	35.29%
Company-specific management systems	8	47.06%	23.53%
EMAS	5	29.41%	14.71%
EFOQ Excellence model	3	17.65%	8.82%
SA 8000	2	11.76%	5.88%
<i>Companies of the sample</i>	17		
<i>Total entries</i>	34		
<i>First 5 MS / All MS</i>			88.24%
Forms of stakeholder engagement and co-operation			
Collecting information about/from stakeholders	16	94.12%	26.23%
Consultation of stakeholders and dialogue	15	88.24%	24.59%
Participation in multi-stakeholder initiatives	15	88.24%	24.59%
<i>Companies of the sample</i>	17		
<i>Total entries</i>	61		
<i>First 3 Forms of stakeholder eng and co-op / All forms</i>			75.41%
Non-financial accounting and reporting			
Global Reporting Initiative (GRI)	15	88.24%	33.33%
GRI Financial Services Sector Supplements	12	70.59%	26.67%
Other	7	41.18%	15.56%
ISAE 3000	5	29.41%	11.11%
Internal Environmental Performance Indicators for the Financial Industry	4	23.53%	8.89%
<i>Companies of the sample</i>	17		
<i>Total entries</i>	45		
<i>First 5 N-F Accounting and Reporting / All N-F A and R</i>			95.56%

Source: RARE Project; FEEM 2006.

Figure 5: Interviews des employés

Identité	Département / Fonction	Lieu d'interview
S. Van Der Straeten	Home of Innovation	Bruxelles
N. Goffin	Corporate Coverage	Bruxelles
P. Mol	CSR & Public Affairs	Bruxelles
C. Kamatari	CSR & Public Affairs	Bruxelles
M. Honoré	Corporate Banking / Engineering Credits	Bruxelles
A. F. Petit	Asset and Liabilities Management	Bruxelles
L. Cheng	Home of Innovation	Bruxelles
P. Heeren	Procurement – Facility Services	Bruxelles
K. Thonnon	Public Banking	Bruxelles
S. Van Den Brink	Risk	Bruxelles
M. Pasteger	Retail Banking / Customer Satisfaction	(par telephone)
W. De Vos	CSR & Public Affairs	Bruxelles
F. Dury	Corporate Coverage	Bruxelles
A. Adam	CSR & Public Affairs	(par telephone)
E. Beguin	Corporate Banking / SCR support & Projects	Bruxelles
D. Van Vliet	Branding, Communication & Quality	Bruxelles
G Pollentier	Corporate Banking / Sales Support & Advisory Services	Bruxelles
S Olivier	Conseiller / Agence	Waterloo
Anonyme	Conseiller / Agence	Waterloo
I. Tronbati	Conseiller / Agence	(par téléphone)
Anonyme	Conseiller / Agence	Waterloo
M. Brasseur	Conseiller / Agence	Louvain-la-Neuve
Anonyme	Conseiller / Agence	Louvain-la-Neuve
G. Tamigniaux	Manager / Agence	Louvain-la-Neuve

Bibliographie

Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796.

Ásványi, K. (2009). CSR communication of a large bank. *Proceeding, Marketing Faculty Club*, 15, 25-26.

Ballet, J., Carimentrand, A., de Bry, F. & Jolivet, P. (2011). *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Seuil.

Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.

BNP Paribas Group. (2016). *Code de conduite du groupe BNP Paribas*. En ligne https://group.bnpparibas/uploads/file/code_de_conduite_mai_2016.pdf. consulté le 1^{er} mars 2017

BNP Paribas Group. (2016). *Histoire : deux siècles de banque*. En ligne <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/histoire-deux-siecles-banque>

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : La Découverte.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics a European review*, 6(1), 46-51.

Catellani, A., Tench, R., & Zerfass, A. (2015). Communication Ethics in a Connected World. *Research in Public Relations and Organisational Communication*.

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).

Commission de l'Union Européenne. (2001). *Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>. consulté le 30 octobre 2016

Coombs, W. T. (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden (Mass.): Wiley-Blackwell

Coombs, W. T. (2014). *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. Thousand Oaks (Cal.): Sage.

CSR Europe. (2010). *Internal CSR communication and employee engagement*. En ligne http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf, consulté le 14 avril 2010

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Daruvala, T., Dietz, M., Härle, P., Sengupta, J., Voelkel, M., & Windhagen, E. (2012). The triple transformation: achieving a sustainable business model. *2nd McKinsey Annual Review on the banking industry*.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR—what and how to say it?. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25-40.

European Banking Federation. (2014). *European banking sector best practices*. En ligne <http://www.ebf-fbe.eu/wp-content/uploads/2014/03/csr-2008-00975-01-E.pdf>

European Commission. (2016). *Eco-Management and Audit Scheme*. En ligne http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm. consulté le 22 mai 2017

France. Conseil économique, social et environnemental, Bourven, M., & Zehr, Y. (2009). *La crise bancaire et la régulation financière*. Direction des journaux officiels.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.

Giannarakis, G., & Theotokas, I. (2011). The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 2-10.

