

Université Libre de Bruxelles

IGEAT

Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire

* * *

Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement

**Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de
développement durable d'une banque.
Étude de cas : la Banque Triodos.**

Travail de Fin d'Études présenté par
Annika CAYROL

En vue de l'obtention du grade académique de
Diplômé d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement

Année Académique : 2005-2006

Directeur : Professeur Walter HECQ
Assesseurs : Professeur Edwin Zaccàï
Professeur Philippe Renaudière

Remerciements

Ce travail de fin d'études représente une fin et un début.
Un début pour l'espoir d'une réorientation professionnelle et une fin à deux ans de jonglage
entre travail, études et vie sociale...

Je voudrais vivement remercier tous

- ceux qui m'ont soutenue tout au long de cette aventure : Bertrand, mes parents et mes colocos,
- ceux qui m'ont aidée à la relecture : Bertrand, ma mère et Céline,
- ceux qui ont su me donner des conseils avisés : M. Hecq, M. Zaccàï, Lieve Schreurs
- ceux qui m'ont donné des cours aidant à la relecture de ce TFE : M. Hecq, M. Zaccàï, M. Renaudière, Mme Pohl,
- ainsi que tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à cet accomplissement.

Août 2006

RÉSUMÉ

Le concept de développement durable incite les entreprises à impliquer les parties prenantes dans leur mode de gestion. La responsabilité sociétale est une clef pour un changement vers un monde plus durable, et les banques jouent un rôle prépondérant de par leur position de nœud dans les flux financiers.

Ce travail vise à décrire l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire et à déterminer, grâce aux cas pratiques effectués avec la Banque Triodos, quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

Dans le premier chapitre, nous exposons brièvement le concept de développement durable et sa transposition au monde des entreprises, autrement dit, la responsabilité sociétale. Concernant cette responsabilité, nous distinguons pour la banque deux niveaux, les impacts directs et indirects. Nous établissons ensuite un bref historique de l'éthique bancaire et nous concluons ce chapitre sur un aperçu des produits éthiques bancaires en Belgique.

Au chapitre 2, nous présentons la théorie des parties prenantes en explicitant la « stakeholders' approach » du chercheur Edward Freeman. Puis, nous discutons des trois aspects majeurs de cette théorie et nous décrivons certains classements de parties prenantes. Ensuite, nous détaillons les modes de recueil d'information ainsi que les moyens de communication entre les parties prenantes et la banque. Nous terminons ce chapitre en mentionnant quelques indicateurs de durabilité utilisés pour évaluer les institutions financières.

Pour mettre en contexte le paysage bancaire belge, nous recensons au chapitre 3 les engagements des cinq premières banques en Belgique envers leurs parties prenantes grâce à leurs rapports annuels. Cette analyse est complétée par des avis d'acteurs bancaires belges. Finalement, nous concluons ce chapitre sur le concept de banque durable en introduisant le sujet de nos cas pratiques la Banque Triodos Belgique.

Afin de mieux comprendre la théorie, le dernier et quatrième chapitre confronte la théorie à la pratique. Nous présentons l'analyse des entretiens compréhensifs avec des parties prenantes de la Banque Triodos, puis nous détaillons l'étude du panel de discussions des parties prenantes, menée au sein du même organisme. Cette section empirique nous permet de produire un compte-rendu critique des échanges. Une analyse des enseignements-clefs des deux cas pratiques, qui cherche à répondre à nos objectifs de départ, termine ce chapitre et nous concluons par des recommandations potentielles à la Banque Triodos.

Les conclusions apportent une description de l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire et aident à déterminer quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

Table des matières

<u>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</u>	4
<u>INTRODUCTION</u>	5
DÉFINITION DES CONCEPTS DE BASE	6
OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUE	7
LIMITES DU SUJET	8
PLAN ET MÉTHODOLOGIE	9
<u>1 SYNTHÈSE CIBLÉE DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE</u>	11
1.1 DÉVELOPPEMENT DURABLE : DÉFINITION, HISTORIQUE, OPINIONS	11
1.1.1 DÉFINITION	11
1.1.2 CONTEXTE CHRONOLOGIQUE.....	13
1.1.3 OPINIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	14
1.2 DÉVELOPPEMENT DURABLE : APPLIQUÉ AU SECTEUR BANCAIRE	15
1.2.1 NOTION DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	16
1.2.2 INFLUENCE DIRECTE ET INDIRECTE.....	17
1.2.3 BREF HISTORIQUE DE L'ÉTHIQUE BANCAIRE.....	18
1.2.4 PRODUITS ÉTHIQUES	19
1.2.4.1 Définitions et classement	19
1.2.4.2 Marché de l'ISR en Belgique et en Europe.....	22
1.3 CONCLUSION INTERMÉDIAIRE	22
<u>2 APERÇU GÉNÉRAL DU RÔLE DES PARTIES PRENANTES</u>	24
2.1 THÉORIE DES PARTIES PRENANTES – STAKEHOLDERS' THEORY	24
2.1.1 BREF HISTORIQUE DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES.....	24
2.1.2 DIFFÉRENTS ASPECTS DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES	27
2.1.2.1 Aspect normatif.....	27
2.1.2.2 Aspect instrumental.....	27
2.1.2.3 Aspect descriptif - empirique.....	28
2.1.3 CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES, LISTE NON-EXHAUSTIVE CHRONOLOGIQUE	28
2.1.3.1 Classement de Max Clarkson (1995).....	29
2.1.3.2 Classement selon Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997)	29
2.1.3.3 Classement de Irene Henriques et Perry Sadowsky (1999).....	32
2.1.3.4 Classement selon Sharma Sanjay (2001)	33
2.1.3.5 Classement selon Andrew Friedman et Samantha Miles (2002)	33
2.1.4 INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES.....	34
2.1.5 IMPORTANCE DE L'INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES	35
2.2 OUTILS DE COMMUNICATION ENTRE BANQUE ET PARTIES PRENANTES	35
2.2.1 MODES DE RECUEIL D'INFORMATION DES BANQUES	36
2.2.2 MOYENS DE COMMUNICATION ENTRE PARTIES PRENANTES ET BANQUE	37
2.2.3 ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ PAR LES PARTIES PRENANTES.....	38
2.2.3.1 Au niveau des impacts directs.....	38

2.2.3.2	Au niveau des impacts indirects.....	39
2.3	CONCLUSION INTERMÉDIAIRE.....	41
3	<u>ANALYSE DU SECTEUR BANCAIRE.....</u>	42
3.1	BANQUES « TRADITIONNELLES » EN BELGIQUE ET LEUR ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES	42
3.1.1	PREMIER CAS D'ÉTUDE : AXA BANQUE.....	45
3.1.2	SECOND CAS D'ÉTUDE : DEXIA.....	47
3.1.3	TROISIÈME CAS D'ÉTUDE : FORTIS.....	49
3.1.4	QUATRIÈME CAS D'ÉTUDE : ING.....	50
3.1.5	CINQUIÈME CAS D'ÉTUDE : KBC.....	52
3.1.6	RÉSUMÉ DES CAS D'ÉTUDE DES CINQ GRANDES BANQUES BELGES.....	53
3.2	PERCEPTIONS D'ACTEURS BELGES SUR LES PARTIES PRENANTES	53
3.2.1	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF D'UN ACTEUR MILITANT REPRÉSENTÉ PAR NETWERK VLAANDEREN.....	54
3.2.2	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF D'UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE REPRÉSENTÉ PAR BUSINESS&SOCIETY.....	56
3.2.3	ÉTUDE DOCUMENTAIRE D'UN ACTEUR FINANCIER REPRÉSENTÉ PAR L'ASSOCIATION BELGE DES BANQUES.....	58
3.3	LE CONCEPT DE BANQUE DURABLE	59
3.3.1	QUELQUES ACTEURS DE LA FINANCE DURABLE.....	59
3.3.2	LES BANQUES DURABLES EN EUROPE.....	60
3.3.3	LE POSITIONNEMENT DE LA BANQUE TRIODOS.....	61
3.4	CONCLUSION INTERMÉDIAIRE.....	61
4	<u>DISCUSSIONS SUR LE CAS DE LA BANQUE TRIODOS BELGIQUE.....</u>	63
4.1	MÉTHODOLOGIES ET RAPPEL DES OBJECTIFS.....	63
4.2	ENTRETIENS INDIVIDUELS DE PARTIES PRENANTES DURANT LA 'JOURNÉE TRIODOS'.....	63
4.2.1	DESCRIPTION DES SUJETS.....	63
4.2.2	DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE TRIODOS.....	65
4.2.3	GRILLE DE QUESTIONNEMENT.....	65
4.2.4	COMPTE-RENDU.....	66
4.2.4.1	L'implication des parties prenantes rend-elle le secteur bancaire plus durable?.....	66
4.2.4.2	Type de partie prenante influençant le plus une banque vers un comportement durable.....	67
4.2.4.3	Autres remarques intéressantes.....	69
4.3	ENTRETIEN COLLECTIF DE PARTIES PRENANTES AVEC LA BANQUE TRIODOS.....	70
4.3.1	DESCRIPTION DES SUJETS.....	70
4.3.2	CLASSEMENTS DES SUJETS SELON LES DIFFÉRENTES THÉORIES.....	71
4.3.3	GRILLE DE QUESTIONS.....	74
4.3.4	COMPTE-RENDU.....	75
4.3.4.1	Valeurs et spécificité de la Banque Triodos.....	75
4.3.4.2	Rapport annuel.....	75
4.3.4.3	Moyens de communication.....	76
4.3.4.4	Publicité.....	77
4.4	ANALYSE DES CAS PRATIQUES SUR LA BANQUE TRIODOS BELGIQUE.....	78
4.4.1	ENSEIGNEMENTS-CLEFS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS.....	78
4.4.2	ENSEIGNEMENTS-CLEFS DU PANEL DE PARTIES PRENANTES.....	79
4.4.3	CONCLUSIONS – RECOMMANDATIONS À LA BANQUE TRIODOS.....	81
4.5	CONCLUSIONS INTERMÉDIAIRES.....	82

4.5.1	FACTEURS DE RÉUSSITE DE TRIODOS.....	83
4.5.2	LE CONCEPT DE BANQUE DURABLE, UN CONCEPT TRANSFÉRABLE ?	84
CONCLUSIONS.....		86
<u>5 BIBLIOGRAPHIE.....</u>		<u>90</u>
5.1	OUVRAGES	90
5.2	ARTICLES	91
5.3	SITES INTERNET.....	93
5.4	RAPPORTS	94
5.5	ENTRETIENS	95
5.6	CONFÉRENCE ET SÉMINAIRE	95
<u>6 ANNEXES</u>		<u>96</u>
6.1	EXEMPLE DES POINTS 3.9 À 3.12 DES GRI 2002 : DEXIA INSURANCE SERVICES.....	96
6.2	GRILLE DE QUESTIONS POUR BUSINESS & SOCIETY ET NETWORK VLAANDEREN.....	97
6.3	GRILLE DE QUESTIONS – ENTRETIENS INDIVIDUELS, VERSION ANGLAISE	98
6.4	LETTRE D’INVITATION AU PANEL DE PARTIES PRENANTES DU 29 JUIN 2006	99
6.5	CAMPAGNE PUBLICITAIRE DE TRIODOS ÉTUDIÉE	100
6.6	PARTIES PRENANTES CONTACTÉES, AYANT ACCEPTÉ L’INVITATION ET RÉELLEMENT VENUES 101	
6.7	COMPTE-RENDU ENVOYÉ AUX PARTIES PRENANTES PAR LA BANQUE TRIODOS	102
6.8	ENQUÊTE PAR INTERNET SUR LA CAMPAGNE PUBLICITAIRE SUITE AU PANEL DE PARTIES PRENANTES DU 29 JUIN 2006	106

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Niveaux fonctionnels de contribution des banques au développement durable - Leys	18
Tableau 2 : Quatre types de placement éthique d'après le Réseau Financement Alternatif.....	21
Tableau 3 : Quatre générations de placements éthiques.....	21
Tableau 4 : Configuration des parties prenantes selon Friedman et Miles	34
Tableau 5 : Tableau comparatif des modes de recueil d'information	37
Tableau 6 : Tableau des structures d'interface des parties prenantes.....	37
Tableau 7 : Cinq grands groupes bancaires belges.....	42
Tableau 8 : Extrait des GRI 2002 sur l'engagement des parties prenantes	43
Tableau 9 : Leaders du marché des fonds ISR - volume des encours (31/12/2005)	45
Tableau 10 : Leaders du marché des comptes d'épargne ISR - volume des encours (31/03/2005).....	45
Tableau 11 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : AXA Banque	46
Tableau 12 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : Dexia	48
Tableau 13 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : Fortis	49
Tableau 14 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : ING	51
Tableau 15 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : KBC	52
Tableau 16 : Comparaison des types de parties prenantes - cinq grandes banques belges.....	53
Tableau 17 : Membres de BELSIF (juin 2006).....	57
Tableau 18 : Exemples d'acteurs financiers durables.....	59
Tableau 19 : Tableau non-exhaustif des banques durables en Europe.....	61
Tableau 20 : Description des parties prenantes consultées pendant la Journée Triodos.....	64
Tableau 21 Grille de questionnement - entretiens individuels.....	65
Tableau 22 : Description des parties prenantes du panel du 29 juin	71
Tableau 23 : Classement des parties prenantes du panel Triodos selon les théories de Clarkson, Henriques & Sadorsky, Sanjay et Friedman & Miles.....	72
Tableau 24 : Grille de questions pour le panel de parties prenantes	74
Tableau 25 : Comparaison de l'encours de l'ISR en Belgique et du bénéfice net de Triodos.....	83
Figure 1 : Entrecroisements des dimensions économique, sociale et environnementale.....	12
Figure 2 : Résumé du chapitre 1	23
Figure 3 : Exemple de schéma d'une banque et ses parties prenantes	25
Figure 4 : Carte conceptuelle de la littérature des parties prenantes.....	27
Figure 5 : Modèle de classement des parties prenantes adapté de Mitchell et al.....	31
Figure 6 : Classement des parties prenantes selon Henriques et Sadorsky.....	33
Figure 7 : Schéma traditionnel des interactions de parties prenantes versus celui de Rowley... ..	35
Figure 8 : Schématisation des influences dans le domaine bancaire	57
Figure 9 : Classement des parties prenantes du panel Triodos selon Mitchell et al.	72

Introduction

Dans bien des domaines il est question de participation, consultation, dialogue... Ces termes émanent du principe même de la démocratie où toute personne peut donner son avis, faire valoir une opinion ou mener un débat sur un thème important à ses yeux.

En juin 1998, la convention d'Århus affirme le droit à la protection de l'environnement¹ comme droit fondamental basé sur trois aspects essentiels:

- le droit d'accès à l'information
- le droit de participer au processus décisionnel
- le droit d'agir en justice en matière d'environnement

Le citoyen est donc invité à prendre place dans la lutte pour la protection de l'environnement par son rôle primordial de partie prenante. Son importance ne cesse d'être renforcée à une époque où il devient clair que la croissance effrénée n'est plus viable à moyen terme. Il apparaît évident que tout geste posé par chacun entraîne une externalité positive ou négative sur l'environnement. Le développement durable, qui propose un « *développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »², semble être un compromis d'actualité. D'après ses promoteurs, trois piliers doivent être respectés dans cette démarche : l'efficacité économique, la protection de l'environnement et le développement social équitable.

Chaque entité économique possède une multitude de parties prenantes. Des actionnaires aux membres de la société civile, ils peuvent influencer son fonctionnement. Aussi, l'implication de certaines parties prenantes amène parfois ces opérateurs économiques à changer leur comportement. Du fait de son rôle moteur dans notre société, le secteur bancaire est particulièrement intéressant à observer. En effet, l'institution bancaire est le centre nerveux de tous les flux monétaires et financiers. De par cette position centrale, la banque a le pouvoir de décision sur le financement - ou non - de certains projets et par conséquent de certaines pratiques.

S'il est vrai qu'une des propriétés de l'argent est sa convertibilité, s'agit-il comme le mentionne Stephen Viederman³, de « *financer le changement* », - titre par ailleurs de l'ouvrage émis par le World Business Council for Sustainable Development⁴, - ou plutôt de « *changer la finance* » ?

Une fois arrivé à la banque, l'argent déposé devient un chiffre pour le client et pour le banquier. Ce dernier est libre – sous la caution tacite du dépôt du client – de l'investir où bon lui semble. Bien entendu, « où bon lui semble » doit être dans les limites du cadre légal et du code de conduite de l'institution pour laquelle il travaille. C'est ici que se posent des questions éthiques. En effet, bien qu'il puisse être légal d'investir dans l'armement, est-ce réellement ce que souhaite le client ? Au-delà d'un jugement extérieur moral ou éthique qui peut être émis, ces différents investissements dans des secteurs tendancieux (armement, alcool, nucléaire, pétrole

¹ RENAUDIÈRE Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, Bruxelles, éd. Presses Universitaires de Bruxelles, réf. D/2005/0098/109 4^e édition, 2004-05

² BRUNDTLAND Harlem, *Notre avenir à tous, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*, Montréal, éd. du Fleuve, avril 1987

³ VIEDERMAN Stephen, « Can financial institutions contribute to sustainability? » in *Sustainable Banking, The Greening of Finance*, Greenleaf Publishing, chapitre 32, mars 2001

⁴ SCHMIDHEINY Stefan & ZORRAQUIN Federico, *Financing Change: The Financial Community, Eco-efficiency, and Sustainable Development*, éd. MIT Press Paperback, Massachusetts, 1996

etc.) sont-ils réellement cautionnés par le déposant ? Dans des cas similaires les parties prenantes informées et sensibilisées peuvent en conscientiser d'autres, en s'impliquant activement pour savoir où l'argent est investi.

Comme déclarent, en 2006, les auteurs du rapport « Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance », il semble que nous soyons passés d'un monde où la banque dit 'crois-moi' à un monde où le client dit 'montre-moi'⁵. La confiance entre la banque et les parties prenantes devient un élément clef dans toute transaction, si bien que toute transaction doit être plus transparente.

Nous tenterons d'éclaircir de la combinaison de ces deux éléments, autrement dit, le rôle des parties prenantes sur le secteur bancaire, que nous tenterons d'éclaircir. Quelques précisions conceptuelles, méthodologiques et problématiques sont nécessaires. Elles nous permettent aussi de mieux délimiter notre sujet.

Définition des concepts de base

En premier lieu, il s'agit de s'intéresser au terme « partie prenante » qui est une traduction communément utilisée du terme anglais « stakeholder ». Littéralement, si ce terme signifie « détenteur d'enjeu », dans la littérature du domaine, il est également question de « partie intéressée » ou « partie concernée ». Par souci de cohérence, dans l'ensemble de ce travail, nous utiliserons le terme de partie prenante.

De nombreux auteurs se sont employés à définir le terme « partie prenante ». Au même titre que la notion de « gouvernance » ou « governance » en anglais, ce concept de parties prenantes, importé du champ anglophone des sciences de la gestion, a été largement commenté et repris dans de nombreuses matières des sciences sociales et humaines des trente dernières années. Pour bien marquer cette évolution au fil des années, des matières ou des auteurs, nous en sélectionnons quatre qui semble bien en représenter les nuances :

1) En 1963, dans un mémo de l'institut de recherche de Stanford, le terme 'stakeholder' est utilisé en réponse humoristique au terme de 'shareholder', et est défini ainsi :

« those groups without whose support the organisation would cease to exist »⁶

2) En 1984, Edward Freeman élabore la théorie de l'approche des parties prenantes, et définit le terme 'stakeholder' comme :

« individu ou groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation »⁷

3) L'agence européenne de l'environnement publie sur son site internet une définition très vaste :

« An institution, organisation, or group that has some interest in a particular sector or system. »⁸

⁵ WWF & BankTrack, *Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance*, United Kingdom, 26 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/sustainablefinancereport.pdf>

⁶ Définition citée par ELIAS Arun & Cavana Robert, « Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling », pour, School of Business and Public Management, Victoria University of Wellington, New Zealand – Disponible sur internet : <http://www.esc.auckland.ac.nz/Organisations/ORSNZ/conf35/papers/BobCavana.pdf>

⁷ Définition traduite de FREEMAN Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, éd. Pitman, 1984 par CALLENS Isabelle, *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000

⁸ Définition disponible sur <http://glossary.eea.eu.int/EEAGlossary/S/stakeholder>.

4) Une des plus détaillée et explicative, serait celle de l'organisation Novethic, qui est un centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable :

« Connues en anglais sous le nom de stakeholders, les parties prenantes de l'entreprise regroupe l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, organisation non-gouvernementale (ONG)), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...). Les entreprises socialement responsables sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes mais elles veillent aussi à servir l'ensemble de leurs intérêts (ce qu'on appelle en anglais la "stakeholders value"). Elles s'opposent en cela aux entreprises pour qui le rendement à court terme est la seule et unique priorité (en anglais "shareholder value"). »⁹

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons la dernière définition comme la plus concrète et la plus complète. Par conséquent, c'est celle sur laquelle nous nous baserons autant dans la partie théorique que dans la partie pratique.

Le deuxième concept important, et ô combien répandu depuis quelques années, le *développement durable*. Traduit de l'anglais « sustainable development », le concept de développement durable renvoie également à plusieurs définitions. Ici nous nous limiterons à mettre en avant celle du rapport Brundtland :

« le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »

Le terme « besoin » signifie ici « les besoins essentiels des plus démunis [...] : alimentation, emploi, énergie, eau, hygiène »¹⁰.

Comme le concept *développement durable* englobe une panoplie de sous-concepts et de questions, nous consacrons le chapitre 1 au sujet afin d'en cerner les implications directes sur ce travail. Toutefois, passons d'abord aux objectifs et à la problématique de ce travail de fin d'études (TFE).

Objectifs et problématique

Le sujet choisi touche trois grands thèmes que sont le développement durable, le rôle des parties prenantes et le secteur bancaire. Autour de ces thèmes, plusieurs questions se posent : comment les banques peuvent-elle influencer notre société pour tendre vers un monde plus durable ? Quelle est ou quelle devrait être l'étendue de leur influence ?

Effectivement, les institutions bancaires sont presque toujours le point de départ de toute idée, et même très souvent, la jonction décisionnelle pour savoir si un projet pourra être lancé ou non, car sans financement même le meilleur des projets risque d'être abandonné.

D'autres questions se dessinent à cet égard: qui influencent les banques? Ces parties prenantes ont-elles plus d'emprise que par le passé ? Les épargnants sont-ils plus conscients de leur geste en déposant leur argent ? Un investissement peut-il réellement être en accord avec les préceptes du développement durable ? Chacun de ces questionnements ouvre de larges champs de pensées, d'analyses potentielles et de solutions à trouver.

⁹ Définition disponible sur <http://www.novethic.fr/novethic/site/guide/glossaire.jsp?firstletter=p>.

¹⁰ Mentionné dans ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), Développement durable et entreprises. Un défi pour les managers, St-Denis la Plaine, éd. AFNOR, 2004

Également, quel est le rôle des parties prenantes dans une banque durable par rapport à une banque traditionnelle ? A qui s'adressent les parties prenantes pour faire changer un comportement ? A part le culte de la satisfaction des clients, combien d'attention les gestionnaires doivent-ils accorder aux autres parties prenantes ? Quand et comment s'est opéré le renversement des tendances ?

Si la croissance économique, la protection de l'environnement et l'amélioration des conditions sociales ont longtemps été perçues comme antinomiques, il paraît maintenant possible et nécessaire de les mettre en relation grâce au concept de développement durable. Tous les axes de réflexion mentionnés ci-dessus sont intéressants et seront abordés sans toutefois être élaborés en profondeur. Notre travail vise à répondre aux deux objectifs suivants :

- 1) Décrire l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire.
- 2) Déterminer, grâce aux cas pratiques avec la Banque Triodos, quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

Le point suivant décrit le plan et la méthodologie pour établir comment nous cherchons à répondre à ces questions.

Limites du sujet

Dans sa partie théorique, le sujet se constitue autour d'une sélection de notions et/ou de théories avancées par divers chercheurs. Il est entendu que nous tentons d'en résumer les sections pertinentes au sujet de ce travail et ayant un lien direct avec les objectifs visés. La plupart des concepts, tels le développement durable et la théorie des parties prenantes, possède une littérature extensive et variée. Cette étude cherche à en cerner les enjeux les plus importants sans rechercher l'exhaustivité.

Nous souhaitons préciser, pour la partie 3.1, portant sur le secteur bancaire et l'engagement envers ses parties prenantes, que pour des questions d'agenda¹¹ l'analyse s'est faite sur base des rapports annuels 2004 des cinq grandes banques. A contrario, le panel de discussions avec la Banque Triodos s'est déroulé sur le rapport annuel 2005. Ce décalage d'un an n'affecte pas de manière majeure les conclusions de ce travail dans le sens où ce sont de grandes tendances qui sont ici observées.

Sur la partie pratique, nous avons eu la chance de pouvoir collaborer avec une banque pionnière dans le domaine du développement durable : la Banque Triodos. Une partie de notre champ empirique consiste en un entretien collectif d'un groupe de parties prenantes francophones de la banque qui s'est déroulé le 29 juin 2006. Une version néerlandophone devrait avoir lieu plus tard dans l'année 2006. Pour des raisons d'agenda, nous déplorons que les conclusions ne puissent pas faire partie de ce travail. Ainsi, pour élaborer nos analyses, nous nous basons, d'une part, sur le panel francophone et, d'autre part, sur les entretiens

¹¹ Aux premiers contacts avec la Banque Triodos Belgique, nous avons prévu de faire ces panels de discussions sur le rapport annuel 2004 afin de tenir compte des remarques éventuelles dans le rapport annuel 2005. Pour des raisons d'agendas très serrés, ce panel de discussions a été reporté à fin juin 2006, et porte donc sur le rapport « tout frais » de 2005. Quand cette décision fut prise, nous avons déjà fait l'analyse sur les rapports annuels 2004 des cinq banques... De plus, il aurait fallut attendre pour avoir tous les nouveaux rapports, qui ne sont pas tous disponibles au même moment. Voilà brièvement les raisons de ce décalage.

compréhensifs. Dans un travail plus conséquent, il aurait été idéal d'approfondir le sujet par d'autres analyses quantitatives et des entretiens similaires avec des parties prenantes de banques plus traditionnelles, mais ceci est hors du champ d'application pour ce travail.

Plan et méthodologie

Dans le premier chapitre, nous exposons le concept de *développement durable* dans ses grandes lignes. Dans un premier temps, quelques définitions sont proposées, un historique est développé et des opinions sont décrites sur le sujet. Dans un second temps, nous voyons comment ce concept est transposé aux entreprises, et en particulier à la banque, par le biais de la responsabilité sociétale de la firme. Concernant cette responsabilité, nous distinguons pour l'institution financière deux niveaux, les impacts directs et indirects¹². Nous décrivons ensuite un bref historique de l'éthique bancaire et nous concluons ce chapitre sur un aperçu des produits éthiques bancaires.

Au chapitre 2, dans un premier point, nous présentons la théorie des parties prenantes afin de bien en comprendre les rouages. Pour ce faire, nous explicitons la « stakeholders' approach » du chercheur Edward Freeman, nous discutons des trois aspects majeurs de la théorie des parties prenantes, nous décrivons comment les auteurs de la littérature classent les divers groupes de parties prenantes et nous en résumons les interactions ainsi que l'importance de leur intégration. Ensuite, dans un deuxième point, nous détaillons les modes de recueil d'information ainsi que les moyens de communication entre les parties prenantes et la banque. Nous indiquons également quels indicateurs de durabilité existent pour permettre aux parties prenantes d'évaluer les banques.

Afin de mettre en contexte le paysage bancaire belge, nous recensons au chapitre 3 les engagements des cinq premières banques en Belgique envers leurs parties prenantes grâce à leur principal outil de communication : les rapports annuels. Nous complétons cette analyse à l'aide du rapport publié par Banktrack et WWF-UK sur les banques et par des avis d'acteurs bancaires belges. Finalement, nous terminons ce chapitre sur le concept de banque durable en introduisant le sujet de nos cas pratiques : la Banque Triodos Belgique.

Le chapitre 4 est axé sur les cas pratiques. Dans un premier temps, nous y présentons l'analyse des entretiens compréhensifs avec des parties prenantes de la Banque Triodos, puis, dans un deuxième temps, nous abordons l'étude et les résultats du panel de discussions des parties prenantes, que nous avons pu mener au sein du même organisme. Nous décrivons les parties prenantes consultées afin de tenter de les classer selon les différentes théories et nous produisons un compte-rendu critique des échanges. Nous terminons ce chapitre par une analyse des enseignements-clefs des deux cas pratiques, qui cherche à répondre à nos objectifs de départ, et nous concluons par des recommandations potentielles à la Banque Triodos.

Pour terminer, les conclusions apportent une description de l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire et déterminent quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque. Enfin, le chapitre 6, contient la bibliographie des matériels utilisés pour rédiger ce texte et le chapitre 7 les annexes, utiles à la compréhension des analyses.

¹² Terminologie du Council on Environmental Quality dans le National Environmental Policy Act of 1969 des Etats-Unis, disponible sur internet : <http://ceq.eh.doe.gov/Nepa/regs/ceq/1508.htm#1508.8>

Nota bene :

Nous souhaitons insister sur le fait que ce sujet sur le rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable cadre bien avec les études multidisciplinaires du Diplôme en Gestion de l'environnement car il s'agit d'analyser la gestion environnementale et sociale d'une firme. En effet, au fil de ce travail, nous avons utilisé des approches développées dans les domaines d'économie de l'environnement, de sciences des organisations, de sociologie, de socio-politique, de psychologie de la communication et de droit de l'environnement.

Pour ce qui concerne les méthodologies, ce travail utilise pour sa partie théorique une revue de littérature constituée d'ouvrages, d'articles scientifiques, de sites internet, de travaux de fin d'études des années précédentes et de rapports annuels de banques. Le chapitre du secteur bancaire est charnière entre la théorie et la pratique. En effet, afin de se conforter dans certaines idées ou d'obtenir des informations différentes, des entretiens semi-directifs avec des acteurs du secteur bancaire sont conduits.

Pour sa partie empirique, ce travail comporte deux cas pratiques. Le premier cas est une série d'entretiens compréhensifs menés lors de la Journée Triodos, à Bruxelles, organisée le 6 mai 2006, où sont présentes de nombreuses parties prenantes de la banque. Le deuxième cas pratique consiste en la participation à l'organisation d'un panel de parties prenantes avec la Banque Triodos ainsi que l'observation en temps réel des échanges durant la rencontre.

1 Synthèse ciblée du concept de développement durable

1.1 Développement durable : définition, historique, opinions

1.1.1 Définition

Depuis son apparition officielle dans le rapport de Brundtland¹³, la notion de « sustainable development » s'est étendue, agrandie, et adaptée. En effet, le terme de « développement durable » touche à tous les secteurs : économique, financier, artistique, urbanistique, bancaire, industriel, domestique, littéraire, pharmaceutique et la liste continue infiniment semble-t-il. C'est réellement une manière de voir toute action, tout processus ou toute création.

En Belgique, une initiative intéressante développée par le Secrétariat fédéral au Développement Durable intitulée jovialement 'weekend chez Dédé'¹⁴, en référence aux initiales 'D.D.' du terme développement durable a pris place en novembre 2005 à Bruxelles. Cette approche avait pour but de répandre le concept, en le vulgarisant pour le rendre accessible à tous¹⁵.

Les acteurs du développement durable peuvent être et sont donc de tous horizons. De par cette multiplicité d'acteurs, le concept de développement durable prend bien des aspects et sert malheureusement parfois plus à des fins de 'greenwashing'¹⁶. Ce terme réfère à un marketing éthique de mode pour « laver » une image de marque, plutôt qu'à réellement faire évoluer la société vers un monde plus responsable.

Au même titre que de nombreux auteurs et d'autres institutions, la Commission européenne propose elle aussi une définition du développement durable :

« Le concept de développement durable fait référence à une croissance économique propre à satisfaire les besoins de nos sociétés en termes de bien-être, à court, moyen et surtout long terme. Il suppose que le développement doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de croissance des générations futures. ¹⁷ »

Cette description soulève toutefois un questionnement, autour du mot « bien-être », terme vague vu les possibilités d'interprétation. En effet, le bien-être varie fortement d'une culture à une autre, d'un groupe social à un autre, d'un individu à un autre ; c'est un terme relatif. Prenons l'exemple de l'empreinte écologique. Selon cette théorie le bien-être semble être bien différent d'un américain moyen à un européen moyen, voire à un africain moyen. Dans notre monde occidental, il faudrait donc s'attacher à limiter la consommation, éventuellement plus plausible en théorie qu'en pratique, comme le mentionne d'ailleurs Patrick Matagne¹⁸ :

« Partager et réduire sa consommation sont sans doute des options ou des décisions politiquement incorrectes »

¹³ BRUNDTLAND Harlem, *Notre avenir à tous, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*, Montréal, éd. du Fleuve, avril 1987

¹⁴ Voir leur site internet : http://www.portesouverteschezdede.be/Public/index_fr.html.

¹⁵ Pour l'anecdote, c'est d'ailleurs durant ces portes ouvertes que j'ai pu me familiariser avec la Banque Triodos et m'intéresser à son mode opératoire ainsi que ses valeurs.

¹⁶ Terme anglophone pouvant être traduit par 'Verdissement d'image'. Il est utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner les efforts de communication des entreprises sur leurs avancées en termes de développement durable, avancées qui ne sont pas accompagnés d'action véritable. Définition du dictionnaire de l'environnement disponible sur internet : http://www.dictionnaire-environnement.com/greenwashing_ID2629.html

¹⁷ Définition disponible sur internet : http://europa.eu.int/scadplus/glossary/sustainable_development_fr.htm

¹⁸ MATAGNE Patrick, *Les enjeux du développement durable*, Paris, éd. L'Harmattan, 2005

Reprenons toutefois les trois piliers fondamentaux du développement durable. Il y a tout d'abord l'aspect *économique* ; il s'agit de continuer à croître économiquement de manière à assurer les besoins présents mais aussi futurs de la société. L'idée est de réussir cette croissance tout en insistant tant sur l'aspect *environnement* (tous les grands thèmes sont à considérer, de la sauvegarde de la biodiversité en passant par la prévention des changements climatiques à la réduction de la pollution sous toutes ses formes) que l'aspect *social* (il est essentiel de respecter les droits de l'homme, de promouvoir l'égalité entre la femme et l'homme, d'interdire le travail des enfants et de prôner leur éducation). Selon le réseau scientifique et technique du ministère français de l'Équipement, ces trois dimensions s'entrecroisent pour donner lieu à un monde durable. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous, théoriquement il existe trois autres possibilités : les interfaces « viable » sans la dimension économique, « équitable » avec les dimensions sociale et économique et « viable » quand les dimensions environnementale et économique s'entrecroisent.

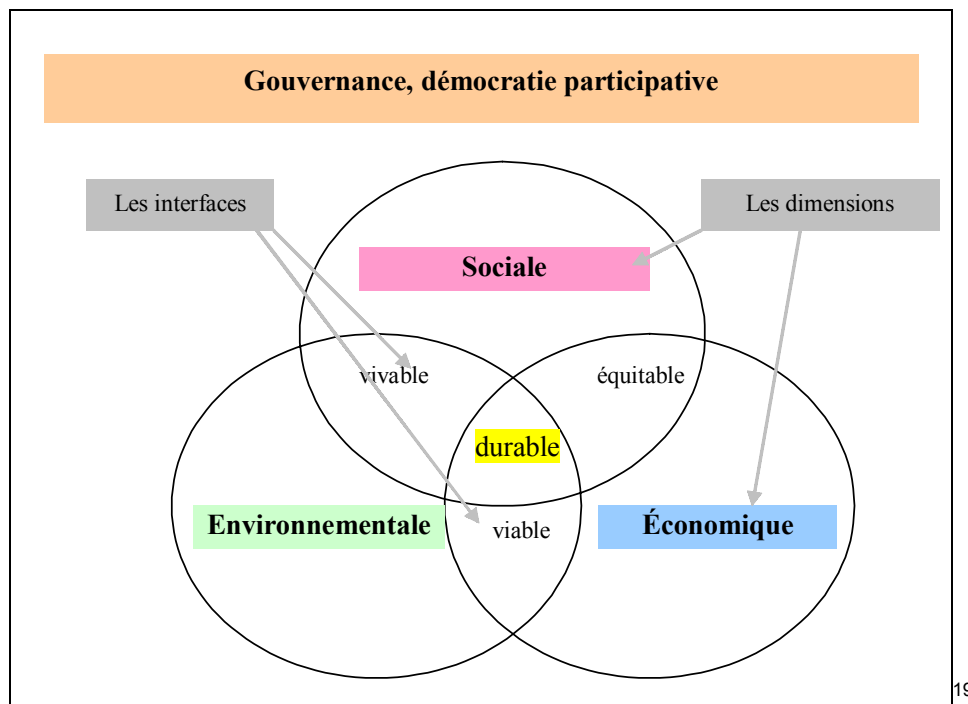


Figure 1 : Entrecroisements des dimensions économique, sociale et environnementale

A ces trois éléments, qui devraient être indissociables, s'ajoute une démarche nécessaire pour pouvoir trouver un bon équilibre : la *consultation des parties prenantes*. Afin de mieux cerner les tenants et aboutissants des questions économiques, environnementales et sociales, il faut idéalement entendre les préoccupations et/ou suggestions de toutes les parties concernées d'un projet. Il s'agit de la « gouvernance, démocratie participative » mentionnée en en-tête de cette figure 1.

Dans la suite de l'exposé, nous voyons l'origine et, brièvement, le déroulement du concept de développement durable.

¹⁹ Réseau scientifique et technique du ministère français de l'Équipement, Grille RST 01, version datée du 15 mai 2002

1.1.2 Contexte chronologique

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les années soixante symbolisent l'entrée dans la société de consommation de masse. La demande dépasse l'offre, ce qui entraîne des conséquences sur la disponibilité de ressources naturelles et les conditions de travail.

Les premiers environnementalistes se rendent compte que les activités humaines ne sont pas sans conséquences sur la nature. Non seulement les ressources naturelles ne sont pas sans limites, mais les industries polluent sans frontières l'air, l'eau et la terre. Quelques accidents majeurs comme les marées noires de l'Amoco Cadiz (1978), l'explosion chimique de Bhopal (1984) et l'explosion nucléaire de Tchernobyl (1986) abîment fortement l'environnement et marquent ainsi les esprits.

De plus, les clivages entre les États de société capitaliste avancée et moins avancée²⁰ s'accroissent de jour en jour. Par défaut d'équipement ou de services de base tel que l'eau courante, les soins de santé ou l'électricité des populations entières sont vouées à des conditions de vie médiocres.

La publication en 1972 du document « Halte à la croissance » du Club de Rome²¹ met en exergue pour la première fois de manière officielle le fait que la croissance sans fin et irréfléchie n'est sans doute pas la meilleure voie à suivre. Au même moment, un groupe d'experts international, dont Ignacy Sachs, élabore des théories d'écodéveloppement. Ces dernières s'attachent à réconcilier deux approches apparemment antinomiques, celle du développement humain et de l'environnement. Ainsi, elles contribuent à remettre en cause les modes de développement des États dans les sociétés capitalistes avancées, qui entraînent des contrastes de richesse et de pauvreté ainsi que des dégradations environnementales. Ce courant de pensées mène au rapport de Brundtland en 1987 avec la définition telle que nous la connaissons du développement durable.

Parallèlement, une prise de conscience mondiale sur les enjeux environnementaux et sociaux est en cours. La déclaration de Stockholm en 1972 pose les fondements du « droit moderne de l'environnement » et requiert une action conjointe des pays. Pour coordonner ces efforts, le Programme des Nations Unies pour l'environnement est mis en place.

Suit vingt ans plus tard, en 1992, la conférence de Rio durant laquelle 172 pays signent la déclaration sur l'environnement et le développement. Cette déclaration introduit la notion de « *responsabilité commune mais différenciée* »²² selon les États. En effet, il n'est pas envisageable de demander les mêmes exigences environnementales et sociales à la Norvège qu'au Burkina Faso car ces deux pays n'ont pas les mêmes priorités criantes en termes de besoins.

L'agenda 21, dit « actions pour le 21^e siècle », quand à lui, est une démarche qui s'inscrit dans un schéma planétaire et dont le but est de tisser des liens clairs et lisibles par tous et pour tous

²⁰ Comme notre sujet de TFE tourne autour des questions financières, nous utiliserons les termes mentionnés par Jürgen Habermas dans son ouvrage *Une époque de transition. Écrits politiques 1998-2003*, Paris, éd. Fayard, 2005 eux-mêmes tirés de l'article Global Transformations. Politics, Economics, and Culture, Stanford, Stanford University Press, 1999 écrit par David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt et Jonathan Perraton : (SIAC) States in Advanced Capitalist Societies, soit « états dans les sociétés capitalistes avancées ou moins avancées »

²¹ MEADOWS Donnela & Dennis, RANDERS Jorgens et BEHRENS William, *Halte à la croissance ? Rapports sur les limites de la croissance*, Paris, éd. Fayard, 1972

²² Principe du droit international de l'environnement, tiré du syllabus de RENAUDIÈRE Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, Bruxelles, éd. Presses Universitaires de Bruxelles, réf. D/2005/0098/109 4^e édition, 2004-05

entre les orientations du Sommet de Rio (préservation de la biodiversité, protection des forêts, océans et des espaces végétaux en général, diminution de la pollution de l'air pour la diminution de l'effet de serre, etc.) et les actions mises en place dans les villes. L'agenda 21 est aussi, et avant tout, un moyen d'entamer une dynamique, de développer l'implication citoyenne, d'informer, de sensibiliser toute la population, d'organiser des débats et des échanges sur des thèmes précis sur l'avenir.

Dans la même lignée, la Commission mondiale du développement durable est créée en 1992. Basée à Genève, elle entend mener les arbitrages sur les questions de développement durable ; participer dans la formation de politiques afin de créer un cadre pour mener les firmes à contribuer efficacement au développement durable ; démontrer des progrès sociétaux et partager les meilleures pratiques parmi ses membres ainsi que contribuer à un futur durable pour les états dans les sociétés capitalistes moins avancées.

Une autre étape importante et largement médiatisée, est franchie avec le Protocole de Kyoto en 1997. Au delà des intentions, il demande une résolution de problèmes concrets, la réduction des émissions de gaz à effets de serre, en utilisant réellement une optique de *développement durable*. Bien que critiqué (entre autres pour ne pas tenir en compte les gaz à effets de serre émis par l'aviation), la démarche de ce Protocole représente tout de même un avancement dans la prise de conscience collective des problèmes environnementaux actuels.

Plus récemment, le Sommet de Johannesburg sur le développement durable tenu en 2002 apporte deux documents officiels, d'une part la déclaration politique de Johannesburg sur le développement durable et de l'autre, le plan d'actions de Johannesburg sur le développement durable. Ces documents entendent permettre de renforcer le consensus entre les États sur la promotion du développement durable. Des engagements sont pris, entre autres, pour améliorer l'accès à l'eau potable, protéger la biodiversité ou promouvoir les énergies renouvelables.

Dernièrement, les pays signataires du Protocole de Kyoto se sont réunis en décembre 2005 à Montréal pour discuter des changements climatiques. Les participants ont entériné un accord pour de nouvelles discussions, sans buts contraignants, sur le futur de la lutte contre le réchauffement planétaire, dialogue que même les États-Unis promettent de suivre malgré leur frilosité à s'engager sur les questions environnementales internationales. Petit pas concret plutôt que grande avancée, cette conférence continue le travail de conscientisation des pays non-signataires de société capitaliste avancée et moins avancée.

Tous ces jalons de reconnaissance du concept de « sustainable development » montrent qu'il est plus simple de le théoriser que de le mettre en pratique. Toutefois, divers programmes tentent d'appliquer cette notion, aux institutions gouvernementales, aux organisations non-gouvernementales, aux individus et aux entreprises. Avant de nous pencher sur le cas du secteur privé, arrêtons-nous sur la notion d'acceptation du développement durable au sein des divers acteurs.

1.1.3 Opinions sur le développement durable

Le *développement durable* est une notion qui recueille beaucoup de votes car elle permet une approche qui semble raisonnable à la majorité des gens. Un environnementaliste peut s'y retrouver car on prend en considération les préoccupations environnementales. Un libéral n'y voit, à priori, pas d'inconvénient puisqu'il est toujours question de croissance économique. Un socialiste y trouvera son compte parce que les considérations sociales y sont présentes.

Toutefois, il n'existe pas actuellement de réel consensus global sur le sujet. Certains critiquent, entre autres, les agendas 21 en clamant que ce ne sont que des « catalogues de vœux pieux ». D'autres, tels les altermondialistes jugent les mesures prises trop légères et recommandent « *la décroissance soutenable* »²³. D'autres ont une confiance – aveugle ? – dans les progrès technologiques. Ne sont-ce pas eux, à travers la « révolution verte », qui nous ont sauvés des conclusions de la théorie de Thomas Robert Malthus²⁴ selon laquelle l'agriculture n'arriverait pas à nourrir toute la population ? Les avancées technologiques, pour certains, pourront sans doute trouver des solutions contre la pénurie de pétrole, le réchauffement planétaire et les désordres entraînés par la perte de la biodiversité.

Une autre remarque souvent adressée au concept de développement durable est justement sa largesse d'interprétation. Certains groupes le voient de manière anthropocentriste, plaçant l'environnement comme valeur d'usage pour servir l'humain et d'autre de façon biocentriste, où l'environnement a une valeur d'existence, qui existe indépendamment des humains et de leurs besoins. Entre ces deux vues, de nombreuses positions intermédiaires existent. D'après M. Oueslati, maître de conférences en économie à l'Institut National d'Horticulture (INH) d'Angers et animateur du réseau INH 21, « *la durabilité se situe entre les deux et elle évolue : elle sera différente pour les générations futures comme de celle qu'elle est pour la génération actuelle.* »²⁵

Vu qu'il est possible d'interpréter le développement durable sous plusieurs angles, ce concept est parfois traité de « concept caméléon »²⁶.

Pour conclure, il est évident que la mise en place du développement durable nécessitera une collaboration transfrontalière des populations humaines et un certain nombre de concessions. Toute la question est de voir comment cela est possible. Sur une note positive, il faut voir que le *développement durable* n'est pas seulement une idée à la mode, mais bien un concept capable de réorienter les coutumes et les attitudes du monde contemporain.

1.2 Développement durable : appliqué au secteur bancaire

Avec l'évolution des mentalités sur la croissance économique mondiale, un acteur clef commence depuis quelques années à se rendre compte de son rôle à jouer. En effet, l'entreprise, qu'elle soit du secteur primaire, secondaire ou tertiaire, est clairement un moteur de l'économie, et par conséquent son comportement influence directement toute possibilité de démarche intégrée de développement durable. C'est ce qu'affirment plusieurs chercheurs, dont Edwin Zaccai²⁷ :

« Les entreprises constituent un groupe « d'acteurs » essentiels à propos duquel nulle conception ou mise en œuvre d'un objectif de développement durable ne peut faire l'impasse sans perdre tout réalisme »

²³ La décroissance est un concept politique qui affirme que la croissance économique généralisée n'est pas acceptable par l'environnement. Le qualificatif de soutenable propose, selon les slogans de ses partisans, de "s'organiser collectivement" afin que la diminution de production de biens ne mène pas à la "barbarie". Définition d'Ekopedia. -Disponible sur internet : http://fr.ekopedia.org/D%C3%A9croissance_soutenable

²⁴ MALTHUS Thomas Robert, *Essai sur le principe des populations*, Collection « Les auteur(e)s classiques », 1798. - Disponible sur internet : http://classiques.ugac.ca/classiques/malthus_thomas_robert/malthus.html

²⁵ <http://www.ac-nantes.fr:8080/peda/disc/ses/CRENDU/devdur56/dd56.pdf>

²⁶ BOIRAL Olivier et CROTEAU Gérard, *Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un concept caméléon*, Xe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Québec, juin 2001

²⁷ Cité par ZACCAÏ Edwin, *Le développement durable Dynamique et constitution d'un projet*, Bruxelles, éd. P.I.E. Peter Lang, coll. Ecopolis n°1, 2002

Le développement durable adapté à une firme se transforme en notion de « *responsabilité sociétale de l'entreprise* ».

1.2.1 Notion de responsabilité sociétale des entreprises

Le concept en anglais « *corporate social responsibility* » se traduit en français par « *responsabilité sociale* » ou « *responsabilité sociétale* ». Nous utilisons plutôt cette deuxième traduction qui, comme le mentionne Éric Persais dans *Les enjeux du développement durable*²⁸, « *élargit la problématique de la responsabilité de l'entreprise aux acteurs de la société dans son ensemble* » et pas seulement par rapport aux salariés.