Gibaja, J. J., Mujika, A., & Garcia, I. (2002). Adverse effects of cause-related marketing on brand image. *Proceedings of the 31st Conférence Européenne de l'European Marketing Academy. University of Minho-School of Economics&Management, Braga, Portugal*, 1-56.

Gligor-Cimpoieru, D. C. & Munteanu, V. P. (2014). External CSR Communication in a Strategic Approach. *Economia. Seria Management*, 17(2), 276-287.

Gond, J.-P. & Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (3è éd.). Paris: Presses universitaires de France. TROUVER PAGE DE CITATION

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14 000 family – Environmental Management*. En ligne <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>. consulté le 22 mai 2017

Iwacewicz-Orlowska, M. A. A. "Corporate Social Responsibility and Global Crisis." *Uluslararası Sempozyum–V, Küresel Kriz Sonrasında Ekonominin Yeniden Yapılanması, Erdek* (2010).

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2011). *Stratégique*, 9 e édition. US: Pearson Education.

Karaibrahimoglu, Y. Z. (2010). Corporate social responsibility in times of financial crisis. *African Journal of Business Management*, 4(4), 382.

Kemper, A., & Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(4), 229-239.

Koch, M., Paquerot, M. & Sueur, I. (2011). La fidélisation des jeunes : un challenge pour les banques ?. In *Management de la banque : Risques, relation, client, organisation*. Paris : Pearson education.

KPMG. (2015). *The KPMG Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2015*. En ligne
<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-O-201511.pdf>. consulté le 5 novembre 2016.

Lamarque, E. & Hirigoyen, G. (2011). *Management de la banque : Risques, relation, client, organisation*. Paris : Pearson education.

Marie Lauesen, L. (2013). CSR in the aftermath of the financial crisis. *Social Responsibility Journal*, 9(4), 641-663.

Lentner, C., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY*, 60(1), 95-103.

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer affairs*, 35(1), 45-72.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.

Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.

Nicoletti, B. (2014). *Mobile Banking: Evolution Or Revolution?*. Springer.

Organisation international de la normalisation. (2010). *ISO 26000 Social Responsibility*. En ligne https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso26000_sr.pdf, consulté le 31 octobre 2016

Rhrissi, L. (2016). *Les banques ont supprimé 600.000 emplois dans le monde depuis 2008*. En ligne sur le site de Le Figaro, Entreprises
<http://www.lefigaro.fr/societes/2016/01/09/20005-20160109ARTFIG00010-les-banques-ont-supprime-600000-emplois-dans-le-monde-depuis-2008.php>

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.

RTL Info. (2016). *3.158 licenciements chez ING: voici la répartition des pertes d'emploi*. En ligne <http://www.rtl.be/info/belgique/economie/ing-details-855856.aspx>, consulté le 17 mai 2017

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational Behavior*, 27

Saelens, N. (2017). *Pourquoi le mobile banking est-il plus populaire que le pc-banking*. En ligne sur le site de MoneyTalk.
<http://moneytalk.levif.be/finance-et-bourse/epargne/pourquoi-le-mobile-banking-est-il-plus-populaire-que-le-pc-banking/article-normal-637895.html>

Souto, Belén Fernández-Feijóo. "Crisis and corporate social responsibility: threat or opportunity?." *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 1 (2009): 36-50.

Tran, Y. T. H. (2014). CSR in banking sector a literature review and new research directions.

Triodos Bank. (2017). *Annual Report 2016*. En ligne

<https://www.triodos.com/downloads/about-triodos-bank/annual-reports/triodos-bank-annual-year-report-2016.pdf>

Viganò, F., & Nicolai, D. (2009). CSR in the European banking sector: evidence from a survey. *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 95-108.

Walter, B. L. (2014). CSR Communication: Towards a Phase Model of Strategic Planning. In B. Jones, W. Sun & R. Tench (Eds.), *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*

Yelkikalan, N., & Köse, C. (2012). The effects of the financial crisis on corporate social responsibility. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3).

Wikipedia. (2016). *BNP Paribas Fortis*. En ligne

https://fr.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas_Fortis, consulté le 1^{er} mars 2017

Wikipedia. (2017). *Global Reporting Initiative*. En ligne

https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative, Cconsulté le 17 mai 2017

Wikipedia. (2016). *Option*. En ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Option>, consulté le 16 janvier 2017

Wikipedia. (2017). *SA 8000*. En ligne <https://en.wikipedia.org/wiki/SA8000>, consulté le 17 mai 2017

Wikipedia. (2017). *Swap (finance)*. En ligne [https://fr.wikipedia.org/wiki/Swap_\(finance\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Swap_(finance)). consulté le 13 janvier 2017

Wikipedia. (2017). *United Nations Environment Programme*. En ligne https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Environment_Programme. consulté le 22 mai 2017

Wikipedia. (2017). *United Nations Global Compact*. En ligne https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Global_Compact. consulté le 22 mai 2017

Zollinger, M., & Lamarque, É. (2008). *Marketing et stratégie de la banque* (Vol. 5). Paris: Dunod.