De plus, Persais définit clairement le mode de fonctionnement d'une firme suivant le concept de développement durable :

« Une entreprise durable recherche la performance économique tout en tenant compte de critères écologiques, éthiques et sociaux (ces trois derniers termes étant généralement regroupés sous le vocable 'sociétal').²⁹ »

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise est avant tout un organisme à but lucratif. Son objectif premier et vital est de réaliser des bénéfices. Pourtant, de par son existence même, elle génère des impacts sur l'environnement. Elle utilise de l'énergie, consomme des matières premières et produit des déchets. Pareillement, comme elle interagit avec des employés et des fournisseurs, elle joue aussi un rôle social important. En termes économiques, nous pouvons parler d'externalités négatives ou positives d'une entreprise sur son entourage humain et naturel.

Toutefois, malgré une certaine réticence au départ, la pression des militants et de l'opinion publique en général, font qu'actuellement la grande majorité des firmes accepte cette responsabilité. Ceci afin de refléter une meilleure image de marque ou réellement par engagement. Persais³⁰ le résume ainsi :

« On peut aujourd'hui admettre que la plupart des firmes inscrivent (à de degrés divers), leur action dans le cadre du développement durable défini dans le rapport Brundtland ».

et invite à la réflexion sur les deux principes de la responsabilité sociétale selon lui :

*« - En tant qu'institution, l'entreprise reconnaît sa capacité à agir et admet que les conséquences de ses actes dépassent largement la sphère de l'économique.
- Elle se reconnaît donc des obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique et de la citoyenneté. »*

En effet, l'entreprise doit donc rendre des comptes dans divers domaines, mais aussi reconnaître et impliquer ses parties prenantes. Il est vrai également que le cadre législatif et le changement des mentalités évoluent dans le sens d'une meilleure protection de l'environnement. Différents mécanismes juridiques tels que le principe de pollueur-payeur, le principe de prévention ou même le principe de précaution font maintenant partie de la norme plutôt que de l'exception.

²⁸ MATAGNE Patrick, *Les enjeux du développement durable*, Paris, éd. L'Harmattan, 2005 (p.101).

²⁹ MATAGNE Patrick, *Les enjeux du développement durable*, Paris, éd. L'Harmattan, 2005 (p.97).

³⁰ MATAGNE Patrick, *Les enjeux du développement durable*, Paris, éd. L'Harmattan, 2005 (p.80).

Les institutions bancaires n'échappent pas à cette tendance et sont souvent le point de mire de par leur influence à différents niveaux.

1.2.2 Influence directe et indirecte

L'institution bancaire est une entreprise de secteur tertiaire, c'est-à-dire une firme fournissant des services. De par son statut « d'entreprise », il est par conséquent possible de parler de responsabilité sociétale d'une banque. Toutefois, vu la nature de ses opérations, cette dernière, contrairement à d'autres entreprises, se joue plus au niveau indirect. Nous reprenons ici les définitions du Council on Environmental Quality³¹ :

- « *Direct effects, which are caused by the action and occur at the same time and place.* »
- « *Indirect effects, which are caused by the action and are later in time or farther removed in distance, but are still reasonably foreseeable.* »

Assurément, il est important que la banque, en tant qu'entreprise de services, contrôle sa consommation de papier, son utilisation d'énergie, sa gestion des déchets, son recyclage de manière à réduire ses impacts environnementaux comme il est important qu'elle veille aux conditions sociales locales. Par ailleurs, pour mesurer et comparer ces actions, il existe des indicateurs mis en avant par l'organisme des Global Reporting Initiatives. Ces indicateurs sont exposés en général dans les rapports annuels et montrent, entre autres, les efforts internes consacrés au développement durable par l'entreprise.

Cependant, dans son rôle de centre nerveux des flux financiers, la banque possède une puissance d'influence autrement plus imposante. L'institution bancaire, en tant que bailleur de fonds sur de multiples projets, peut avoir des effets indirects importants selon les projets financés.

Jos Leys³² met en évidence deux paradigmes de l'institution bancaire :

- en tant qu'industrie d'entrée « *gateway industry* ». La banque reçoit des capitaux financiers qu'elle réattribue aux industries / entreprises de son choix.
- en tant qu'industrie de réseau « *network industry* ». L'argent facilite toutes sortes de projets économiques et comme l'argent est la matière première et le produit de la banque, celle-ci est impliquée dans toutes les sphères et activités de la société.

Cet auteur voit l'activité de la banque et sa contribution au *développement durable* sur quatre niveaux fonctionnels, repris ci-dessous dans un tableau (traduit de l'anglais) :

³¹ Terminologie du Council on Environmental Quality dans le National Environmental Policy Act of 1969 des Etats-Unis, disponible sur internet : <http://ceq.eh.doe.gov/Nepa/regqs/ceq/1508.htm#1508.8>

³² LEYS Jos, « Some conceptual remarks on the role-representation of the financial services industry in sustainable development », in Forum Financier/Revue Bancaire et Financier, mai 2003

	Banque (exemple d'actions)
Niveau fonctionnel 1 (niveau core)	<ul style="list-style-type: none"> - fournir des informations pertinentes et compréhensibles sur les possibilités d'investissements - configurer les flux d'argent selon les capacités des paiements des clients et des projets
Niveau fonctionnel 2 Niveau de contribution (niveau core 2)	Offrir le choix entre des fonds d'investissements conventionnels ou des fonds éthiques
Niveau fonctionnel 3 (Niveau para-core)	Offrir de l'information sur comment gérer l'argent de poche ou le budget ménager.
Niveau fonctionnel 4 (Niveau corporatif)	<ul style="list-style-type: none"> - développer les talents des salariés - répandre et promouvoir la création de beaux-arts

Tableau 1 : Niveaux fonctionnels de contribution des banques au développement durable - Leys ³³

Nous nous intéressons plus particulièrement à la banque en tant qu'industrie d'entrée, c'est-à-dire au fait que la banque alloue les fonds financiers qu'elle reçoit aux projets de son choix. D'après Leys, la banque a surtout un rôle d'information envers le client, mais aussi de formation continue de ses employés et de mécénat envers la collectivité.

1.2.3 Bref historique de l'éthique bancaire

L'éthique bancaire ou l'éthique de l'argent est une idée plutôt ancienne et d'origine religieuse. Selon Bernard Demonty³⁴, déjà en 640, dans certaines parties du monde, il n'est permis d'investir que dans les activités respectant la « Charî'a ». En effet, la théorie islamiste prône les activités de long terme en faveur du bien-être commun, avec pour objectif de lutter contre la pauvreté, la faim et l'analphabétisme ; elle interdit également les investissements dans des entreprises produisant de l'alcool, du matériel pornographique et des armes.

Ces principes sont aussi présents dans la pensée capitaliste aux États-Unis après le Krach boursier de 1929. Citons pour l'anecdote, les désormais fameuses paroles du président Roosevelt à l'époque :

*« On savait déjà que la poursuite aveugle du profit donnait mauvaise morale. Nous savons maintenant que cela donne aussi une mauvaise économie. »*³⁵

Dans ces années folles, un mouvement naît, soucieux de créer un système bancaire avec des valeurs plus éthiques. Les congrégations religieuses protestantes se joignent à cette impulsion et des fonds qui évitent les actions de firmes touchant aux domaines suivants : alcool, jeu de hasard, tabac et armement, dits « actions du péché » sont mis en place.

Deux autres événements créent de nouveaux épargnants éthiques, cette fois de tous horizons, et non plus seulement religieux : la Guerre du Vietnam et l'apartheid d'Afrique du Sud. Dans les années 1960, les étudiants se sensibilisent à la question du devenir de leurs économies pendant la Guerre du Vietnam, ne voulant pas que leur argent aide indirectement à tuer d'autres êtres humains. Dans la même optique, une vive réaction populaire apparaît contre le régime d'apartheid régnant en Afrique du Sud jusqu'en 1991, le grand public refusant d'investir dans des fonds soutenant un tel régime. Les fonds éthiques commencent à faire du bruit aux États-Unis et traversent aussi l'atlantique pour voir le jour au Royaume-Uni.

³³ Leys cite des exemples qui sont propres aux pratiques de la Dexia Banque.

³⁴ DEMONTY Bernard, *Banquier, où places-tu mes valeurs?*, Bruxelles, éd. Luc Pire, 1999

³⁵ DEMONTY Bernard, *Banquier, où places-tu mes valeurs?*, Bruxelles, éd. Luc Pire, 1999

Dans les années 1980, en Belgique, aussi sous le coup du mouvement d'opinion contre l'apartheid, naît Crédal, une initiative regroupant un demi-millier de « coopérateurs » qui financent par leurs épargnes des projets à vocation sociale.³⁶ Les consciences s'éveillent et les gens se rendent compte que déposer de l'argent à la banque n'est pas un geste neutre.

A partir des années 1990, une autre dimension est apportée à l'investissement éthique. Il ne s'agit plus simplement d'exclure des entreprises par rapport à leurs activités, mais bien de mieux décortiquer leurs modes de fonctionnement. Les firmes sont comparées entre elles sur différents indicateurs, puis sélectionnées pour leur engagement envers la société.

À son origine, l'investissement éthique est donc plus une manière de boycotter certaines activités, alors qu'actuellement il s'agit plutôt d'un instrument pour converger vers un développement durable de notre société. De fait, des banques « durables », telles la Banque Triodos, sont créées et les grandes banques « traditionnelles » se mettent aussi à la page et lancent des produits éthiques. Nous verrons au chapitre 3, plus en détail, les attitudes des banques belges traditionnelles. Mais tout d'abord qu'est-ce qu'un produit éthique ?

1.2.4 Produits éthiques

1.2.4.1 Définitions et classement

Nous proposons la définition du le Réseau Financement Alternatif³⁷ sur les produits éthiques : « l'investissement socialement responsable, l'investissement éthique, l'investissement durable désignent le même concept : investir non plus sur une base uniquement de critères financiers mais en y intégrant des préoccupations sociales, éthiques et environnementales ».

Bernard Bayot³⁸, Directeur du Réseau Financement Alternatif, décrit la notion d'éthique en affirmant :

« L'éthique est la science dont l'objet est l'élaboration d'un système de référence permettant de définir un code moral. Hegel distingue l'éthique, qui concerne les relations de groupe, et la morale, qui concerne les relations individuelles. »

Les institutions bancaires parlent donc de produits éthiques, et non de « produits moraux ».

Différents classements existent pour distinguer ces produits éthiques. Le plus simple d'entre eux est de présenter deux catégories, l'épargne éthique et les fonds d'investissement éthiques.

Ainsi, l'épargne éthique consiste en un dépôt d'économies à la banque puis d'une réception d'un intérêt forfaitaire. Ce produit est éthique quand l'institution financière utilise cet argent pour des projets à valeur ajoutée environnementale ou sociale. Selon un accord avec l'épargnant, une partie des intérêts peut également être reversée à des projets sociaux, l'épargne est alors classée comme épargne éthique mais aussi solidaire.

³⁶ Historique basé sur « Ethisch beleggen, naar een doorbraak? », Tim Benijts, Gerrit De Vylder et Wim Lagae, éd. Garant, 1998 traduit et résumé dans « Banquier, où places-tu mes valeurs? ».

³⁷ Définition tirée du site internet du Réseau Financement Alternatif : <http://www.rfa.be/fr/soreinve/nb.php>

³⁸ Bernard, « La citoyenneté financière » in FINANCité, 2006. - Disponible sur internet : <http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/la-citoyennete-financiere.fr.html> / HEGEL Friedrich, Principes de la philosophie du droit, éd. Vrin, Paris, 1975

Quant à eux, les fonds d'investissements éthiques se définissent par un investissement dans un portefeuille d'actions d'entreprises préalablement sélectionnées sur des critères éthiques. Les firmes peuvent alors être choisies soit sur des critères d'exclusion (c'est-à-dire que l'inventaire des activités de la firme en question est fait et si elle n'opère pas dans des domaines définis au préalable, elle reste ; sinon elle est exclue), soit parce qu'elles sont les plus innovantes en termes de pratiques sociales et/ou environnementales dans leur secteur. Ce dernier procédé est d'ailleurs nommé « best-in-class » dans le jargon de l'investissement socialement responsable (ISR)³⁹.

Une différence essentielle est à noter entre les crédits durables et les fonds éthiques. Les fonds éthiques (type SICAV⁴⁰) investissent par définition pour au moins 90% dans des sociétés cotées en bourse ; ce sont donc forcément dans une majorité des cas des multinationales. Investir sous l'angle éthique dans ces sociétés relève d'une démarche différente que dans le cas de crédits durables. En effet, le crédit durable est accordé à une organisation dont l'activité en soit est durable sur le plan social, environnemental ou culturel.

De manière générale, les fonds ISR jettent un regard éthique sur les entreprises. Ils sélectionnent les « best-in-class » dans le but d'inciter les autres à tendre également vers un comportement plus durable. La démarche éthique est donc d'un autre ordre. Effectivement, s'il est possible d'influencer ces firmes à chiffres d'affaires exprimés en milliards d'euros vers un comportement plus éthique, de par la loi du grand nombre, l'évolution peut être significative.

Une manière plus détaillée de classer les produits éthiques est celle de l'association Netwerk Vlaanderen⁴¹, très investie dans la surveillance du comportement des grandes banques. Elle en dénombre cinq grandes catégories :

- L'épargne éthique
- Les fonds d'investissement éthiques
- Les assurances éthiques,
- L'investissement direct (c'est-à-dire directement acheter des actions de firmes à valeur ajoutée éthique)
- L'investissement indirect (c'est-à-dire participer financièrement dans une organisation qui elle-même investit dans des actions de firmes à valeur ajoutée éthique).

Le pendant francophone de cette association, Réseau Financement Alternatif, propose un classement également en cinq grands axes :

- Produit éthique : produit financier investissant son capital seulement dans des firmes sélectionnées pour leurs valeurs sociales et environnementales
- Produit solidaire : produit financier soutenant des organisations humanitaires par une redistribution partielle des bénéfices du placement d'épargne
- Produit éthique et solidaire : produit financier combinant les aspects des deux premiers mentionnés ci-dessus
- Capital solidaire : produits non-bancaires comme les parts de coopérateurs, les prises de participation ou des obligations émises par des associations

³⁹ Définition tirée de l'article LICHTNER Edward, « Dix mots clés pour l'investisseur éthique », in Novethic.fr, 25 juin 2001. - Disponible sur internet : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=21848>

⁴⁰ La SICAV est une Société d'Investissement à Capital Variable qui a pour objet de gérer un portefeuille de titres pour le compte de ses actionnaires. Pour simplifier, les SICAV sont des portefeuilles qui regroupent diverses valeurs mobilières (actions, obligations, liquidités). Définition disponible sur internet : <http://www.dicodunet.com/definitions/economie/sicav.htm>

⁴¹ Netwerk Vlaanderen est une asbl qui fait la promotion d'une approche différente de l'argent, respectueuse de l'homme et de l'environnement. <http://www.netwerkvlaanderen.be/fr/>

- Activisme actionnarial : pouvoir de l'investisseur par le moyen de son droit de vote aux assemblées pour améliorer le comportement éthique, environnemental ou social d'une firme cotée en bourse

Placement éthique (ou socialement responsable ou durable)	Placement avec partage solidaire	Investissement éthique & solidaire (ou capital solidaire)	Activisme actionnarial
Consiste à placer son épargne dans des entreprises ou Etats, qui au-delà de critères financiers traditionnels, respectent des valeurs sociales et environnementales précises. La sélection des entreprises ou Etats se fait selon des critères d'exclusion ou des critères positifs.	Consiste à partager une partie des bénéfices dégagés par le placement de l'épargne à des associations et/ou des projets à plus-value sociale. En d'autres termes, une partie des bénéfices générés par le placement est redistribuée sous forme de dons à des associations.	Consiste à investir son épargne dans des organisations ou entreprises non cotées en bourse et appartenant au secteur de l'économie sociale. Un investissement sera considéré comme solidaire si, au minimum 50% de l'encours du produit est placé dans l'économie sociale.	Consiste à exercer son pouvoir d'actionnaire, par le biais de son droit de vote aux assemblées générales des entreprises. L'actionnaire actif tentera par ce moyen d'améliorer le comportement éthique, social et/ou environnemental de l'entreprise dont il est actionnaire.

42

Tableau 2 : Quatre types de placement éthique d'après le Réseau Financement Alternatif

Enfin, il faut savoir qu'il existe plusieurs « générations » d'investissement éthique. Actuellement, quatre générations de fonds d'investissement éthique sont décomptées :

1 ^{ère} génération	Basés sur des critères d'exclusion, tels les firmes opérant dans des secteurs d'activités de l'alcool, du tabac etc. Cette exclusion peut être totale ou partielle (parfois un certain pourcentage d'activités dans ces secteurs est toléré)
2 ^{ème} génération	Les firmes sont analysées sur un aspect sociétal précis
3 ^{ème} génération	Les firmes sont analysées sur tous les aspects du développement durable selon le « triple P : People, Planet and Profit ⁴³ »
4 ^{ème} génération	Similaire aux fonds de 3 ^{ème} génération mais en plus l'évaluation de la firme doit obligatoirement tenir compte d'une consultation des différentes parties prenantes, approche dite 'multi-stakeholder'

Exigence éthique croissante

Tableau 3 : Quatre générations de placements éthiques

Cette dernière génération de fonds d'investissement éthique, qui prend en compte l'avis des parties prenantes de la firme, nous intéresse particulièrement parce que notre sujet met en avant l'importance de la consultation des parties prenantes.

⁴² DEMOUSTIEZ Alexandra et RADERMACHER Françoise, « L'investissement socialement responsable en Belgique - rapport annuel 2005 », Bruxelles, 2005 - Disponible sur internet : <http://www.rfa.be/files/rapportSR2005final.pdf>

⁴³ Aussi nommés critères positifs, le social (People) est tout ce qui a trait à la gouvernance d'entreprise, la parité femme-homme, la non-discrimination etc., l'environnemental (Planet) concerne la réduction d'impacts environnementaux, la protection des ressources naturelles etc. et le financier (Profit) c'est-à-dire le potentiel économique, la pérennité financière etc.

1.2.4.2 Marché de l'ISR en Belgique et en Europe

Nota bene :

Les investissements socialement responsables, regroupés comme tels, varient fortement entre eux : certains ne se basent que sur des critères d'exclusion, d'autres sur le procédé « best-in-class ». Il est donc parfois difficile de comparer des chiffres dans ce domaine. Cependant, la grande tendance reste la même : l'intérêt pour ce type de produit est en croissance constante.

Ces trois dernières années, l'attention portée à l'ISR est clairement en hausse. En Belgique, l'encours est passé de 2 milliards d'euros à plus de 3,5 milliards d'euros entre la fin de l'année 2003 et le début de l'année 2005⁴⁴. Cette augmentation de l'ordre de 75% est due non seulement aux investisseurs privés, mais aussi et surtout grâce aux investisseurs institutionnels.

En Europe, les derniers chiffres de l'ISR de juin 2004 montrent un encours total de 19 milliards d'euros. Quatre pays jouent un rôle considérable car ensemble ils détiennent presque 65% du total des fonds durables, respectivement : le Royaume-Uni, puis la Suède, la France et la Belgique.

Toutefois, par rapport aux investissements classiques, l'encours de l'ISR reste relativement modeste considérant que moins de 1% des capitaux européens investis sont éthiques ou durables⁴⁵. Cependant, les investissements éthiques en Europe semblent promis à un futur remarquable dans la mesure où la croissance constante des dernières années continue se poursuivre.

Pour conclure cette section, il nous paraît intéressant de relever les propos de Bernard Bayot - lors du débat de la Libre Belgique⁴⁶ - concernant la rentabilité des fonds de placements éthiques comparée aux investissements traditionnels.

À ce jour, les quelques études rigoureuses et scientifiques réalisées de par le monde, ne montrent pas de différence notable entre les investissements éthiques et classiques. Néanmoins, trois biais méthodologiques limitent la portée de ces études :

1. Le manque d'historique conséquent pour les ISR ;
2. Les critères de sélection des entreprises des ISR sont à géométrie variable, donc ils sont difficilement comparables ;
3. Les ISR privilégient des secteurs « moins à risque » contrairement aux investissements classiques.

1.3 Conclusion intermédiaire

Résumé par la figure ci-dessous, ce chapitre met en contexte le concept politique du développement durable appliqué au monde de l'entreprise : la responsabilité sociétale de l'entreprise. La banque en elle-même, entreprise du secteur tertiaire, n'a que peu d'impacts directs sur l'environnement. Toutefois, en tant que bailleur de fonds pour de multiples projets, elle peut avoir des impacts indirects importants selon le type d'activité des entreprises financées. Le remède aux impacts indirects est les efforts internes et la solution aux impacts

⁴⁴ <http://www.rfa.be/fr/actu.php>

⁴⁵ <http://www.rfa.be/fr/actu.php>

⁴⁶ **Conférence/débat de la Libre Belgique** : « Investissements éthiques et solidaires », participants : Anne Peeters (CEDAC), Michel Genet (Crédal) et Bernard Bayot (Réseau Financement Alternatif), animé par Patrick Van Campenhout (La Libre Belgique), le 18 mai 2006, Hôtel le Méridien, Bruxelles

indirects sont les produits éthiques et durables, qui incluent des entreprises respectant des critères environnementaux et sociaux précis.

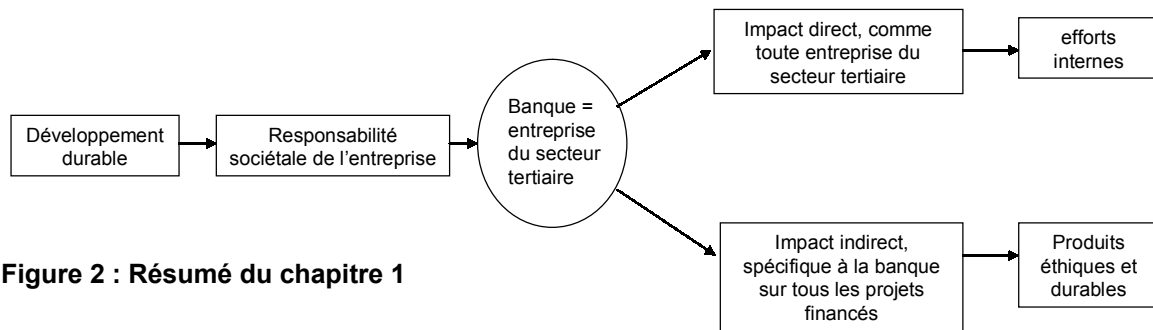


Figure 2 : Résumé du chapitre 1

2 Aperçu général du rôle des parties prenantes

Une grande majorité de la littérature sur les parties prenantes se réfère à l'entreprise au sens large. L'institution bancaire étant une entreprise, nous utiliserons donc la théorie générale appliquée à la banque. Nous l'avons déjà mentionné, le but ultime d'une firme, donc d'une banque en tant qu'organisme à but lucratif, est de tirer des bénéfices de ses activités. Toutefois, l'idée de ne plaire qu'aux actionnaires est maintenant considérée désuète par plusieurs experts. La banque, étant au milieu d'un réseau d'acteurs, doit tenir compte des sollicitudes de ses parties prenantes. En effet, selon Persais :

« L'un des principaux défis du dirigeant actuel consiste donc à intégrer les intérêts (non-économiques) d'un ensemble de parties prenantes et de les rendre compatibles avec les intérêts des actionnaires. ⁴⁷ »

Dans ce chapitre, nous exposons d'abord la « stakeholders' theory » sous l'angle historique, puis les divers aspects que cette théorie peut prendre, les différents regroupements de parties prenantes selon les auteurs ayant étudié la question, les interactions entre les parties prenantes et, enfin, l'importance de leur intégration dans le fonctionnement d'une entreprise. Nous examinons ensuite les modes et moyens de communication entre les parties prenantes et la firme, puis, nous évoquons brièvement les indicateurs de durabilité pour mieux comprendre comment ils sont utilisés par les parties prenantes dans la communication des firmes.

2.1 Théorie des parties prenantes – Stakeholders' theory

2.1.1 Bref historique de la théorie des parties prenantes

Le terme de « stakeholder » ou partie prenante trouve son origine lors d'une réunion en 1963 au Stanford Research Institute aux États-Unis. A ce moment-là, les parties prenantes sont définies comme « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister ». Le concept-clef est alors que le soutien de ces parties prenantes est nécessaire à la survie même de l'entreprise.

A ses débuts, cette notion est contestée par Igor Ansoff, père de la gestion stratégique de l'entreprise, dans son ouvrage « Stratégie Corporative » de 1965. Toutefois, dans les années 1970, Taylor, théoricien de la pensée de la planification stratégique en entreprise, prédit la diminution de l'importance des actionnaires et affirme que les entreprises devront tenir compte de toutes leurs parties prenantes pour être financièrement rentables.

Dans la littérature des théories des systèmes, le philosophe Russel Ackoff, ajoute au débat, en 1974, que la participation des parties prenantes est essentielle à la conception de système efficace et, également, que le soutien et l'interaction des parties prenantes aident à trouver des solutions aux questions sociétales. Les firmes sont examinées en tant que systèmes ouverts qui font partie de plus vastes réseaux, lesquels à leur tour influencent le système analysé. Celles-ci ne peuvent donc pas être vues comme des « entités étanches » et complètement indépendantes.

⁴⁷ Cité dans « Entreprise et développement durable : vers une relation symbiotique » in « Les enjeux du développement durable », éd. L'Harmattan, Paris, 2005, p.79-115

Les chercheurs du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises, quant à eux, prônent l'intégration des parties prenantes dites « non-traditionnelles » qui souvent ont une relation antagoniste avec la firme.

En 1978, la théorie des organisations, élaborée par Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik⁴⁸, stipule que l'efficacité d'une organisation dépend directement de la gestion des demandes, en particulier celles des groupes intéressés. Par conséquent, selon Arun Elias et Robert Cavana⁴⁹, la théorie classique des parties prenantes prend ses origines dans la survie de la firme, puis s'étend dans quatre grands domaines, qui sont la planification stratégique, la théorie des systèmes, la responsabilité sociétale des entreprises et la théorie des organisations.

Néanmoins, ce n'est qu'en 1984, que Freeman, par son ouvrage « Strategic Management : A Stakeholder Approach » pose les fondements de la théorie telle qu'elle est connue aujourd'hui dans la littérature de gestion stratégique des entreprises. Freeman définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ».

Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux : rationnel, de processus et transactionnel. Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Ceci peut se faire par une « carte des parties prenantes », au niveau rationnel, c'est-à-dire par exemple, qui sont les parties prenantes d'une banque :

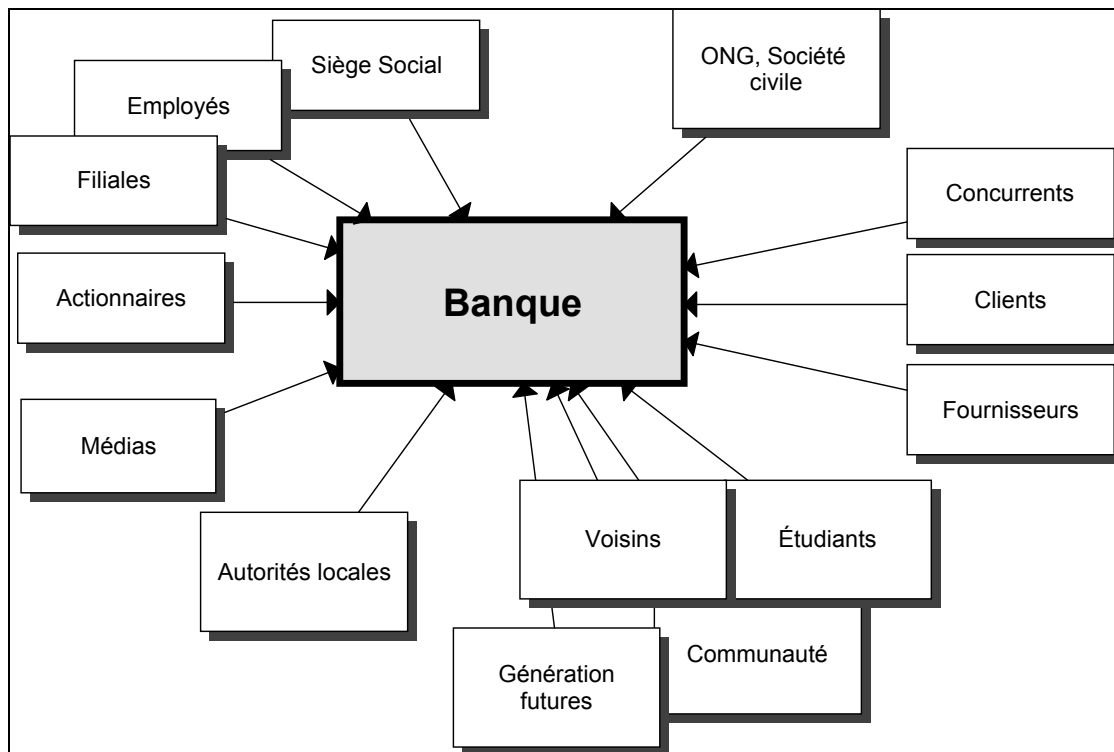


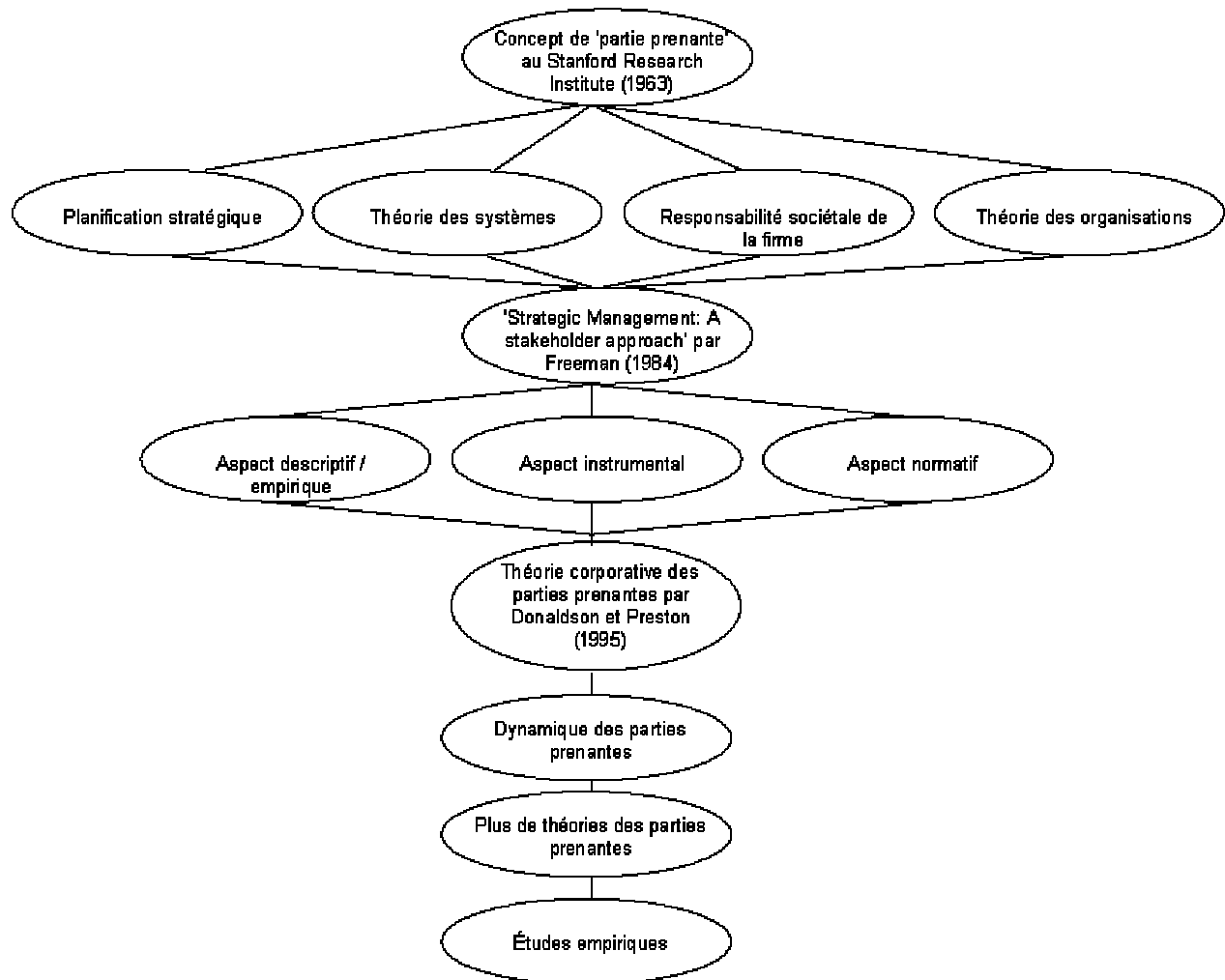
Figure 3 : Exemple de schéma d'une banque et ses parties prenantes

⁴⁸ PFEFFER Jeffrey and SALANCIK Richard, « The External Control of Organizations », 1978. -Disponible sur internet: <http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Orgs2/Pfeffer2.html>

⁴⁹ Historique basé en grande partie sur l'article de ELIAS Arun et CAVANA Robert, *Stakeholder analysis for systems thinking and modelling*, Victoria University of Wellington, New Zealand. - Disponible sur internet : <http://www.esc.auckland.ac.nz/Organisations/ORSNZ/conf35/papers/BobCavana.pdf>

Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes. Selon Freeman, des processus déjà raisonnablement efficaces dans les firmes pourraient l'être encore davantage si une prise en compte des multiples parties prenantes était mise en place. Au niveau transactionnel, il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre la firme et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus. C'est-à-dire qu'il faut, en premier lieu, que les gestionnaires sachent si ce sont des parties prenantes légitimes, et en second lieu, si il existe des processus réguliers permettant de mettre en avant les préoccupations de ces parties prenantes. En résumé, l'ouvrage de Freeman propose de construire une approche de la gestion stratégique où les parties prenantes sont prises en compte de manière systématique.

Selon l'historique décrit par Elias et Cavana, la théorie des parties prenantes de Freeman revêt trois aspects : descriptif, normatif et instrumental, facettes que nous verrons plus en détails dans le prochain point. Ces trois aspects sont réunis dans la théorie corporative des parties prenantes de Thomas Donaldson et Lee Preston en 1995⁵⁰, tel qu'illustré dans le schéma tiré de l'article « Stakeholder analysis for systems thinking and modelling » de Elias et Cavana :



⁵⁰ ROBERT Paul, remanié par REY-DEBOVE Josette et REY Alain, *Le Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, éd. Dictionnaire Le Robert, Paris, 2002

Figure 4 : Carte conceptuelle de la littérature des parties prenantes

2.1.2 Différents aspects de la théorie des parties prenantes

Persais décrit la théorie des parties prenantes comme « *une logique partenariale de la gestion* ». Il s'agit en effet de convoquer les parties prenantes et de compiler leurs requêtes dans l'objectif d'une meilleure gestion de la firme. Dans la littérature, cette théorie est vue sous différents angles. Ces diverses facettes sont exposées ci-dessous.

2.1.2.1 Aspect normatif

Tout d'abord, citons la définition d'une science normative, qui, d'après le dictionnaire Le Petit Robert, est :

« Une science dont l'objet est constitué par des jugements de valeurs, et qui donne des règles, des préceptes ».

Selon Nada Kobeissi et Fariborz Damanpour⁵¹, quand la théorie est vue sous l'angle normatif, la théorie des parties prenantes implique que les entreprises aient des responsabilités sociétales. La théorie précise ce que les firmes doivent et ne doivent pas faire du point de vue éthique et moral par rapport à la gestion de leurs parties prenantes. Bref, la notion de base de l'approche normative est en effet que les firmes devraient traiter leurs parties prenantes comme des « résultats » et non pas seulement comme des moyens pour parvenir aux résultats.

John Preble évoque les idées de Donaldson et Preston⁵² qui résument l'approche normative par l'acceptation des deux points suivants :

« a) Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them.

b) The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as shareowners. »

Cette théorie est issue des sciences de gestion de la firme. Selon une vision plutôt étroite de certains experts du domaine, les parties prenantes se limitent aux seuls actionnaires de l'entreprise. Toutefois, dans l'optique du développement durable, la définition des parties prenantes est beaucoup plus large, et inclut toutes les personnes en relation avec la firme. D'après cette optique, l'aspect normatif recommande aux gestionnaires d'entretenir un dialogue avec toutes les parties prenantes, indépendamment de leur pouvoir potentiel.

2.1.2.2 Aspect instrumental

Expliquée par Hasnas dans l'article de Kobeissi et Damanpour⁵³, l'approche instrumentale n'implique pas que la firme ait des responsabilités sociétales, mais exprime cependant que la

⁵¹ KOBEISSI Nada & DAMANPOUR Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6

⁵² PREBLE JOHN, « Towards a Comprehensive Model of Stakeholder Management. » in Business and Society Review, 2005, n°110 (4), p.407-431 et DONALDSON Thomas et PRESTON Lee, « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications » in Academy of Management Review, 1995, n°20, p.65-91

⁵³ KOBEISSI Nada & DAMANPOUR Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6

meilleure façon d'augmenter la valeur de la firme consiste à prendre en compte les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes.

Concrètement, suivant la vision instrumentale de la théorie des parties prenantes, chacune d'entre elles revendique des idées qu'elle aimerait voir l'entreprise remarquer et changer. La firme se doit des les écouter au risque sinon de se voir boycotter par un groupe de parties prenantes.

Bien que différente de la logique normative, l'aspect instrumental rejoint cette dernière sur le fait que toutes les parties prenantes –ou une grande majorité de celles-ci– doivent être prises en considération afin d'amener la firme vers l'excellence durable. Ce constat est clairement posé par Steve Percy dans Persais⁵⁴ :

« L'instauration d'une relation durable basée sur l'échange, la confiance, le respect mutuel et la compréhension est une condition sine qua non de cette approbation [celle des parties prenantes]».

Pour conclure sur ses deux premiers aspects, Kobeissi et Damanpour proposent une comparaison intéressante, citée en anglais :

« We consider normative corporate stakeholder performance to represent corporate social activities with business value added benefits, while instrumental corporate stakeholder performance to represent business activities with social value added benefits. »

2.1.2.3 Aspect descriptif - empirique

Enfin, l'aspect descriptif, selon Isabelle Callens⁵⁵, « répond à la question 'à qui le manager accorde-t-il de l'attention ?' ». Vu sous cet angle, la théorie des parties prenantes signifie que les gestionnaires tiennent compte des demandes des parties prenantes afin de prendre leurs décisions professionnelles. Cet aspect est utilisé pour décrire et parfois pour expliquer des caractéristiques et des comportements précis de la sociologie des organisations. Salma Damak Ayadi, chercheure au Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE) à l'université de Paris-Dauphine, affirme que :

*« cette approche descriptive fournit des propositions exploratoires et ne permet pas de faire la connexion entre le management des stakeholders et les objectifs traditionnels de l'entreprise (de croissance, de profit, etc.). »*⁵⁶.

De plus, toujours selon Damak Ayadi, cet aspect descriptif « reflète et explique le passé, le présent et le futur et tend à générer des propositions exploratoires et prédictives ». Il s'agit ici d'une démarche empirique où des suggestions sont émises à travers une recherche exploratoire sur un ou plusieurs cas pratique(s).

2.1.3 Classification des parties prenantes, liste non-exhaustive chronologique

⁵⁴ PERSAIS Éric, « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes » in Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°205, 2004, p.5-22 / PERCY Steve « Environmental sustainability and corporate strategy : why a firm's chief environmental officer should be its CEO » in Corporate Environmental Strategy, Vol. 7, 2000, p. 194-202.

⁵⁵ CALLENS Isabelle *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000.

⁵⁶ DAMAK AYADI Salma, « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative? », Paris, circa 2002. – Disponible sur internet : www.afc-cca.com/docs_congres/congres2003/COM019.PDF

Deux courants majeurs s'opposent dans la littérature sur les parties prenantes sur la façon de faire des classifications: la vision « *éthique* » et la vision « *gestionnaire* »⁵⁷. La première ne suggère aucune hiérarchisation entre les parties prenantes. La seconde, se voulant plus pragmatique, rend compte des réalités décisionnelles des gestionnaires.

Bien que les deux approches soient critiquées, la vision « *éthique* » pour son côté moralisant et son manque d'opérationnalité et la vision « *gestionnaire* » pour son aspect opportuniste⁵⁸, nous devons suivre un de ces deux axes pour cadrer les réflexions de ce travail. Nous choisissons de présenter les théories de la vision gestionnaire puisqu'elles sont ancrées dans la réalité. Ceci nous semble essentiel pour intégrer le développement durable dans une stratégie d'entreprise. Nous allons donc examiner les classements de certains auteurs choisis pour leur pertinence en ordre chronologique.

2.1.3.1 Classement de Max Clarkson (1995)⁵⁹

Clarkson utilise les termes de parties prenantes primaires et secondaires. Les parties prenantes volontaires ou primaires sont décrites comme pouvant « *disposer d'un droit issu de relations contractuelles* ». Typiquement, ce groupe inclut les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients et les fournisseurs ainsi que les autorités publiques qui ont le rôle essentiel de fournir les infrastructures et les cadres légaux dans lesquels les firmes évoluent. Les parties prenantes secondaires ou involontaires sont définies par Clarkson comme « *celles qui influencent ou affectent, qui sont influencées ou affectées par l'entreprise, mais qui n'ont pas de transactions avec l'entreprise et ne sont pas essentielles pour sa survie* ».

Les premières ont des liens particuliers avec la firme et, par conséquent, en acceptent les externalités positives ou négatives. De plus, selon Clarkson, il existe une grande interdépendance entre la firme et ses parties prenantes primaires. Par contre, les parties prenantes secondaires, dites involontaires, subissent sans contrepartie les externalités de l'entreprise en question. Selon Clarkson, l'entreprise n'est pas dépendante de ces parties prenantes involontaires mais ces dernières peuvent toute fois lui causer des dommages importants. Dès lors, il est sage de les surveiller.

2.1.3.2 Classement selon Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997)

Élaborée par Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood⁶⁰ ce classement est celui qui a eu le plus d'écho dans la littérature sur la théorie des parties prenantes. Il s'agit de savoir quelle partie prenante obtient le plus d'attention de la part des gestionnaires d'une firme. L'avantage de cette théorie réside dans sa flexibilité et son adaptabilité, car les parties prenantes ne sont pas figées dans leur fonction mais plutôt évaluées selon les cas de figure. Ces auteurs confèrent à chaque partie prenante un ou plusieurs des attributs de relation avec l'entreprise : le pouvoir, la

⁵⁷ BAZIN Damien & BALLETT Jérôme, « Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche des parties prenantes », in Vertigo, volume 5, n°2, Montréal, 2004. - Disponible sur internet : <http://www.vertigo.ugam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>

⁵⁸ SEMAL Nathalie, « Quelle place pour le citoyen dans le processus de qualification environnementale des entreprises? » in Développement Durable et Territoires, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, 10 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://developpementdurable.revues.org/document1656.html>

⁵⁹ CLARKSON Max, « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social responsibility. » in Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n°1, p.92-112

⁶⁰ Théorie détaillée par MITCHELL Ronald, AGLE Bradley, WOOD Donna dans « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

légitimité et/ou l'urgence. L'influence qu'une partie prenante exerce sur la firme dépend alors de la combinaison de ces attributs. Détaillons de plus près ce que signifient ces trois termes en suivant les définitions proposées par ces chercheurs.

Selon Jeffrey Pfeffer dans Mitchell et al., le pouvoir est défini comme « *une relation parmi les acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A, réussit à faire faire à un autre acteur social B quelque chose que B n'aurait jamais fait de sa propre initiative* ». Le chercheur Amitai Etzioni, quant à lui, pose les bases de ce que peut être le pouvoir. Il en expose trois types : le pouvoir coercitif c'est-à-dire par la force ou la menace, le pouvoir utilitariste par des éléments matériels ou enfin le pouvoir normatif qui se fait par des influences symboliques.

Max Weber puis Mark Suchman dans Mitchell et al. décrivent la légitimité par « *une perception généralisée ou hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées dans un système construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». La légitimité selon Wood peut émaner au niveau individuel, organisationnel ou sociétal.

L'attribut d'urgence, adaptée à notre sujet, se définit selon Mitchell et al. par « *le degré auquel une partie prenante requiert une attention immédiate* ». Cette définition se base sur deux axes :

- le temps : jusqu'à quel point est-il possible de retarder la réponse?
- le point critique : quelle est l'importance de la demande et quelle relation la firme a-t-elle avec cette partie prenante en particulier?

En combinant ces trois attributs, Mitchell et al. ont élaboré huit typologies de parties prenantes schématisées ci-dessous :

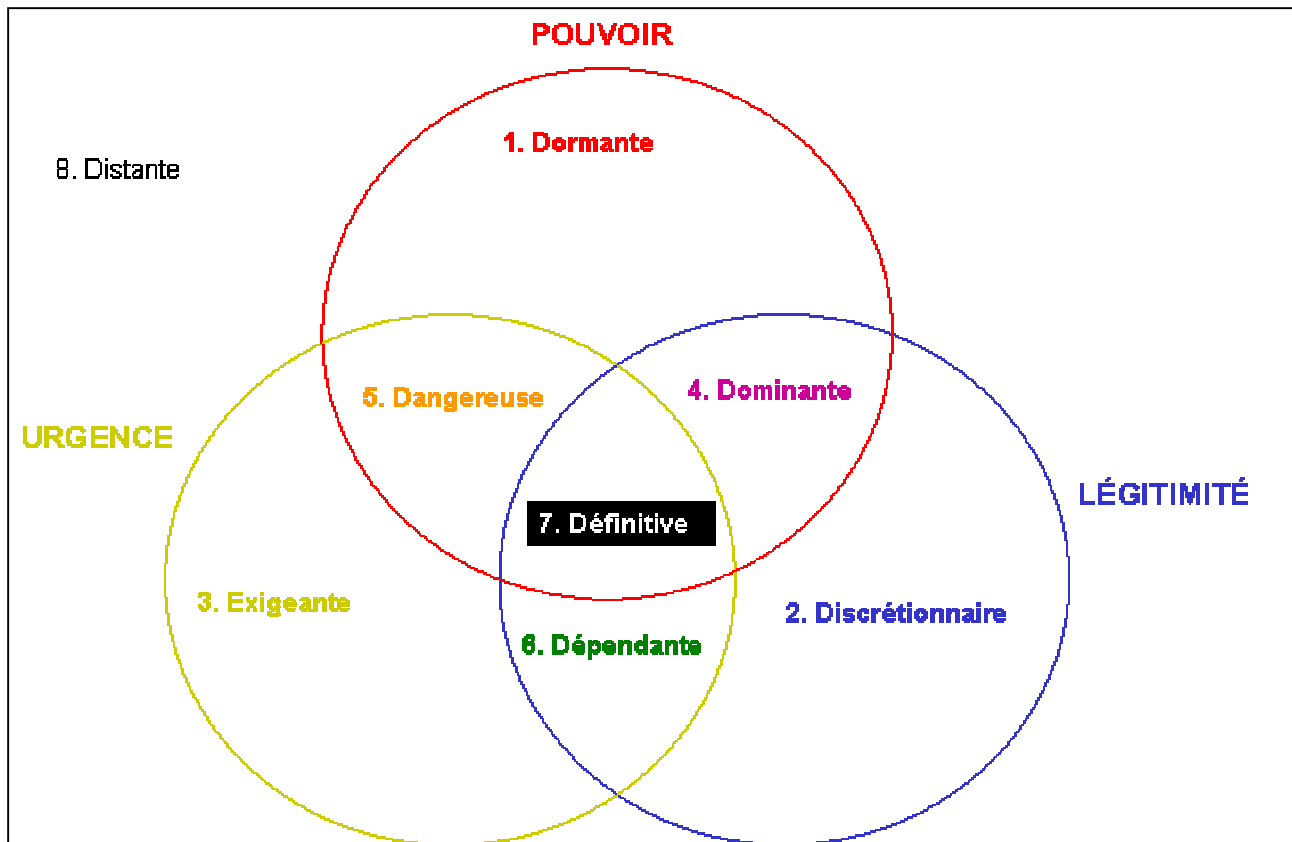


Figure 5 : Modèle de classement des parties prenantes adapté de Mitchell et al.

Ces chercheurs précisent que plus une partie prenante est active sur un nombre d'attributs important, plus elle a des chances d'attirer l'attention du gestionnaire de la firme et donc plus elle pourra influencer le comportement de l'entreprise. Si elle ne possède qu'un attribut, la partie prenante est considérée comme « latente ». Elle n'a souvent pas de relations directes avec la firme ou du moins celle-ci ne leur porte que peu d'attention.

Quand elle détient deux attributs, il s'agit d'une partie prenante dite « expectative », qui reçoit une attention modérée des gestionnaires. Enfin, il existe aussi hors de ce schéma la notion de « non-partie prenante » ou « partie prenante distante » où la partie prenante concernée ne possède aucun des trois attributs de pouvoir, de légitimité ou d'urgence mais qui néanmoins, au cours du temps, peut être amenée à en acquérir.

Il existe trois sortes de parties prenantes *latentes* : les dormantes, les discrétionnaires et les exigeantes. Les dormantes sont inactives mais puissantes de par le pouvoir qu'on leur accorde selon la situation. Toutefois, dans leur position sur le schéma, elles n'ont pas de demande particulière. Il est à noter que cet état peut changer très rapidement. Les discrétionnaires, quant à elles, ont des requêtes légitimes mais n'ont ni le pouvoir d'influencer l'entreprise, ni ressentent l'urgence de faire avancer les choses. C'est à elles en particulier que s'intéressent les chercheurs en responsabilité sociétale de l'entreprise⁶¹ car ce sont elles, en général, qui reçoivent de l'aide – financière ou sous forme de volontariat – des firmes se disant philanthropiques. Finalement, les parties prenantes exigeantes sont « *comme des moustiques aux oreilles des gestionnaires* »⁶². Elles s'agitent, mais n'ayant que l'urgence comme attribut, elles ne captent donc pas toute l'attention des gestionnaires.

D'autre part, les parties prenantes *expectatives* sont aussi au nombre de trois : les dominantes, les dépendantes et les dangereuses. Ces premières culminent les attributs de pouvoir et légitimité, et sont estimées comme les « *seules parties prenantes de la firme* ». Les parties prenantes dépendantes revendiquent des situations légitimes et urgentes mais manquent de pouvoir pour réellement attirer l'attention des gestionnaires. Elles sont nommées dépendantes car elles dépendent d'autres parties prenantes ou des gestionnaires pour se faire entendre. La catégorie des parties prenantes dangereuses possède les attributs de l'urgence et du pouvoir, mais pas de la légitimité. Elles sont vues comme dangereuses parce qu'elles peuvent choisir d'utiliser des moyens coercitifs afin d'exprimer leur demandes. Il est fortement recommandé d'identifier ces parties prenantes, afin de bien repérer qui elles sont et où elles évoluent. Par contre, il est conseillé de ne pas de leur reconnaître une quelconque légitimité.

Finalement, la partie prenante recevant le plus d'attention est celle qui est appelée « *définitive* », située à l'intersection des trois attributs illustrés par le schéma ci-haut. Elle possède les attributs de légitimité, de pouvoir et d'urgence et, par conséquent, est la partie prenante la plus en mesure d'influencer le comportement d'une entreprise. Toutes les parties prenantes *expectatives* peuvent rapidement se convertir en *définitives*; il ne leur suffit que d'obtenir le dernier attribut. En général, ce sont les parties prenantes dominantes, qui présentent déjà les attributs de pouvoir et de légitimité, qui acquièrent l'attribut d'urgence.

⁶¹ Chercheurs tels que Donna Wood ou Archie Carroll.

⁶² MITCHELL Ronald, AGLE Bradley, WOOD Donna dans « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » in *Academy of Management Review*, volume 22, n°4, p.853-886.

Pour conclure, Mitchell et al. élaborent une théorie de classement des parties prenantes en les catégorisant selon les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence : la classification comprend les parties prenantes *latentes*, *expectatives* ou *définitives*. Les premières ayant une influence moindre sur l'entreprise, les secondes un ascendant modéré et la dernière une emprise élevée sur la firme et ses gestionnaires.

2.1.3.3 Classement de Irene Henriques et Perry Sadowsky (1999)

Une classification des parties prenantes en quatre catégories est celle des chercheurs Irene Henriques et Perry Sadowsky cité dans Persais⁶³. Ceux-ci suggèrent que les parties prenantes se distinguent par leur fonction et leur pouvoir sur la firme. Quatre groupes se dessinent donc : les parties prenantes « *de régulation, organisationnelles, issues de la communauté et les médias* »⁶⁴. Nous exprimons en quelques mots une définition de ces parties prenantes :

- de régulation : elles peuvent être des autorités locales, des associations professionnelles, des réseaux quelconques ou des firmes pionnières dans leur domaine ayant la possibilité d'orienter les normes en leur faveur. Elles disposent d'un pouvoir d'influence sur l'ensemble des firmes dans le secteur.
- organisationnelles : elles sont impliquées dans le fonctionnement direct de la firme. Elles peuvent être des clients, des fournisseurs, des employés et des actionnaires. Leurs opérations influencent le positionnement de la firme dans son environnement.
- de la communauté : elles peuvent vanter les mérites des produits ou services d'une entreprise par un puissant bouche-à-oreille et lui créer ainsi un halo positif. Au contraire, elles peuvent condamner certains agissements d'une entreprise en mobilisant les gens pour boycotter ses produits ou services et donc lui porter préjudice.
- les médias, partie prenante à part entière, peuvent se convertir en porte-voix pour les acteurs issus de la communauté. Incontestablement, les médias savent influencer les perceptions de la société ou donner un caractère légitime aux revendications.

Représenté sur une carte des parties prenantes et la banque, les groupes suivants se forment :

⁶³ Cité dans l'article de PERSAIS Eric, « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes » in Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°205, 2004, p.5-22

⁶⁴ HENRIQUES Irene et SADORSKY Perry, « The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance » in Academy of Management Journal, Vol. 42, 1999, p.97-99

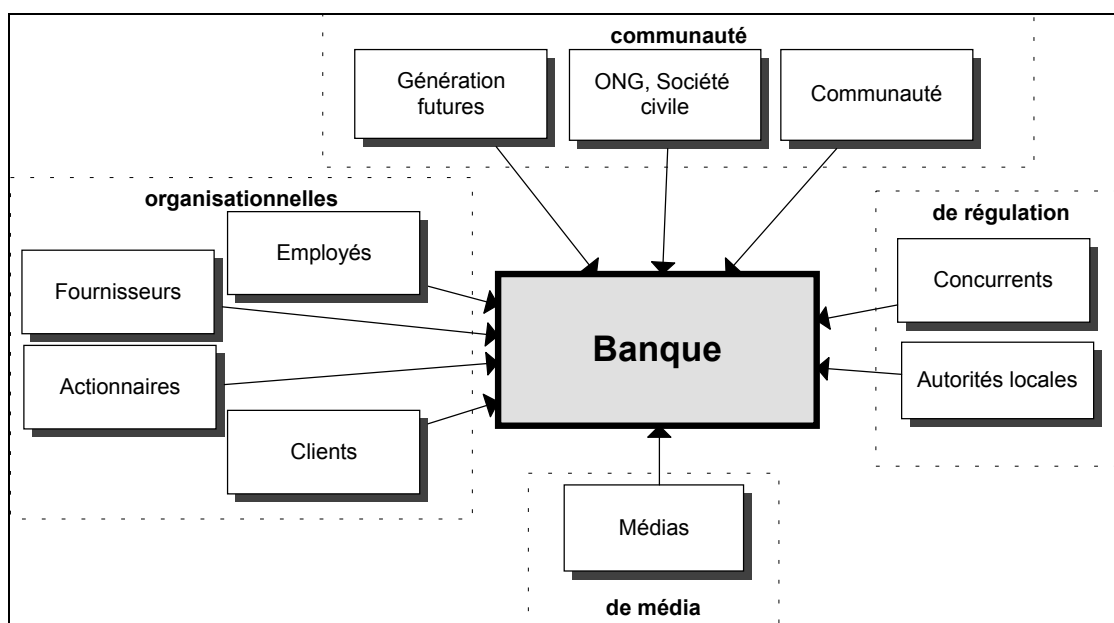


Figure 6 : Classement des parties prenantes selon Henriques et Sadorsky

2.1.3.4 Classement selon Sharma Sanjay (2001)

Sharma Sanjay mentionne le groupement de parties prenantes économiques et non-économiques ou sociétales, qui semble aller de soi. Les parties prenantes non-économiques peuvent également se distinguer en parties prenantes environnementales et sociales.

Des exemples d'acteurs économiques sont les concurrents, les clients ou les fournisseurs. Ces parties prenantes permettent en général de « *générer une connaissance 'd'exploitation' destinée à l'amélioration des compétences opérationnelles et de la performance économique* »⁶⁵. Les demandes des acteurs environnementaux et sociaux tournent souvent autour de la durabilité. Parfois, ces demandes peuvent être les mêmes pour l'aspect environnemental et social : par exemple la communauté peut revendiquer de meilleures conditions sociales pour certains de ses membres et, simultanément, moins de pollution émise par la firme.

2.1.3.5 Classement selon Andrew Friedman et Samantha Miles (2002)⁶⁶

Les chercheurs Friedman et Miles dessinent quatre groupes de parties prenantes. Ils distinguent ces groupes grâce à leurs relations avec la firme. L'explication de ces relations avec l'entreprise est basée sur la théorie de la « *différentiation sociale* » de Margaret Archer⁶⁷. Selon Friedman et Miles, les parties prenantes peuvent avoir des rapports compatibles ou non avec les intérêts de l'entreprise et celles-ci peuvent être nécessaires (internes) ou contingentes (externes).

Quatre types de parties prenantes émergent donc de ce classement, que nous reflétons dans la matrice ci-dessous :

⁶⁵ SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

⁶⁶ FRIEDMAN Andrew & MILES Samantha, « Developing stakeholder theory », in Journal of Management Study, volume 39, n°1, p.1-21

⁶⁷ ARCHER Margaret, *Culture and Agency: The place of culture in social theory*, Cambridge, édition révisée, Cambridge University Press, 1996.

	nécessaires	contingentes
compatibles	Actionnaires Gestionnaires Partenaires	Grand public Organismes d'associations communes
incompatibles	Syndicat Salariés Autorités publiques Clients Fournisseurs Certaines ONG	D'autres ONG Personnes lésées ou criminelles du public

Tableau 4 : Configuration des parties prenantes selon Friedman et Miles

Nous voyons apparaître deux fois les ONG, une première fois comme ayant des relations nécessaires et incompatibles et une deuxième fois comme contingentes et incompatibles. Cette distinction est faite par les auteurs de ce modèle parce que leur catégorisation dépend de leur « *radicalisme* ». Ils illustrent cette idée par l'évolution de la catégorisation de l'ONG Greenpeace : dans les années septante, c'était une ONG très militante qui voyait les multinationales comme des « *ennemis* » ; de nos jours, c'est un organisme qui s'allie à certaines multinationales, par exemple à Ikea, afin de chercher ensemble des solutions pour réduire les emballages. L'avantage de ce modèle est qu'il est dynamique dans le temps.

La section suivante montre comment les parties prenantes interagissent entre elles pour prendre de l'ampleur et de ce fait plus d'influence sur la firme.

2.1.4 Interactions entre parties prenantes

La notion de gestion de réseau ou communément appelé « réseautage » est une notion très pertinente en ce qui concerne les parties prenantes. En effet, pour obtenir ce qu'elles veulent, les parties prenantes doivent savoir s'organiser entre elles pour avoir plus d'influence dans la balance décisionnelle du gestionnaire.

Tim Rowley dans Callens⁶⁸ étudie les liens entre les parties prenantes par le biais du réseau social (social network). Le concept de « *l'analyse du réseau social* », dérivé de la sociologie, suggère que « la densité du réseau de parties prenantes ainsi que la position centrale occupée par l'entreprise dans ce réseau influence le degré de résistance aux revendications des parties prenantes ».

Nous passons donc d'un schéma où les interactions entre parties prenantes ne sont pas représentées à un schéma où, au contraire, les relations entre parties prenantes sont multiples :

⁶⁸ Détaillé par CALLENS Isabelle dans *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000, 322 p.

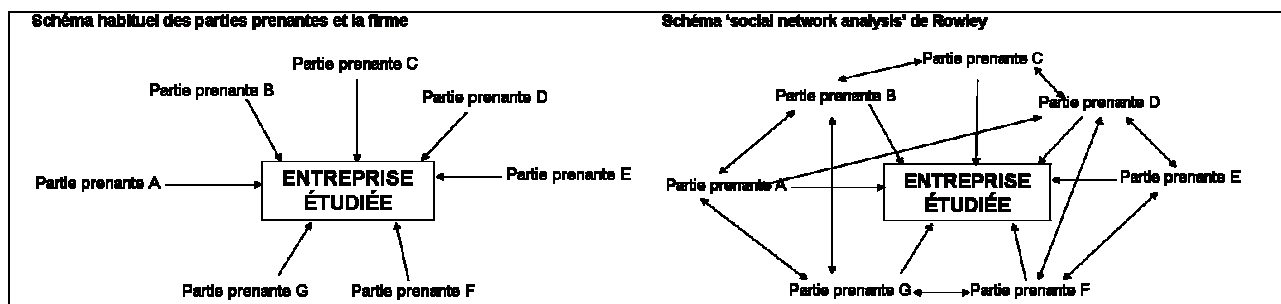


Figure 7 : Schéma traditionnel des interactions de parties prenantes versus celui de Rowley

L'incorporation de l'analyse de réseau social apporte des informations importantes pour mieux prédire la réponse de l'entreprise aux revendications des parties prenantes. Selon Rowley, plus les parties prenantes sont nombreuses, plus il y a une diffusion volontaire de normes, de valeurs et de partage d'information. Ces normes deviennent ainsi plus contraignantes pour la firme. Également, il argumente que plus l'entreprise détient une position centrale parmi les parties prenantes, plus elle peut facilement contrôler et diffuser l'information. Ces dimensions de centralité de l'entreprise et de densité de parties prenantes aident à définir la stratégie des gestionnaires face aux revendications des divers acteurs.

2.1.5 Importance de l'intégration des parties prenantes

Selon Sanjay Sharma⁶⁹, « À court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur. » L'intégration des parties prenantes à la construction de la stratégie de développement durable apparaît essentielle à la réussite d'une banque.

Bien que les avis divergent sur comment les intégrer, il semble d'ores et déjà que l'intégration des parties prenantes soit un des ingrédients essentiels à l'excellence durable d'une firme. Il s'agit en effet non seulement d'identifier, de classer et de consulter les parties prenantes sur un projet, mais aussi d'intégrer leurs préoccupations pour faire progresser l'entreprise.

2.2 Outils de communication entre banque et parties prenantes

La communication entre la banque et les parties prenantes doit se faire de manière régulière, en utilisant différents médias et comporter au sein de la banque un « *gatekeeper* » qui sache compiler, trier et gérer les multiples demandes. Un « *gatekeeper* » peut être, selon Sharma, un « *responsable de l'environnement, un directeur marketing, un responsable des relations extérieures [ou toute personne qui interagit avec l'extérieur]* »⁷⁰. En somme, c'est un individu chargé de « *contrôler les objectifs et les influences des parties prenantes pour traduire l'information cueillie de façon à la diffuser à ses composants internes* ».

⁶⁹ SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

⁷⁰ SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

La section suivante présente les modes de recueil d'information des banques puis une discussion sur les moyens de communication entre les parties prenantes et la banque.

2.2.1 Modes de recueil d'information des banques

Comment les « gatekeepers » réunissent-ils les informations sur les revendications sociétales des parties prenantes ? On peut distinguer deux types d'information : informelle et spontanée ou formelle et intentionnelle.

L'information spontanée, qui peut être soit positive, soit négative pour la banque peut venir sous diverses formes telles qu'un courrier de réclamation, un email de remerciement, un appel téléphonique concernant une préoccupation quelconque ou encore par des tracts distribués lors d'une manifestation de désaccord contre une politique quelconque de la banque. C'est un flux d'information inattendu et informel qui doit être géré de manière efficace afin de prévenir de potentiels conflits.

L'information intentionnelle et formelle provient également de nombreuses sources. La collecte d'information peut se faire à travers des enquêtes en face-à-face, par questionnaire postal, téléphonique ou informatique, ou encore par des « focus group » de parties prenantes. Ces modes de recueil d'information ont tous leurs avantages et inconvénients, que nous résumons dans le tableau ci-dessous, adapté pour nos fins d'Evrard et al.⁷¹ :

Critères \ Type d'enquête	FACE À FACE	« FOCUS GROUP »	POSTAL	TÉLÉPHONIQUE	INFORMATIQUE
Longueur / volume des questions	Possibilité d'être long	Possibilité d'être long	Maximum 4 à 6 pages	Bref : entre 5 et 10 minutes	Moyen : 10-15 min
Souplesse	Grande : possibilité de présentation de supports	Grande : possibilité de présentation de supports	Aucune ; pas d'interaction	Modérée, mais interaction possible	Modérée à travers questions filtres et saut automatiques
Dynamique du questionnaire	Maîtrise de la séquence des questions	Maîtrise de la séquence des questions	Aucune maîtrise	Maîtrise de la séquence des questions	Maîtrise de la séquence des questions
Rapidité	Moyennement rapide	Rapide	Modérée car rythme de retour pas garanti	Très rapide	Dépouillement très rapide
Coût	Élevé	Assez élevé	Moyen	Moyen	Bas

⁷¹ EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, CHOFFRAY Jean-Marie & DUSSAIX Anne-Marie, *MARKET Études et recherches en marketing. Fondements, Méthodes*, Paris, éd. Nathan, coll. Connaître et pratiquer la gestion, 1993, p.627

Informations supplémentaires	Relation directe, plus qualitative	Relation directe, plus qualitative	Aucune	Informations supplémentaires possibles	En général peu
Non-réponse	Variable	Variable	Très élevé	Moyen	Assez peu élevé

Tableau 5 : Tableau comparatif des modes de recueil d'information

Par conséquent, en fonction de son budget et de ses ressources, la banque choisit le mode de recueil d'information le plus pertinent à sa manière d'opérer. Elle peut avoir un département qui s'en occupe ou sous-traiter ces recherches d'information.

Pour conclure, il est fortement recommandé d'avoir un flux régulier d'information plutôt qu'une gestion de crise, comme le souligne Jeff Dyer et Harbir Singh dans Sharma⁷² : « *Cela [Une gestion efficace] demande également des routines de partages inter-organisationnelles des connaissances afin de nourrir un dialogue multilatéral continu, plutôt que des interactions limitées aux périodes de crise* ».

2.2.2 Moyens de communication entre parties prenantes et banque

La communication du comportement durable de la banque vers les parties prenantes est importante et particulière comme le remarque Persais :

« Les entreprises ont désormais compris, d'une part, que la communication environnementale ne pouvait se résumer à un simple processus d'information (entreprise->acteurs externes) et d'autre part, que celle-ci relevait non pas du champ de la communication commerciale (s'adresser à des consommateurs) mais plutôt de la communication institutionnelle (s'adresser à des parties prenantes)⁷³. »

Les différents moyens de communication peuvent se faire selon le type de partie prenante. Le tableau ci-dessous est inspiré des idées de Sharma⁷⁴ et il distingue trois catégories de parties prenantes : économiques, non-économiques et sociétales ainsi que leurs structures d'interfaces.

	Économiques	Non-économiques, style instances régulatrices	Sociétales
Structures d'interface	<ul style="list-style-type: none"> - réunions générales annuelles - rapports financiers - conventions régulières avec fournisseurs et consommateurs - sondages - rapports réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> - inspections - rapports réguliers sur les émanations, qualité de l'air, bien-être des employés et conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - journée portes ouvertes - sondages - focus group - partenariats - comités d'action bilatéraux - attention et éducation des communautés - rapport de développement durable

Tableau 6 : Tableau des structures d'interface des parties prenantes

Le moyen de communication destiné aux parties prenantes dit de « rapport annuel » peut compter de nombreuses catégories, telles que rapport environnemental, rapport d'activités,

⁷² Cités dans SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

⁷³ Article dans l'ouvrage *Les enjeux du développement durable*, p.94-95.

⁷⁴ SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

rapport de développement durable, rapport de comptes annuels, rapport de responsabilité sociétale de l'entreprise, rapport de bonne gouvernance d'entreprise. Pour satisfaire les revendications de toutes ses parties prenantes, une entreprise se doit de faire état de « triple-bilan », c'est-à-dire un bilan qui comporte les informations habituelles sur la performance économique, mais aussi les progrès sociaux et environnementaux.

Actuellement, plusieurs banques produisent des rapports annuels séparés pour satisfaire aux besoins variés des différentes parties prenantes. Ainsi, le groupe AXA⁷⁵ a émit durant l'année 2004 un rapport environnemental, un rapport d'activités en Belgique ainsi qu'un rapport d'activité et de développement durable. Les rapports annuels gagnent en pertinence et en crédibilité lorsqu'ils s'attachent à rendre une image claire de la situation de la firme sur les trois plans essentiels du développement durable. Il faut éviter la tentation facile du « greenwashing ».

Par ailleurs, les médias traditionnels, tels que la télévision, les journaux et la radio, restent des vecteurs d'information importants pour les parties prenantes. Par exemple, il est courant pour les banques de faire passer des messages par le biais de publicités télévisées, d'entretiens radiophoniques, d'articles dans la presse spécialisée ou de communication dans la presse quotidienne. La plupart des institutions bancaires publient également une newsletter version papier ou informatique qui permet de communiquer des résultats progressivement ou d'informer les parties prenantes sur différents sujets relatifs à leur stratégie.

2.2.3 Évaluation de la durabilité par les parties prenantes

Dans cette section, nous allons présenter quelques méthodes d'évaluation du comportement durable des banques par les parties prenantes. Nous verrons, dans un premier temps, certains labels qui caractérisent la durabilité au niveau d'influence directe des banques et, dans un second temps, ceux qui sont utilisés au niveau indirect, c'est-à-dire qui certifient l'information sur les services et produits bancaires éthiques.

2.2.3.1 Au niveau des impacts directs

Les directives les plus souvent utilisées pour mesurer les progrès en termes de comportement durable des entreprises sont les Global Reporting Initiatives⁷⁶. Ces lignes directrices peuvent être suivies de façon volontaire par l'entreprise et consistent en une série d'indicateurs économiques, tels que le total des ventes ou les coûts des produits achetés etc., environnementaux tels que la consommation d'énergie, papier, eau etc. et sociaux comme les conditions de travail, la parité homme-femme etc. Ces indicateurs sont, en général, répertoriés par catégorie dans les rapports annuels ou de développement durable des banques.

Certaines normes existent également afin de standardiser les processus des entreprises. La plus connue - la norme ISO 14001 - définit « *les principales assises d'un système de gestion environnementale reconnu à travers le monde*⁷⁷ ». Elle permet à la firme d'atteindre ses buts concernant la protection de l'environnement. Par ailleurs, la norme AA1000, établie par l'institut international AccountAbility, permet de certifier les triples bilans des entreprises selon trois critères : la pertinence du triple bilan, l'exhaustivité de l'information communiquée et la réceptivité de la firme par rapport aux préoccupations des parties prenantes. Comme l'affirme Robert Colman, « *le message principal de cette norme est le suivant : il est essentiel que les*

⁷⁵ Voir bibliographie pour les références exactes de ces rapports annuels.

⁷⁶ Voir site internet www.globalreporting.org

⁷⁷ BERTHELOT Sylvie & COULMONT Michel, « ISO 14000 : un investissement rentable? », CMA Management. – Disponible sur internet : http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/2075/la_id/2.htm

*parties prenantes participent à toutes les étapes de la préparation du bilan*⁷⁸». Ces normes sont encouragées à être respectées par la loi, mais elles ne sont actuellement pas obligatoires et donc l'engagement est volontaire pour chaque organisation.

Une autre initiative au niveau direct est l'EMAS, Eco-Management and Audit Scheme. Ce système de management environnemental et d'audit permet à des organisations de s'engager, sur une base volontaire, à évoluer et à améliorer leurs résultats en matière d'environnement.

Enfin, le label d'entreprise éco-dynamique⁷⁹ est une initiative de l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, en collaboration avec des partenaires institutionnels, qui permet également de démontrer les efforts d'une firme par rapport à leur gestion environnementale. Nous mentionnons le fait que la Banque Triodos Belgique obtient deux étoiles sur trois possibles dans ce label, tout comme quatre de ses pairs : Dexia, ING, KBC et Fortis. Il semblerait qu'un bel effort de la part des banques soit consenti au niveau de leur influence directe.

2.2.3.2 Au niveau des impacts indirects

L'influence indirecte des banques, comme décrite au chapitre 1, se situe au niveau des produits et services qu'elle offre à ses clients. En Belgique, c'est Éthibel⁸⁰, une agence de notation d'origine citoyenne et associative, qui note les entreprises se trouvant dans les fonds de placement éthiques.

Au niveau mondial, toute une série d'agences de notation ainsi que d'instituts de recherches privés existent pour évaluer les compagnies reprises dans les fonds d'investissements éthiques. Quelques exemples sont : Vigeo, une agence européenne de notation sociale, EIRIS (Ethical Investment Research Services), un bureau qui réalise des études pour des investisseurs éthiques, SAM (Sustainability Asset Management), un institut de recherche qui fait des analyses les trois domaines du développement durable, Triodos Research, un organisme de recherche éthique et SiRi (Sustainable Investment Research International), un réseau international d'agences de recherche éthique.

Ces agences et instituts de recherche ont des critères d'évaluation plus ou moins exigeants envers les entreprises sélectionnées dans le portefeuille d'investissement des fonds éthiques. Elles permettent ou non aux entreprises d'acquérir des indices de durabilité tels que les indices ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices), la famille d'indices FTSE4Good ou le Dow Jones Sustainability Index. Une crainte non-négligeable apparaît alors : comment avoir la certitude que la notion d'éthique ne soit pas dilapidée à travers tant de méthodologies et d'indices différents? Nous recommandons à tout lecteur intéressé de lire le TFE d'Aude Guignard⁸¹ à ce propos.

En mars 2006, le programme « Pacte Mondial », ou Global Compact en anglais, des Nations-Unis promeut un nouvel outil pour les investisseurs institutionnels : les PRI, abréviation pour « *Principles for Responsible Investment* »⁸². C'est une initiative mondiale pour donner un cadre de référence aux investisseurs institutionnels qui souhaitent investir dans des entreprises

⁷⁸ COLMAN Robert, *Le triple bilan, l'art de satisfaire les parties prenantes*, in CMA Management – Disponible sur internet : http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1481/la_id/2.htm

⁷⁹ <http://www.ibgebim.be/francais/contenu/content.asp?ref=726>

⁸⁰ Nous recommandons au lecteur intéressé de consulter le site d'Éthibel pour mieux connaître sa procédure de sélection et son schéma d'évaluation : http://www.ethibel.be/subs_f/2_label/sub2_1.html

⁸¹ GUIGNARD Aude, *L'investissement éthique : évolution, évaluation des entreprises et intérêts de la démarche*, Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Walter Hecq, 2005

⁸² <http://www.unpri.org/>

intégrant des considérations environnementales, sociales et de bonne gouvernance. Les principes renvoient à une meilleure responsabilisation dans la gestion de ce type d'investissement. Nous mentionnons ceci car les investissements institutionnels représentent actuellement des apports importants pour l'ISR en Belgique.⁸³

Bien que non spécialisées dans le domaine bancaire précisément, les associations de consommateurs peuvent se révéler de véritables baromètres sur les performances des produits éthiques. Comme le mentionne Nathalie Semal⁸⁴ :

« [...] les associations semblent, depuis un an ou deux, vouloir prendre le relais. [...] Un classement [selon des critères éthiques] des marques est directement proposé au consommateur : ainsi, [...] en lisant ces articles, le consommateur est non seulement informé de certains aspects des modes de production, qui restaient dans l'ombre pour lui, et par une source en laquelle il a placé sa confiance, mais qui plus est, le format de cette information lui permet de relier ce nouveau savoir à ses pratiques d'achats. »

En Belgique, Test-Achat, association de consommateurs représentant plusieurs centaines d'adhérents, possède un pouvoir d'influence conséquent. Nous recensons parmi ses nombreux articles un qui concerne « *investissements à valeur morale ajoutée* ». La Banque Triodos Belgique y est mentionnée en tant que banque alternative et « *l'épargne classique avec une touche d'éthique* » liste certaines épargnes éthiques, notamment de la Fortis Banque, de HBK-Spaarbank et VDK spaarbank⁸⁵.

Pour sa part, le Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs (CRIOC)⁸⁶ s'adresse également à un large public et joue un rôle essentiel dans la surveillance du comportement des banques traditionnelles. Nous avons trouvé sur leur site une référence intéressante au rôle des parties prenantes (en l'occurrence ici le CRIOC) dans le secteur bancaire. La Fortis Banque avait mis en ligne une publicité adressée aux jeunes sur comment devenir riche rapidement. Un ton humoristique était utilisé pour par exemple les inciter à se laisser « *écraser les jambes par un camion pour ensuite poursuivre le chauffeur innocent* » et autres idées farfelues interdites par les 'Règles de conduite en matière de publicité et de marketing bancaires à l'égard des mineurs' promues en 2004⁸⁷. Le CRIOC a porté plainte et immédiatement Fortis a réagi en éliminant ces pages internet, admettant que la publicité était de « *mauvais goût* ». Le pouvoir de la partie prenante du CRIOC est dans ce cas bien tangible. Cet exemple est un parmi d'autres, le CRIOC mentionnant que « *les banques [Dexia, ING et KBC] n'ont manifestement pas (encore!) pris toutes les mesures nécessaires pour respecter ce code de conduite* ».

Ainsi, les institutions bancaires sont également observées par les ONG, comme Netwerk Vlaanderen⁸⁸, ou les réseaux de surveillance du secteur financier tels que BankTrack⁸⁹. De

⁸³ DEMOUSTIEZ Alexandra & RADERMACHER Françoise, *L'investissement socialement responsable en Belgique - rapport annuel 2005*, Bruxelles, 2005 - Disponible sur internet : <http://www.rfa.be/files/rapportISR2005final.pdf>

⁸⁴ SEMAL Nathalie, « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises? » in *Développement Durable et Territoires*, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, 10 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://developpementdurable.revues.org/document1656.html>

⁸⁵ Test-Achats Belgique, « Investissements éthiques », in *Budget & Droits* n° 153 - novembre /décembre 2000. - Disponible sur internet : <http://www.test-achats.be/map/src/230521.htm>

⁸⁶ CRIOC : Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs. Site internet : <http://www.oivo-crioc.org/fr/>

⁸⁷ BROUYAUX Antoinette, « Plainte du CRIOC contre le site Mine (Fortis) », section Pratiques commerciales in *Du Côté des Consommateurs*, (numéro 190), 15-11-2005. Disponible sur internet : <http://www.oivo-crioc.org/textes/1510.shtml>

⁸⁸ <http://www.netwerkvlaanderen.be/nl/index.php>

même, la plate-forme nommée BELSIF⁹⁰ (Belgian Sustainable and Socially Responsible Investment Forum) s'occupe de mener la réflexion sur l'investissement responsable en Belgique.

2.3 Conclusion intermédiaire

Dans ce chapitre, nous avons pu considérer la théorie des parties prenantes, ainsi qu'en cerner ses aspects normatif, instrumental et descriptif. Des modèles théoriques que nous avons examinés, celui de Mitchell et al. nous semble le plus apte aux analyses pratiques car il se base sur des attributs plutôt que simplement sur la fonction des parties prenantes. En effet, la plupart des autres théories considérées - Clarkson, Sanjay, Henriques & Sadosky - reposent seulement sur la fonction de la partie prenante pour les classer. Friedman & Miles proposent toutefois un schéma intéressant car le classement se fonde sur les relations entre la firme et les parties prenantes et peut évoluer dans le temps.

Enfin, le dernier point recense les moyens de communication entre la banque et ses parties prenantes. La connaissance théorique approfondie de ces instruments se révèle essentielle pour le chapitre suivant où nous tâchons d'analyser les rapports annuels des banques afin d'obtenir un aperçu objectif du paysage bancaire belge. Comme il existe de multiples organismes délivrant des certificats ainsi que divers labels promettant un comportement durable, il n'est pas facile pour une partie prenante en qui placer sa confiance. La perception d'acteurs sur le terrain devrait nous aider à mieux cerner ces questions dans le prochain chapitre.

En résumé, du chapitre 2, nous retenons les modèles et les instruments théoriques les plus pertinents pour l'analyse de nos cas pratiques à venir.

⁸⁹ <http://www.banktrack.org/?show=8&visitor=1>

⁹⁰ <http://www.belsif.be/default.aspx?ref=AFAL&lang=FR>

3 Analyse du secteur bancaire

Nous verrons dans ce chapitre un panorama des cinq grandes banques « traditionnelles » belges et les interactions avec leurs parties prenantes qui se dessinent à travers la lecture de leurs rapports annuels. Ensuite, nous consultons deux acteurs du monde bancaire qui nous livrent leurs visions sur nos questions de départ. Une analyse documentaire est réalisée pour un troisième acteur. Nous concluons cette section par une définition de banque durable menant à une présentation de la Banque Triodos et d'autres acteurs de l'activité bancaire éthique.

3.1 Banques « traditionnelles » en Belgique et leur engagement avec les parties prenantes

Le choix des cinq banques ci-dessous est fait à partir de la liste mise en avant par l'Association Belge des Banques⁹¹. Ces banques représentent les cinq premiers groupes bancaires établis en Belgique, en termes de chiffres d'affaire:






	<p>→ Groupe FORTIS</p>	<p>1</p> <p>Fortis Banque (Générale de Banque + CGER Banque)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banque de La Poste ■ Belgolaise ■ Crédit à l'Industrie ■ MeesPierson Fortis
	<p>→ Groupe DEXIA (Crédit Communal + Crédit Local France)</p> <p>+ ARCOFIN</p>	<p>2</p> <p>Dexia Banque (Dexia Banque + Artesia BC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ BACOB Banque ■ Eural ■ Banque Drèze ■ Gesbanque ■ Parfibank
	<p>→ KBC Bank & Insurance Holding</p>	<p>3</p> <p>KBC Banque (Kredietbank + CERA + Bank van Roeselaere)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ CBC Banque ■ Centea (HSA Spaarkrediet) ■ Banque Diamantaire Anversoise
	<p>→ ING Group</p>	<p>4</p> <p>ING Belgique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Caisse Privée Banque ■ Record Bank (La Patriotique, DIPO, Record Bank, Westkrediet, AGF Bank Belgium, Mercator Banque)
	<p>→ Groupe AXA</p>	<p>5</p> <p>AXA Bank Belgium (Anhyp + Banque IPPA)</p>	

Tableau 7 : Cinq grands groupes bancaires belges

Dans ce chapitre, nous analysons les manières dont les banques impliquent les parties prenantes pour un développement durable en utilisant le moyen de communication le plus commun, c'est-à-dire les différents types de rapports annuels. La méthodologie utilisée est donc une analyse exploratoire à partir d'une étude documentaire.

Les banques font-elles état de triple-bilan ? Quels labels utilisent-elles ? Ces questions sont intéressantes mais nous nous concentrons plutôt sur ce qui concerne directement les parties prenantes.

⁹¹ http://www.abb-bvb.be/gen/fr/secteur_groupe.html

Analyser et comparer les engagements envers les parties prenantes d'une banque n'est pas toujours évident. En effet, les obstacles rencontrés, afin de faire une analyse et une comparaison cohérente, sont les suivants :

- les banques ne produisent pas les mêmes documents (ce peut être un rapport annuel d'activités, ou un rapport de développement durable ou encore un rapport environnemental),
- elles utilisent des mises en page très différentes, il est donc ardu de retrouver des informations comparables
- les rapports ne concernent parfois qu'une partie de leurs métiers (par exemple, le rapport concerne seulement les assurances et pas les services financiers) ou seulement certaines filiales.

Nous avons limité cette étude aux rapports émis durant l'année 2005 sur les résultats 2004. Ce sont ceux qui sont disponibles au moment de cette étude. Il est à noter que le prix du meilleur rapport de développement durable est attribué à Dexia par l'Institut Réviseur des entreprises⁹². Pour plus d'information sur les rapports environnementaux et de développement durable nous conseillons à tout lecteur intéressé de se reporter au TFE de Catherine Paul⁹³.

Nous nous penchons en particulier sur les parties 3.9 à 3.12 des Global Reporting Initiatives (GRI) 2002⁹⁴ car ces dernières portent sur le traitement de la question de l'engagement des parties prenantes dans les rapports annuels.

Le tableau ci-dessous énumère les descriptions officielles de la partie « Engagement des parties prenantes » des GRI 2002 :

3.9	Principe d'identification et de sélection des principales parties prenantes. Préciser le processus de définition des parties prenantes d'une organisation et de choix des groupes à impliquer.
3.10	Démarche de consultation des parties prenantes, fréquence de ces consultations par type et par groupe de partie prenante. Par exemple, enquêtes, groupes témoins, tables rondes avec la société civile, tables rondes consultatives internes, communication écrite, structures de dialogue social, etc.
3.11	Type d'informations générées par la consultation des parties prenantes. Liste des principales questions et préoccupations soulevées par les parties prenantes et identification de tout indicateur spécifiquement élaboré à l'issue de ces consultations.
3.12	Utilisation des informations résultant de l'implication des parties prenantes. Ces informations peuvent par exemple servir à choisir des critères de comparaison de performance ou conditionner des décisions spécifiques quant à la politique ou aux activités de l'organisation.

Tableau 8 : Extrait des GRI 2002 sur l'engagement des parties prenantes

⁹² <http://www.ibr-ire.be/fra/download.aspx?type=1&id=143&file=901>

⁹³ PAUL Catherine, *D'un rapport 'environnement et sécurité' à un rapport 'développement durable' Le cas d'une entreprise du secteur des métaux non-ferreux*, Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Walter Hecq, 2005

⁹⁴ Il est à signaler toutefois que les GRI 2006 (<http://www.grig3.org/guidelines.html>) sont en cours d'élaboration et qu'une version définitive est à paraître sous peu. Dans le « brouillon » de ces lignes directrices, nous avons constaté quelques distinctions par rapport au GRI 2002 en relation avec notre sujet. En effet, les points 3.9 à 3.12 des GRI 2002 deviennent les points 3.10-3.11 des nouvelles lignes directrices. Elles concernent les parties prenantes du rapport en lui-même. Dans une deuxième partie, les points 4.14 à 4.17, quant à eux, abordent les parties prenantes en contact avec l'organisation durant la composition du rapport mais pas spécialement pour sa rédaction.

Grâce à ce fil conducteur, nous examinons les multiples rapports annuels des cinq grandes banques pour découvrir comment et quelles parties prenantes sont prises en compte par ces banques.

Afin d'apporter un peu plus de lumière sur le comportement durable de ces banques, nous mentionnons également les résultats d'un rapport, émis conjointement par BankTrack et WWF-UK⁹⁵, qui note les politiques de 39 banques, dont Dexia, ING et KBC, dans treize domaines environnementaux ou sociaux. Ces domaines sont les suivants :

- droits de l'homme,
- droit du travail,
- peuples indigènes,
- climat et énergie,
- barrages,
- biodiversité,
- forêts,
- pêcheries,
- industries extractives,
- agriculture durable,
- produits chimiques,
- transparence et reporting par les clients
- systèmes de gestion environnementale et sociale.

Les notes sont données sur un total de 4 points qui, hypothétiquement, indiquerait un comportement parfaitement durable. Sachant que les banques sélectionnées ont obtenu des notes entre 0 et 1,31 sur 4, les militants considèrent le chemin entamé vers de pratiques plus durables, mais encore long pour obtenir une note satisfaisante dans tous ces domaines.

Avant de présenter l'analyse de chaque banque, nous apportons comme préambule les réflexions des intervenants d'un débat sur l'investissement socialement responsable mené par la Libre Belgique en mai 2006⁹⁶. Bernard Bayot propose un classement des cinq banques majeures par encours de fonds de placement durable, puis par épargne éthique.

En résumé, selon les derniers chiffres publiés par Éthibel⁹⁷, les parts du marché de 4,38 milliards d'euros de l'ISR en Belgique au 31 décembre 2005 se divisent principalement entre trois acteurs. En effet, la Dexia Banque, pour des raisons historiques du mode de fonctionnement de la Banque BACOB, possède 67% des encours sur les fonds de placement éthiques. Par conséquent, elle se place en tête de ligne dans cette catégorie. La KBC Banque, de par ses origines coopératives, est plus attentive aux valeurs citoyennes et éthiques. Elle détient donc 23% des encours en fonds de placement éthiques. Le troisième acteur important est la Fortis Banque qui dispose de 6% du marché. Puis, au-dessus de 1% de parts de marché, il y a le groupe ING (1,14%) et le Kringloopfonds (1,11%).

Les parts de marché des autres banques inférieures à 1% -représentant toutefois des encours de près de 48 millions d'euros- sont mentionnés dans le tableau suivant :

⁹⁵ WWF & BankTrack, *Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance*, United Kingdom, 26 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/sustainablefinancereport.pdf>

⁹⁶ Conférence/débat de la Libre Belgique : « Investissements éthiques et solidaires », participants : Anne Peeters (CEDAC), Michel Genet (Crédal) et Bernard Bayot (Réseau Financement Alternatif), animé par Patrick Van Campenhout (La Libre Belgique), le 18 mai 2006, Hôtel le Méridien, Bruxelles

⁹⁷ ALTER BUSINESS NEWS, « MVI in België : een explosieve groei », août 2006. – Disponible sur internet : http://www.ethibel.org/word/MVIBelgie_HGFR.doc

Groupe Dexia	67,00%
KBC	23,00%
Groupe Fortis	6,00%
ING	1,14%
Kringloopfonds	1,11%
Banque Triodos	< 1,00%
Petercam	< 1,00%
Bank Delen	< 1,00%
Ethias	< 1,00%
AXA Banque	< 1,00%

Tableau 9 : Leaders du marché des fonds ISR - volume des encours (31/12/2005)

Concernant l'épargne éthique, marché de 406 millions d'euros en Belgique au 31 mars 2005, la Banque Triodos, pourtant relativement jeune dans le paysage bancaire belge, se trouve en tête avec 58% des encours. La Fortis Banque, grâce à son acquisition de la CGER, banque qui a initié l'épargne Cigale⁹⁸, remporte 39% du marché de l'épargne éthique. Le reste des cinq grandes banques belges n'est même pas mentionné.

Triodos Banque	58%
Fortis Banque	39%
Record Group	2%
VDK - Spaarbank	1%

Tableau 10 : Leaders du marché des comptes d'épargne ISR - volume des encours (31/03/2005)⁹⁹

Ces deux tableaux donnent déjà une idée des banques plus enclines au comportement éthique, de par les produits qu'elles offrent. Cette démarche porte à croire qu'elles se préoccupent plus sérieusement de leurs parties prenantes.

Voyons maintenant dans les prochains points les attitudes, telles que déclarées dans les rapports annuels, par les cinq grandes banques par rapport à leurs parties prenantes.

3.1.1 Premier cas d'étude : AXA Banque

AXA Banque, dont le slogan est « *Vivre confiant* », produit une série de rapports pour satisfaire les besoins de toutes ses parties prenantes. Nous avons examiné pour ce travail le rapport environnemental 2004, le rapport d'activités 2004 d'AXA en Belgique, et le rapport d'activité et de développement durable 2004. Le dernier sert de base pour l'analyse de la logique de la banque envers ses parties prenantes.

Un tableau de correspondance, situé à la toute fin du rapport d'AXA Banque, permet au lecteur attentif de trouver les points 3.9 à 3.12 sur l'engagement des parties prenantes. Les auteurs du rapport se réfèrent au chapitre « *L'écoute, condition d'une relation pérenne* » qui comprend trois types de parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires et les fournisseurs. Nous

⁹⁸ Cigale est un compte d'épargne dont l'argent est réinvesti par la banque dans des entreprises répondant à des critères négatifs et positifs. Explication tirée de DEMONTY Bernard, *Banquier, où places-tu mes valeurs?*, Bruxelles, éd. Luc Pire, 1999

⁹⁹ DEMOUSTIEZ Alexandra & RADERMACHER Françoise, *L'investissement socialement responsable en Belgique - rapport annuel 2005*, Bruxelles, 2005 - Disponible sur internet : <http://www.rfa.be/files/rapportISR2005final.pdf>

rajoutons à ceux-ci celle du chapitre précédent : « la recherche de la satisfaction client », et celle du chapitre suivant « le monde qui nous entoure ».

Les consultations se font selon le tableau ci-dessous :

Partie prenante	Type de consultation	Fréquence
Client	Instrument de mesure de la satisfaction du client : <i>Customer Scope</i>	À l'occasion d'un contact
	4800 questionnaires dans 11 pays pour mesurer la marque	Une fois l'an
	Démarche d'amélioration continue des processus : AXA Way	Continue
	Centre de service, hotline, internet	Continue
	AML Scoring Tool mesure 9 indicateurs dont la connaissance du client et de l'intermédiaire pour la lutte contre le blanchiment d'argent	Une fois l'an en 2004
Collaborateurs	Scope, outil de diagnostic du climat social, taux de réponse au sondage : 81%	Une fois l'an
	Dialogue entre salariés	Régulièrement
	Dialogue social de qualité à travers le Comité Européen du Groupe	Tous les mois
	CAP Métier : la mobilité interne accompagnée	Au cas par cas
	Formation des salariés	Moyenne en 2004: commercial 3,4 jours & non-commercial 1,8
Actionnaire institutionnel et individuel	Relations suivies avec le Comité consultatif des Actionnaires	Permanente
	Contacts entre collaborateurs et actionnaires institutionnels	Régulièrement
	Deux newsletters : l'essentiel et Horizon	Trois fois par an
	Réunion de présentation, road shows et conférences	Plusieurs fois l'an
	Salon Actionaria à Paris	Une fois par an
	Presse économique ou nationale	Continue
	Alertes e-mail et site internet assurent un flux permanent d'informations	Continue
Fournisseurs	Contacts privilégiés grâce au programme de Management des grands comptes fournisseurs	-Pas mentionnée-
	Outils pour mesurer engagement de développement durable	en cours d'élaboration
« Monde qui nous entoure »	Bénévolat social, mécénat culturel et patrimonial	Au cas par cas
	Document sur la prévention des accidents de la route	Une fois en 2004

Tableau 11 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : AXA Banque

Le type d'information récolté est ensuite analysé pour définir les questions-clefs de ces parties prenantes et identifier des indicateurs permettant de mesurer leurs progrès afin d'ajuster les projets de développement durable.

L'utilisation de l'information récoltée est moins évidente à travers la lecture du rapport d'activité et de développement durable. Il est toutefois mentionné régulièrement que le résultat des dialogues, sondages et questionnaires est intégré aux stratégies de développement durable.

Enfin, l'ordre dans lequel les parties prenantes sont mentionnées dans le rapport : le client, les collaborateurs, les actionnaires, les fournisseurs et, en dernier lieu, le « monde qui nous entoure » peuvent donner une indication quant à l'importance des différents acteurs pour AXA. Il est toutefois à noter que la dernière section le « monde qui nous entoure » est plutôt

développée : elle comprend les actions d'AXA en matière de bénévolat, de mécénat sociétal (éducation et prévention), culturel et patrimonial ainsi que de la préservation de l'environnement.

En conclusion, AXA Banque semble consacrer une grande partie de son budget à la communication avec ses diverses parties prenantes. Toutefois, les moyens mis en œuvre ne garantissent pas toujours un réel engagement.

3.1.2 Second cas d'étude : Dexia

Dexia est une des banques notées par le rapport WWF-UK et BankTrack¹⁰⁰. Elle obtient le score de 0,54 sur 4, ce qui peut sembler très mauvais mais qui la classe tout de même dans la moyenne des 39 banques recensées dans ce rapport. En effet, 19 des 39 banques notées ont un score plus faible et 9 obtiennent le même score. Son positionnement sur les critères de *transparence et reporting par les clients* et celui sur les *barrages* décrochent les notes de 2 sur 4. Ses politiques sur le *travail*, les *peuples indigènes* et son *système de gestion environnemental et social* réussissent tout juste à obtenir la note de 1 sur 4, alors que le reste des critères sont notés 0 sur 4.

La Dexia Banque, dont le slogan est « *la banque du développement durable* », produit un rapport de développement durable ou triple-bilan bien complet sur les dimensions économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. Toutefois, il est à signaler qu'au sein du groupe Dexia, les méthodologies sont diverses et que la partie *Dexia Insurance Services* a publié un rapport d'activités entièrement basé sur les Global Reporting Initiatives. Nous incluons cet exemple qui suit à la lettre des points 3.9 à 3.12 des GRI 2002 en annexe 6.1 pour information. Toutefois, dans le cadre de ce cas d'étude, nous nous concentrons sur le rapport de développement durable qui regroupe toutes les activités bancaires.

Au début de ce rapport, Dexia identifie ses parties prenantes comme étant, entre autres, les élus locaux/pouvoirs publics, les actionnaires, les consommateurs/clients et les citoyens/ONG. Les employés de Dexia sont également des parties prenantes importantes.

Le tableau ci-dessous fournit une description des consultations de ces parties prenantes :

¹⁰⁰ WWF & BankTrack, *Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance*, United Kingdom, 26 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/sustainablefinancereport.pdf>

Partie prenante	Type de consultation	Fréquence
Élus locaux / pouvoirs publics	Études spécifiques sur la problématique du vieillissement de la population, initiative <i>Silver</i>	Au cas par cas
	Partenariats sur l'immobilier, la santé et l'éducation	Au cas par cas
Actionnaire institutionnel et individuel	Dialogue à travers un dispositif d'information rigoureux et interactif	Régulièrement
	Sensibilisation à l'investissement socialement responsable des actionnaires à travers road shows, séminaires, travaux de recherche et articles de presse	Plusieurs fois par an
Consommateurs/ clients	Service <i>Customer Relationship Management</i> pour améliorer les processus avec les clients	Quotidiennement
	<i>Customer Care Center</i> pour répondre aux questions des clients	Quotidiennement
	Garantie d'un service bancaire de base	-Pas mentionnée-
	Enquêtes nationales sur banque principales	-Pas mentionnée-
	Sondage sur le magazine <i>Satisfaxion</i> et le site <i>Net Banking</i>	Quelques fois l'an
Citoyens / ONG	Discussions avec Netwerk Vlaanderen sur le financement des armes controversées	Quelques fois en 2004
	Diverses actions de prévention, de mécénat social, sportif et culturel telles que Dexia TV (espace multimédia sur le développement durable)	Au cas par cas
Employés	Dialogue social par le syndicat	-Pas mentionnée-
	Magazine <i>team+spirit</i>	-Pas mentionnée-
	Intranet <i>team+spirit</i>	Continue
	Conférences sur le développement durable	-Pas mentionnée-
	Ateliers et rencontres tel que <i>Job Day</i> pour faire connaître les métiers de la banque	-Pas mentionnée-
	<i>Job Service</i> pour gérer les fusions et perte d'emploi	Lors de restructuration
	<i>Business Partner</i> pour le recrutement et la formation des employés	Au cas par cas
	Rencontre direction générale / collaborateurs	Une fois par an
	Comité d'entreprise européen sur les questions sociales	Plusieurs fois l'an
	Enquête de satisfaction des employés taux de réponse : 51%	Une fois en 2004

Tableau 12 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : Dexia

Les auteurs du rapport mentionnent parfois que les informations réunies sont analysées en vue d'être intégrées dans les différentes stratégies de la banque. Ce n'est cependant pas systématique et par conséquent le lecteur n'a pas de certitude quant à l'usage final des informations récoltées.

En résumé, Dexia paraît faire des efforts important en matière de développement durable. Des conférences sur le thème sont menées afin de sensibiliser les employés. En effet, changer une culture d'entreprise est un défi majeur. En termes de communication, Dexia rend un travail impressionnant, vu qu'elle se voit couronnée du prix du meilleur rapport de développement durable en 2004 par l'Institut Réviseur des entreprises. Concernant ses autres parties

prenantes, des mesures sont également prises, mais la manière dont l'information est réellement intégrée reste floue.

3.1.3 Troisième cas d'étude : Fortis

La Fortis Banque produit son premier rapport de développement durable, intitulé « *Une communauté inspirée* », en 2004 qui, selon le mot du CEO, est né « *pour satisfaire à la demande croissante, au sein comme en-dehors de notre entreprise* ». Ce sont donc ici explicitement les parties prenantes qui ont voulu plus d'informations sur la stratégie de développement durable de cette banque.

Les parties prenantes sont énumérées et définies au début du rapport, puis divisées en « *intervenants les plus directement impliqués* » : les clients, les collaborateurs et les actionnaires et en « *intervenants sociétaux* » : autorités de contrôle, les pouvoirs publics, les associations de secteur, les syndicats, les collectivités locales et les ONG. Il est intéressant de noter que Fortis informe dès le début le lecteur de son intention d'impliquer certaines parties prenantes :

« En principe, nous établissons un dialogue avec les parties prenantes qui sont véritablement intéressées par notre entreprise. Mais nous nous demandons parfois si les questions soulevées relèvent du domaine de Fortis. En tant qu'acteur financier, certains observateurs extérieurs nous attribuent des influences ou des pouvoirs que nous ne possédons pas. »

Voyons maintenant comment sont exposées les consultations de parties prenantes dans ce rapport 2004 :

Partie prenante	Type de consultation	Fréquence
Client	Sondage de satisfaction du client	Régulièrement
	Entretiens d'acceptation des clients pour la lutte anti-blanchiment	Au cas par cas
	Assistance téléphonique	24h/24
	Traitement des plaintes	En moins de 15 jours
	Contacts privilégiés pour le <i>Commercial Banking</i>	-Pas mentionnée-
	Information par des centres d'affaires et le site internet	Continue
	Enquête de satisfaction du <i>Information banking</i>	-Pas mentionnée-
	Études de satisfaction des courtiers	Régulièrement
Collaborateurs	Sondage de motivation des employés	Premier en 2004
	Réunions et ateliers de <i>Diversity Awareness</i>	Plusieurs
	Ateliers sur le développement durable	Plusieurs
	Projets d'innovation <i>Fortis Venturing</i>	183 en 2004
	Concertations sociales avec les syndicats	-Pas mentionnée-
	Réunion avec le comité d'entreprise européen	-Pas mentionnée-
Actionnaires	Contacts entre <i>Investors relations</i> et les actionnaires	Quotidiennement
	Publication d'information sur le site www.fortis.com/ir	Continue
Collectivité	Instances économiques, légales et sociales	-Pas mentionnée-
	Consultations internes et externes avec ONG	Plusieurs
	<i>Meeting for the Future</i> , rendez-vous avec le grand public	Une fois par an
	Bénévolat, échanges locaux	Quelques fois l'an
	Mécénat sportif et de loisir	-Pas mentionnée-

Tableau 13 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : Fortis

La consultation des employés sur leurs pensées innovantes chez Fortis est un système d'implication particulier qui semble être efficace. *Fortis Venturing* est une initiative interne qui tente de mettre à profit les idées des employés pour les transformer en projets concrets. Les employés trouvent l'idée et Fortis fournit l'encadrement. La bourse Fortis d'échange de droits d'émission CO2 est un exemple qui provient de cette démarche.

Nous trouvons que ce système est une bonne référence de partie prenante influençant positivement son entreprise vers de pratiques plus durables. En effet, cette banque démontre une stratégie innovante pour impliquer le groupe de partie prenante « employé ».

3.1.4 Quatrième cas d'étude : ING

Selon le rapport WWF-UK et BankTrack, le groupe ING arrive à la même note globale de 0,54 sur 4¹⁰¹ que les banques KBC et Dexia, à la différence qu'il est légèrement plus engagé dans les *droits humains*. Effectivement, la note de 1 sur 4 leur est attribuée sur ce critère, bien que leur politique reste toutefois « *largely aspirational* » selon les auteurs du rapport. Par contre, en « échange », ils obtiennent un 0 sur 4 sur le thème du *travail*.

D'origine néerlandaise, le groupe ING, publie également une série de rapports annuels. Il est intéressant de noter que les rapports de développement durable ou de responsabilité sociétale de l'entreprise ne sont pas requis légalement en Belgique mais qu'ils ont « *un caractère obligatoire aux Pays-Bas et au Danemark*¹⁰² ».

Nous nous basons pour ce travail sur celui nommé « *Corporate Responsibility Report* ». Très clairement structuré et facile à suivre, ce rapport indique les parties prenantes directement sur la première page : les clients, les actionnaires, les employés, les partenaires d'affaires et la société.

Le tableau ci-dessous résume le type de partie prenante, ses types de consultation ainsi que la fréquence des consultations :

¹⁰¹ Le lecteur consciencieux verra apparaître la note "0.62/4" dans le rapport WWF-UK et BankTrack, mais il s'agit d'une erreur, c'est bien "0.54/4", après vérification par conversation téléphonique le 22 mai 2006 avec M. Jules Peck, co-auteur du rapport.

¹⁰² RISE Réseau Intersyndical de sensibilisation à l'environnement csc-fgtb, Formation Éducation Culture, « Les rapports environnementaux des entreprises, information pertinente? », novembre 2003.

Partie prenante	Type de consultation	Fréquence
Clients	Enquêtes de satisfaction du client	Quelques fois l'an
	Contacts avec les gestionnaires	Élevée
	Internet, téléphone	Continue
	Plaintes spontanées	À l'occasion
Actionnaire institutionnel et individuel	Dialogue avec des analystes, des agences de notations	Constamment
	Assemblée Générale annuelle des actionnaires	Une fois par an
Employés	Réunions entre gestionnaires et employés	Régulièrement
	Un site sur la culture d'entreprise <i>Live ING</i>	Continue
	Ateliers et séminaires, notamment sur la prévention du blanchiment d'argent	48 en 2004
	<i>ING Série Dialogue</i> entre employés talentueux et exécutifs	-Pas mentionnée-
	Conseil de diversité pour l'équité	-Pas mentionnée-
	Réseaux d'employés dont <i>GALA</i> sur homosexualité	-Pas mentionnée-
	<i>Teambuilding</i> entre employés par le sport	-Pas mentionnée-
	Sondages internes sur la satisfaction au travail	Régulièrement
	Enquête interne sur la motivation	Une fois en 2004
	Enquêtes externes	Quelques fois l'an
	Études sur la marque et la culture d'entreprise	Plusieurs en 2004
	Dialogue avec des représentants d'employés	Régulièrement
	Comité européen d'entreprise	Une fois en 2004
Partenaires d'affaires	Analyses d'incidents des employés	Régulièrement
	Code de conduite signé entre les acheteurs d'ING et les fournisseurs	Tous les ans
Société	Sondages de performance des fournisseurs	Dès 2005
	Conseil aux autorités dans plus de 40 pays	-Pas mentionnée-
	Différents projets d'étude sur les systèmes de retraite	-Pas mentionnée-
	Soutien à la micro-finance	-Pas mentionnée-
	Charité, mécénat culturel et social	-Pas mentionnée-
	Relations avec la société civile	-Pas mentionnée-
Contacts et tables rondes avec des ONG	Régulièrement	

Tableau 14 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : ING

Les différentes consultations menées avec les parties prenantes semblent parfois apporter des idées nouvelles qui sont intégrées à la stratégie de développement durable de la banque.

Un exemple concret est le résultat des contacts avec les ONG. Celles-ci ont réussi à questionner et faire pression sur la Banque ING pour qu'elle donne des explications par rapport à l'investissement dans les fabricants d'armes controversées, telles que les mines anti-personnel. Suite à ces discussions, la direction que veut prendre ING est claire : « *ING will abstain from financing controversial weapons* », il faut maintenant leur faire confiance pour que les paroles écrites deviennent réalité.

Dans l'optique de nos objectifs, la manière dont ING se sert de son rapport annuel pour communiquer à certaines parties prenantes, par exemple les ONG, est intéressante. En effet, les mots utilisés par le groupe ING concernant l'affaire des armes controversées semblent constituer une réponse à une revendication de ce groupe de partie prenante.

3.1.5 Cinquième cas d'étude : KBC

Troisième banque dans cette analyse à être notée par le rapport WWF-UK et BankTrack, la KBC obtient exactement les mêmes notes que la Dexia Banque, et parvient donc une moyenne de 0,54 sur 4.

La KBC Banque, dont le slogan « *C'est vous qui comptez* » semble directement s'adresser à un certain « vous » où chaque partie prenante pourrait se reconnaître, ne produit toutefois pas de rapport spécifique sur sa manière d'approcher le développement durable. Le rapport annuel 2004 est donc utilisé pour fournir les informations nécessaires à l'analyse de ce cas d'étude.

Pour découvrir quelles sont les parties prenantes de la KBC Banque, il faut parcourir tous les chapitres. Elles sont : les actionnaires, les clients, la société en général, les collaborateurs puis séparément les administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume le groupe de partie prenante, ses types de consultation et la fréquence de celles-ci pour la KBC Banque :

Partie prenante	Type de consultation	Fréquence
Actionnaire	<i>Investors Relations Services</i>	Continue
	Publication des résultats	Chaque trimestre
	Site internet	Continue
	<i>Journée des actionnaires</i> sur les fonds durables	Une fois en 2004
Clients	<i>Seniors Road Show</i> , informations pour personnes âgées	Quelques fois l'an
Société	Groupe de travail multidisciplinaire sur la protection de l'environnement	-Pas mentionnée-
	Collaboration avec associations de quartier	-Pas mentionnée-
Personnel	Enquête d'opinion	Régulièrement
	Comité d'entreprise européen	-Pas mentionnée-
	Syndicats et autres groupes d'employés	-Pas mentionnée-
	Formations diverses	-Pas mentionnée-
Administrateurs	Réunion du Conseil	Douze fois en 2004

Tableau 15 : Relevé GRI des consultations des parties prenantes et leur fréquence : KBC

Comme la KBC Banque réalise un seul rapport annuel, l'accent mis sur le développement durable n'est pas central. En effet, leur rapport se concentre plutôt sur toutes les informations financières et bancaires de la KBC. Les parties prenantes ne sont pas clairement indiquées, et il n'est pas évident d'identifier leur démarche de consultation.

Implicitement, selon notre analyse, les parties prenantes semblent générer certaines informations, mais il est difficile de décrire comment celles-ci sont intégrées dans les activités de la banque et ainsi de définir l'influence apporté par les parties prenantes sur les stratégies de développement durable. Toutefois, la sobriété de la communication de cette banque ne signifie pas son manque d'engagement envers ses parties prenantes et le développement durable. En effet, tout récemment, la KBC Banque est félicitée pour sa bonne performance en termes de transparence par Éthibel.¹⁰³

¹⁰³ http://www.ethibel.org/word/sectorstudie_fr.doc

3.1.6 Résumé des cas d'étude des cinq grandes banques belges

En conclusion, les trois banques belges évaluées par le rapport WWF-UK et BankTrack : Dexia, ING et la KBC remportent toutes la même note. Il est intéressant d'observer qu'elles obtiennent toutes les trois « 2 sur 4 » sur le domaine de la *transparence*, cette note étant d'ailleurs la plus haute note obtenue toutes banques confondues. Cela veut-il dire que ces trois banques traitent leurs parties prenantes avec la même transparence? Ce serait une affirmation trop simpliste, car plusieurs nuances existent dans le lexique et l'interprétation de la transparence.

Qu'elles produisent un rapport de développement durable ou non, les banques semblent toutes informées de l'importance de ce concept. Ainsi, les efforts consentis au niveau direct sont importants. Pour ce qui concerne le niveau indirect, ces grandes banques possèdent toutes, dans leur vaste portfolio, une certaine gamme de produits durables. Également, elles paraissent reconnaître l'existence de différents groupes de parties prenantes. La manière dont elles abordent le sujet est distincte, mais les types de parties prenantes se ressemblent, comme le montre le tableau ci-dessous :

ING	KBC	Fortis	Dexia	AXA
Partie prenante	Partie prenante	Partie prenante	Partie prenante	Partie prenante
Clients	Actionnaire	Client	Élus locaux / pouvoirs publics	Client
Actionnaire institutionnel et individuel	Clients	Collaborateurs	Actionnaire institutionnel et individuel	Collaborateurs
Employés	Société	Actionnaires	Consommateurs/ clients	Actionnaire institutionnel et individuel
Partenaires d'affaires	Personnel	Collectivité	Citoyens / ONG	Fournisseurs
Société	Administrateurs		Employés	« monde qui nous entoure »

Tableau 16 : Comparaison des types de parties prenantes - cinq grandes banques belges

Le noyau dur des typologies de parties prenantes sont, sous diverses appellations, les clients, les actionnaires, les employés et la société. ING et AXA rajoutent à cette liste leurs fournisseurs. Dexia, de son côté, mentionne les pouvoirs publics, partie prenante importante car toute banque fonctionne dans un cadre législatif précis. La KBC agrandit d'autant plus sa liste de parties prenantes en considérant les administrateurs comme un groupe à part. Les autres banques incluent ce groupe dans celui des employés. Nous verrons au prochain point, les perceptions d'acteurs belges sur ces cinq grandes banques.

3.2 Perceptions d'acteurs belges sur les parties prenantes

Les études de cas ci-haut servent à obtenir une image objective du paysage bancaire belge sur le sujet des parties prenantes, mais évidemment cette image ne reflète vraiment que l'aspect communicationnel des banques. Nous avons vu comment les banques interagissent avec leurs parties prenantes ou, en tout cas, la manière dont elles décrivent ses interactions dans les rapports annuels.

Pour approfondir cette analyse, il aurait été intéressant d'interroger un représentant de chaque banque pour en savoir plus, mais faute de temps, nous avons opté pour une autre solution. Nous consultons des experts du domaine pour connaître leur perception du rôle des parties

prenantes sur le développement durable d'une banque. Pour le cas de l'acteur financier, nous avons dû nous résoudre à une analyse documentaire car nous n'avons pu obtenir d'entretien.

Afin d'obtenir une vision plus large et diversifiée des perceptions existantes, nous avons choisi les trois organisations suivantes :

- Netwerk Vlaanderen, qui est une organisation cherchant à promouvoir une approche responsable de l'argent. Cette organisation symbolise les vues du milieu militant.
- Business & Society, qui se définit comme « un réseau et une source d'inspiration pour entreprises et associations d'entreprises qui veulent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités »¹⁰⁴, et qui évoque la vision du développement durable.
- Association belge des banques (ABB), qui est un organisme fédérant six associations professionnelles du secteur financier belge, et qui représente les opinions du monde strictement financier.

Notons qu'il serait réducteur d'affirmer que seules ces perceptions existent pour chacun de ces groupements, mais il semble toutefois représentatif afin d'éliciter les différences entre ces institutions aux buts variés.

La grille de questions utilisée comme guide pour la discussion se trouve en annexe 6.2. Les idées échangées s'axent sur trois grands thèmes :

1. le rôle de l'institution financière
2. les parties prenantes des banques
3. le paysage bancaire belge

Les sections suivantes décrivent ces perceptions telles que ressenties par un membre, expert du domaine, de chacune des organisations déjà mentionnées.

3.2.1 Entretien semi-directif d'un acteur militant représenté par Netwerk Vlaanderen

Chercheuse et militante de campagne sur l'utilisation responsable de l'argent, Mme Inez Louwagie travaille chez Netwerk Vlaanderen depuis ses études en sciences politiques à l'université de Gant.

Elle voit la banque comme une organisation qui « *brasse de grandes masses d'argent* » et qui prend des décisions capitales sur des projets, permettant ou non à ceux-ci d'exister. De plus, elle renforce cette définition en mentionnant que les banques ont une responsabilité accrue, par rapport au simple quidam, du fait qu'elles sont responsables pour l'argent de tierces personnes. Elle rajoute également que la responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui commence à faire son bout de chemin, mais que ce n'est pas encore le cas de toutes les banques.

De par son expérience, Mme Louwagie répond de manière très pragmatique sur les moyens de faire changer les normes dans le monde financier vers de pratiques plus durable. Elle cite plusieurs procédés utilisés par les ONG, tels que les articles de presse, les communiqués de presse, le fait de jouer avec l'image de marque des banques par le biais de posters révélant les investissements peu éthiques de certaines banques, les actions de rue, les sessions d'information et de sensibilisation des jeunes, les expositions pour conscientiser les gens, les débats, les tables-rondes... autant de méthodes concrètes pour faire changer les choses ! Selon

¹⁰⁴ <http://www.businessandsociety.be/>

Mme Louwagie, la multiplication de la rédaction de triples-bilans est due à la demande des parties prenantes, dont le type serait principalement les ONG.

Pourtant dynamique et positive, Mme Louwagie se dit « *peut-être cynique* » par rapport à la réelle volonté des banques d'écouter leurs parties prenantes et d'agir sur leurs préoccupations, du moins de façon continue. Il semble toutefois que les banques tendent plus à réagir, voire réagir de manière défensive, que d'agir pro-activement face aux questionnements des ONG. Elle voit les ONG comme les seuls véritables acteurs influençant activement le changement des pratiques dans le monde financier. Toutefois, elle reconnaît que les autorités gouvernementales, les organismes internationaux, tels que Global Compact, et certaines conventions menant à des chartes de bonne conduite comme les Equator Principles peuvent également y jouer un rôle.

Ciblant le secteur belge, force est de constater que la KBC Banque semble la banque la plus réceptive face aux questions de l'ONG. Sur le dossier des armes controversées, la KBC est la seule des cinq grandes banques belges à avoir appliquée une stratégie sérieuse et transparente pour intégrer une préoccupation majeure de ses parties prenantes. En effet, après avoir créée une liste noire des entreprises œuvrant dans le domaine de l'armement controversé, elle n'investit plus dans les compagnies concernées.

D'autres banques, telles que Dexia, disent faire la même démarche, mais ne veulent pas se soumettre à des vérifications pour cause de « *secret bancaire* ». Ce manque de transparence n'aide pas à donner confiance qu'une démarche est en effet en cours. ING et Fortis semblent suivre plus ou moins la politique de Dexia, et Mme Louwagie ne s'étend pas plus sur leur cas. Par contre, AXA jouit d'une réputation moins glorieuse, étant mentionnée comme la banque ne répondant pas aux questionnements de Netwerk Vlaanderen. Bien entendu, la Banque Triodos est citée en tant que banque durable offrant de vrais produits éthiques. Ethias reçoit aussi de l'attention pour sa création - une première en Belgique - d'un fonds de pension éthique.

Concernant les activités militantes de son organisation, Mme Louwagie conseille trois rapports sur leurs campagnes visant la meilleure information de la partie prenante « grand public » :

- **avril 2004** : « Cluster bombs, Landmines, Nuclear Weapons and Depleted Uranium Weapons. – A report on the financial links between banks and the producers of controversial weapon systems. » ;
- **avril 2005** : « Banks Disarm(ed) – An overview of the results of the campaign 'My money. Clear conscience' » et
- **avril 2006** : « Where do you draw the line ? – Research into the financial links between five bank groups and companies that abuse human rights ».

En résumé, le travail de cette organisation, Netwerk Vlaanderen, constitue un bel exemple de pression de la part de la partie prenante ONG qui aboutit à des résultats concrets. Découlent en effet de ces campagnes : un projet de loi interdisant le financement des mines anti-personnel¹⁰⁵, une liste noire des entreprises ayant des activités dans l'armement controversé dressée par la KBC, du remue-ménage médiatique, une certaine sensibilisation du grand public et, en tout cas, plusieurs discussions sur le thème de la responsabilité des banques. Ceci constitue à nos yeux un bilan tout à fait louable.

¹⁰⁵ <http://www.financite.be/mon-argent-1/mon-argent-sans-scrupules/mon-argent-sans-scrupules-dossier-des-armes-contro/la-proposition-de-loi-du-16-juin-2005-et-la-loi-du.fr.html>

3.2.2 Entretien semi-directif d'un acteur du développement durable représenté par Business&Society

Ayant un parcours professionnel très varié, entre le privé, le public et le monde des organisations non-gouvernementales, Mme Hudlot est une experte du développement durable et possède une vision équilibrée des différents acteurs bancaires belges.

Mme Hudlot voit le rôle de la banque comme une entité intermédiaire qui facilite les activités financières quotidiennes des particuliers et des entreprises. Face au développement durable, elle voit la responsabilité de la banque à trois niveaux :

- 1) en tant que grand employeur, souvent plusieurs dizaines de milliers d'employés, ses impacts internes tels que les conditions sociales, la gestion des déchets etc.
- 2) en tant qu'activité locale : garantir un accès aux services bancaires minimums aux populations défavorisées, promouvoir la cohésion sociale et assurer un équilibre des crédits afin d'éviter le surendettement
- 3) en tant que gestionnaire de portefeuille d'actions où les entreprises ont des impacts plus ou moins importants sur l'environnement et le social

Cette perception rejoint notre analyse (voir point 1.2.2) par rapport aux banques sur le fait qu'elles ont deux paliers d'influence : directe, comme toute entreprise du secteur tertiaire et indirecte, par le biais de ses investissements et de ses crédits accordés à de tierces entreprises.

Dans le secteur financier, pareillement au secteur de l'entreprise, le jeu de l'offre et la demande règle le marché. Une augmentation de la demande d'investissement éthique par les clients se traduit nécessairement par une augmentation des produits éthiques par les banques. La réalisation de rapports annuels à triple-bilans se fait de plus en plus par souci de transparence envers les parties prenantes, autant sur leurs propres impacts que sur les investissements.

Les parties prenantes influencent donc la banque par leurs choix d'investissement. Elles peuvent être des clients particuliers, des entreprises (par exemple la loterie nationale) ou des investisseurs institutionnels, comme par exemple des entités gouvernementales plaçant leurs fonds de pensions dans des investissements éthiques.

Toutefois, ce sont les ONG qui lancent des actions pour réellement faire changer le fonctionnement d'une banque. Mme Hudlot pense également que le rôle joué par les associations de consommateurs telles Test-Achats ou le CRIOC peut être important. Concernant les ONG, elle cite l'exemple de Netwerk Vlaanderen interrogeant les grandes banques sur leur investissement dans des entreprises produisant des armes controversées. La régulation du gouvernement, en fin de parcours, légifère une initiative initialement menée par des groupes de pression, tels les ONG fait aussi partie de sa vision. En reprenant l'exemple de Netwerk Vlaanderen, il est vrai qu'une proposition de loi a été émise, même si elle est actuellement critiquée par BELSIF pour sa timidité¹⁰⁶. Ces interactions d'influences provoquent un effet « *domino* », ou « *boule de neige* » représenté par le schéma ci-dessous :

¹⁰⁶ http://www.belsif.be/user_docs/050614-communiquédepressemahoux.pdf

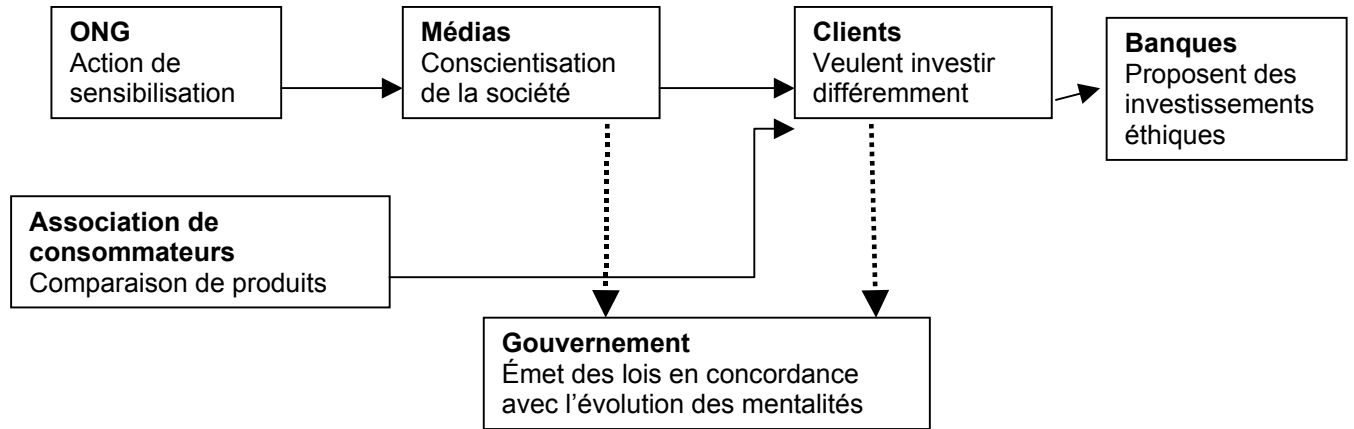


Figure 8 : Schématisation des influences dans le domaine bancaire

Cet entretien se termine par un tour du paysage bancaire belge. Selon son expérience, Mme Hudlot mentionne que la KBC Banque est la banque traditionnelle qui a les meilleures relations avec Network Vlaanderen. La banque Dexia dite « banque du développement durable » gagne en 2004 le prix du meilleur rapport de développement durable. La Fortis Banque est connue dans le domaine pour son action citoyenne et son mécénat. Concernant ING, c'est une banque avec laquelle elle n'a que peu de contact, donc pas d'information particulière. Enfin, le groupe AXA est considéré performant sur la maîtrise de ses impacts internes mais aurait des contacts moins fréquents avec Network Vlaanderen.

Le statut des relations avec les ONG est un baromètre important dans la prise en compte des parties prenantes par la banque, car ce sont elles, en général, qui posent les questions difficiles. Également, nous constatons que parmi les cinq banques majeures, seules le groupe KBC et la partie Dexia Insurance Belgium du groupe Dexia sont membres de la plateforme BELSIF qui a pour buts de stimuler, promouvoir et soutenir l'investissement durable et socialement responsable.

Banque Triodos Belgique
Crédal
Dexia Insurance Belgium
Ethias
Ethibel
KBC Groep nv
Network Vlaanderen
Réseau Financement Alternatif
SiRi Company
Vlaams Overleg voor de Sociale Economie

Tableau 17 : Membres de BELSIF (juin 2006)

La Banque Triodos, quant à elle, est connue dans le domaine pour sa démarche entièrement basée sur le développement durable. Finalement, Mme Hudlot tient toutefois à mentionner que la Rabo-Bank, institution financière d'origine néerlandaise, est une banque traditionnelle qui

intègre bien les préceptes de développement durable. D'ailleurs, cette banque obtient le troisième meilleur score dans le rapport de la WWF-UK et BankTrack¹⁰⁷ : 1,15 sur 4.

En résumé, l'acteur du développement durable, Mme Hudlot, nous livre une perception du rôle des parties prenantes bien palpable. Pour elle, les cinq grands types de parties prenantes influençant une banque vers un comportement durable sont les ONG, les médias, les associations de consommateurs, les consommateurs eux-mêmes et les autorités publiques.

3.2.3 Étude documentaire d'un acteur financier représenté par l'Association belge des Banques

Obtenir un rendez-vous auprès d'un acteur financier ne se révèle pas simple. Après de nombreux efforts et rappels, nous avons décidé d'utiliser les ressources disponibles au « grand public », c'est-à-dire le site internet de l'organisme en question pour compléter cette partie, plutôt que d'insister à nouveau pour tenter d'obtenir un rendez-vous avec un membre de l'Association belge des Banques (ABB) ou de la Fédération belge financière (Febelfin)¹⁰⁸. En suivant notre grille d'entretien, nous avons pu trouver les informations suivantes pour obtenir une vision de la position de l'ABB sur nos questions.

D'après le site internet de l'ABB¹⁰⁹, le rôle de la banque dans la vie économique est le suivant :

« Le métier de base du banquier reste et restera la restitution au client de l'argent que celui-ci lui a confié, assorti d'une marge d'intérêt. Mais dans le marché européen (Euroland) ou sur le marché international, les banques sont obligées de développer une stratégie innovatrice, agressive et conquérante. »

Trois fonctions sont également décrites :

- *« le fonctionnement de la circulation fiduciaire, essentiel pour le développement économique du pays*
- *la fonction de transformation qui concerne la gestion des liquidités*
- *la fonction de diffusion de l'information entre les bailleurs de fonds et les emprunteurs. »*

Il n'est aucunement mention d'un rôle autre que financier. Les dimensions sociale et environnementale paraissent complètement éclipsées.

En consultant le site de plus près, les parties prenantes des banques selon l'ABB semblent être les actionnaires et peut-être les clients et les employés.

Le paysage bancaire belge, toujours selon le site, se résume à des comparaisons strictement financières. Les banques ne sont ni mesurées, ni comparées sur d'autres critères. La notion de développement durable ne semble donc pas avoir une place importante au sein de cette institution puisqu'aucune mention n'en a été trouvée pendant l'analyse. Il aurait été réellement intéressant de pouvoir obtenir un entretien avec un membre du personnel pour mieux cerner leur vision sur l'implication des parties prenantes.

Toutefois, nous pouvons conclure que cette organisation financière ne semble pas préconiser pour les banques qu'elles chapeautent de stratégie transparente pour impliquer et dialoguer avec leurs parties prenantes.

¹⁰⁷ WWF & BankTrack, *Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance*, United Kingdom, 26 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/sustainablefinancereport.pdf>

¹⁰⁸ <http://www.febelfin.be/fr/>

¹⁰⁹ http://www.abb-bvb.be/gen/fr/secteur_banques_role.html

3.3 Le concept de banque durable

Afin d'introduire notre cas d'étude pour la partie pratique de ce travail, nous procédons tout d'abord à une présentation de quelques acteurs majeurs de la finance durable, puis nous faisons un rapide tour d'horizon des banques durables en Europe pour enfin terminer sur une définition de la banque durable et le positionnement de la Banque Triodos sur le marché bancaire européen.

3.3.1 Quelques acteurs de la finance durable

Dans le but ultime d'organiser, d'aider et d'inciter les banques vers une utilisation plus responsable de l'argent, plusieurs organismes travaillent à différents échelons dans le secteur.

Nous citons ici trois exemples, à trois différents niveaux. Tout d'abord, au niveau belge, le Réseau Financement Alternatif, dont le pendant néerlandophone est Netwerk Vlaanderen. Cette organisation agit à l'échelle de la Belgique francophone et tout comme Netwerk Vlaanderen cherche à promouvoir une utilisation responsable de l'argent.

Ensuite, au niveau européen, il existe la Fédération Européenne de Finances et Banques Éthiques et Alternatives qui cherche à promouvoir des actions solidaires grâce à des outils financiers n'ayant pas pour seul objectif le lucre.

Enfin, au niveau international, l'Association Internationale des Investisseurs dans l'économie sociale fédère les organisations qui ont pour but le financement de projets sociaux et environnementaux.

Type d'acteur	Réseau pour développer et promouvoir la finance éthique et solidaire	Réseau pour développer concrètement la finance solidaire européenne et créer ensemble les outils financiers de la solidarité	Réseau international d'organismes ayant pour objectif le financement de projets sociaux et environnementaux.
Nom	Réseau Financement Alternatif	Fédération Européenne de Finances et Banques Éthiques et Alternatives	Association Internationale des Investisseurs dans l'économie sociale
Site internet	http://www.rfa.be/fr/actu.php	http://www.febea.org/fr/11_finance_ethique.html	http://www.inaise.org/
Logo			

Tableau 18 : Exemples d'acteurs financiers durables

En résumé, ces organismes permettent de contrebalancer le secteur financier qui, à ses origines, ne regarde que les paramètres de rentabilité et d'économie. Ce sont eux, entre autres,

qui mènent la réflexion sur d'autres façons d'utiliser l'argent, en favorisant les échanges et le dialogue. Nous voyons dans le prochain point le concept de banque durable.

3.3.2 Les banques durables en Europe

Qu'est-ce qu'une banque durable ? Et quelle est la différence avec une banque du développement durable ? Objectivement, il s'agit du même champ lexical, mais dans la réalité, ce sont deux slogans faisant référence à des banques ayant des comportements distincts. La première est entièrement basée sur les préceptes du développement durable alors que la seconde aspire à l'être. Ce que nous définissons comme banque durable est une institution financière qui vise à tenir compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux, tout en impliquant ses parties prenantes dans un dialogue d'idée régulier.














Pays	Nom	Site internet	Logo
Allemagne	Gemeinschaftsbank	http://www.gemeinschaftsbank.de/	
Danemark	Merkur	http://www.merkurbank.dk	
Espagne	Triodos, ancionnement Proyecto Trust	http://www.triodos.es/	
	Fondation Fiare	http://www.fiare.org/caste/index4.asp	
France	Nouvelle Economie Fraternelle, NEF	http://www.lanef.com/	
Italie	Banca Etica	http://www.bancaetica.com	
Norvège	Cultura sparebank	http://www.cultura.no	
Pays-Bas	Triodos	http://www.triodos.nl/	
	ASN Bank	http://www.asnbank.nl/	
Royaume-Uni	Triodos	http://www.triodos.co.uk/	
	Co-operative Bank	www.co-operativebank.co.uk/	
Suède	Ekobanken	http://www.ekobanken.se	
Suisse	Banque Communautaire Libre, BCL	http://www.gemeinschaftsbank.ch/	

Tableau 19 : Tableau non-exhaustif des banques durables en Europe

Toutes les institutions bancaires dans le tableau ci-dessus ont en commun le but de tendre vers un monde plus durable à travers leurs activités financières. Certaines se concentrent plus sur l'économie sociale, d'autres sur les fonds éthiques ou solidaires, d'autres encore sur les projets de microcrédits, mais l'idée générale est bien celle de combiner les préceptes du développement durable.

Cette liste s'inspire de deux sources : les conseils de la Banque Triodos et les recommandations de l'association ATTAC¹¹⁰ en France. Elle n'est en aucun cas exhaustive mais montre toutefois que des projets ayant des objectifs similaires voient le jour un peu partout en Europe.

3.3.3 Le positionnement de la Banque Triodos



Le slogan de la Banque Triodos est « *La Banque Triodos, la banque durable* ». Cette institution financière se dédie au financement « *des entreprises, des institutions et des projets à valeur ajoutée dans les domaines social, environnemental et culturel*¹¹¹ ». Ceci se fait à travers les « *capitaux que lui confient les épargnants et les investisseurs désireux d'encourager le développement d'entreprises novatrices et responsables.* »

La manière de fonctionner de la Banque Triodos s'inscrit clairement dans la démarche du développement durable car elle désire implicitement considérer les aspects environnementaux et sociaux en plus des aspects financiers. On parle donc de « *triple approche dite des trois 'P' (Personnes, Planète, Profit)* » d'où le nom Triodos venant du grec 'Tri hodos' signifiant 'trois chemins'.

Historiquement, Triodos naît à Zeist, aux Pays-Bas en 1980, et ouvre sa succursale belge, à Bruxelles, en 1993. Deux ans plus tard, elle établit une succursale à Bristol, au Royaume-Uni, puis, récemment, en 2004 une succursale à Madrid en Espagne ouvre ses portes. Des agences sont aussi présentes à Édinbourg en Écosse, à Francfort en Allemagne et à Barcelone en Espagne. Nous étudions dans ce travail les activités de la succursale belge, mais la banque durable Triodos est dès lors considérée européenne et même internationale par ses actions de microcrédits à travers le monde.

3.4 Conclusion intermédiaire

Le chapitre 3 est un chapitre charnière entre les parties théorique et pratique de ce travail. Nous procédons à une analyse des rapports annuels des cinq banques principales en Belgique ce qui nous permet d'avoir une première idée des engagements des banques envers leurs parties

¹¹⁰ ATTAC, Dossier sur les banques, http://www.local.attac.org/84/SL/dossier_banques.htm

¹¹¹ Voir le site www.triodos.be

prenantes. Toutefois, comme les apparences peuvent être trompeuses, nous faisons appel à des acteurs du domaine pour obtenir leurs perceptions sur le sujet.

Selon les entretiens menés auprès des acteurs du domaine, et les articles de presse, malgré la sobriété de la communication de la KBC Banque, il semblerait que celle-ci soit la plus encline à prendre en compte les revendications de ses parties prenantes pour un monde plus durable. Nous remarquons que les ONG sont aux yeux de plusieurs acteurs la partie prenante la plus à même de tirer la sonnette d'alarme en ce qui concerne le comportement non-éthique des institutions financières.

Enfin, nous concluons ce chapitre en expliquant le concept de banque durable afin d'introduire notre sujet pour la partie pratique : la Banque Triodos Belgique. Se positionner comme banque durable signifie pour Triodos de n'investir que dans des projets de développement durable et éthique grâce à l'épargne de ses clients. Elle offre également des fonds de placement éthiques qui sélectionnent, grâce à une méthodologie rigoureuse sur des critères de développement durable, les entreprises les plus à la pointe dans leur domaine en terme de responsabilité sociétale.

4 Discussions sur le cas de la Banque Triodos Belgique

4.1 Méthodologies et rappel des objectifs

La méthodologie choisie pour répondre aux objectifs est qualitative et comprend l'entretien compréhensif en face-à-face ainsi que l'entretien collectif avec des parties prenantes de la Banque Triodos. Ces techniques sont à favoriser quand le sujet d'analyse est exploratoire.

Pendant la Journée Triodos, les entretiens compréhensifs ou entretiens semi-directifs en face-à-face se déroulent avec des questions pré-établies et principalement ouvertes. Cette méthodologie est choisie pour permettre à la partie prenante consultée de librement donner son avis sur le sujet. Les avantages de ce genre d'entretien sont :

- une information riche et variée parce que les questions posées sont flexibles, c'est-à-dire, que comme elles sont posées à l'oral, elles peuvent être modulées en fonction des réponses
- une bonne compréhension des questions car l'enquêteur peut toujours reformuler si l'interlocuteur ne comprend pas initialement
- un taux de réponse de 100% une fois l'acceptation d'entretien du participant

L'entretien collectif ou « focus group » en anglais a été employé pour le deuxième cas pratique afin de consulter des parties prenantes sur trois sujets : les valeurs de la Banque Triodos, son rapport annuel 2005 et sa dernière campagne publicitaire. Il est à noter que ce type de dialogue entre parties prenantes et entreprise, dans notre cas la Banque Triodos, entre dans la démarche de développement durable.

Ces deux types d'interactions avec les parties prenantes ont pour but de connaître les perceptions sur différentes séries de questions qui visent à alimenter une réponse aux objectifs de départ, à savoir :

- Comprendre l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire.
- Déterminer quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

Les sections suivantes fournissent une description de ces deux interactions ainsi qu'un compte-rendu des résultats qui en découlent.

4.2 Entretiens individuels de parties prenantes durant la 'Journée Triodos'

Dans ce premier cas pratique, les entretiens compréhensifs menés avec diverses parties prenantes de la Banque Triodos nous livrent leurs perceptions sur les questions que nous nous posons. Cet exercice est intéressant car il révèle l'image qu'ont les parties prenantes de leur rôle sur la stratégie de développement durable de la banque.

4.2.1 Description des sujets

Nous avons pu avoir des discussions avec huit personnes qui appartiennent à six groupes distincts de parties prenantes :

Nom	Type de partie prenante	Organisation
Jan Lamers	gestionnaire	Media
Peter Blom	gestionnaire	Triodos
Pablo Van Schel	collaborateur	Triodos
Julie Depelchin	agent intermédiaire	Alterfin
Julio Sanchez	agent intermédiaire	GRACQ
	client professionnel	GRACQ
Roland de Schaetzen	agent intermédiaire	Natagora
	client professionnel	Natagora
X	client retail	/
	détenteur de certificat d'action	/
Céline Vander Eecken	client retail	/
André Heughebaert	client retail	/
	détenteur de certificat d'action	/

112

Tableau 20 : Description des parties prenantes consultées pendant la Journée Triodos

Décrivons brièvement ces groupes afin de mieux les situer et de clarifier leurs enjeux. Les gestionnaires sont ceux qui gèrent de manière active la Banque Triodos, M. Lamers en tant que membre du conseil des commissaires et M. Blom comme Chief Executive Officer de la Banque Triodos.

Il est intéressant de préciser que pour garantir l'identité et l'indépendance de la banque, toutes les actions de son capital sont regroupées sous la *Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT)*. La SAAT émet ensuite des certificats d'action accessibles aux particuliers et aux institutions. Les détenteurs de certificats ont les mêmes droits que des actionnaires, à part le droit de vote. Par contre, ces premiers votent pour les membres du conseil d'administration de la SAAT et sont invités lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Triodos.

La catégorie « collaborateur » regroupe tous les employés de la Banque Triodos Belgique, la personne interviewée étant le secrétaire du directeur.

Le type suivant est l'agent intermédiaire. Il joue un rôle de communication active pour Triodos. Choisis pour leurs valeurs similaires en matière de développement durable, les agents intermédiaires incitent les membres de leurs réseaux à placer leur argent éthiquement en ouvrant un compte chez Triodos. En échange, la banque les rémunère, durant toute la durée du compte, une commission qui est fonction des avoirs dans ce même compte.

Les clients sont tous ceux qui font appel aux services de la Banque Triodos : épargne, crédit, placement, gestion de patrimoine, paiements et assurance. Les clients « professionnels » se distinguent des clients « retail » de par leur statut d'organisation, c'est-à-dire de personne morale. Les clients dit « retail » sont tout simplement des particuliers.

Enfin, nous précisons que les interviews menées avec M. André Heughebaert et Mme Céline Vander Eecken ont eu lieu en-dehors de cette journée. Enfin, il est à noter que certaines personnes représentent plus qu'un groupe de partie prenante, par exemple, M. Julio Sanchez du GRACQ (Groupe de Recherche et d'Action des Cyclistes Quotidiens) est à la fois un agent intermédiaire et un client professionnel de Triodos.

¹¹² Le « X » est une personne consultée n'ayant pas divulgué son nom et prénom.

4.2.2 Déroutement de la Journée Triodos

Lors de la Journée Triodos du 6 mai 2006, nous avons pu assister à la rencontre de la banque avec ses diverses parties prenantes. Presque 400 personnes se sont données rendez-vous ce jour-là pour écouter les discours de M. Olivier Marquet, directeur général de la Banque Triodos Belgique, et M. Peter Blom, Chief Executive Officer de la Banque Triodos, poser des questions par rapport au fonctionnement de la banque, échanger des idées et écouter un concert de musique classique donné par l'organisation Nativitas, organisation réceptrice des dons solidaires des épargnants en 2005. La journée se déroule entre 14h00 et 18h00, selon l'agenda qui suit :

14h00 : réception des visiteurs et verre de bienvenue informel

14h30-16h00 : discours formels, session de « question/réponse » et intermezzo musical

16h00-18h00 : stands de divers partenaires (agents intermédiaires), échanges informels

Cette dernière tranche de la journée s'avère le meilleur moment pour recueillir les avis de plusieurs parties prenantes sur le sujet qui nous intéresse. Grâce à l'aide de Mme Lieve Schreurs, Directrice de Communication et Marketing pour la Banque Triodos Belgique, nous avons pu également parler avec deux gestionnaires, en l'occurrence M. Jan Lamers, membre du Conseil des commissaires, et M. Peter Blom, Chief Executive Officer de la Banque Triodos, avant la partie officielle de la réunion.

4.2.3 Grille de questionnement

Nous reproduisons la grille de questionnement ci-dessous, telle que rédigée pour les entretiens.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Pouvez-vous vous présenter? (parcours étude / professionnel)2. Comment êtes-vous entré en relation avec la Banque Triodos? (quand + comment)3. Qu'est-ce que la Banque Triodos représente pour vous? Quelles valeurs associez-vous à Triodos?4. Vous sentez-vous impliqué dans les activités de Triodos? (ex. concrets : rapport annuel, journée, connaissance d'un projet...)5. Est-ce que, pour vous, Triodos est une banque plus à l'écoute de ses parties prenantes que les grandes banques ? Pourquoi?6. Trouvez-vous que la Banque Triodos prenne en compte vos suggestions? (anecdote particulière)7. Êtes-vous / travailleriez-vous dans une autre banque que chez Triodos? Pourquoi?8. Pensez-vous que par votre action et/ou par celles d'autres acteurs, il soit possible d'amener des banques à adopter une éthique rejoignant la démarche de développement durable? (Comment ou pourquoi?)9. Avez-vous déjà fait des démarches dans ce sens? Pourquoi? Selon vous, quels sont les moyens d'actions?10. Selon vous, qui essaie de faire pression sur les banques pour les amener à considérer d'autres aspects que l'aspect financier?11. Quel est le rôle d'une banque dans la société?12. Une institution bancaire peut-elle/doit-elle être le levier de changements vers un monde plus durable?13. Quels acteurs, selon vous, peuvent le plus influencer une banque vers des pratiques plus durables?14. Serait-ce le même groupe de gens chez Triodos? Pourquoi? |
|--|

Tableau 21 Grille de questionnement - entretiens individuels

Toutefois, il est à noter que celle-ci sert de guide et que selon les réponses données par le sujet, des questions subsidiaires peuvent être posées, des demandes de clarifications ou des digressions abordées. Les mots entre parenthèses sont des indices supplémentaires, si le sujet ne saisit pas d'emblée la question.

Afin d'accommoder les sujets non francophones, une version en anglais du questionnaire a été développée, que nous mettons pour information en annexe 6.3.

4.2.4 Compte-rendu

Comme le recommande le sociologue Jean-Claude Kaufmann¹¹³, nous allons tenter d'éviter de faire un compte-rendu de paraphrase, ou une énumération des réponses par les différentes parties prenantes, et plutôt jouer au détective pour essayer de faire ressortir les éléments clés afin de pouvoir répondre à nos questions de départ. Dans un premier temps, nous découvrons, grâce aux yeux des parties prenantes consultées, si le secteur bancaire intègre des pratiques plus durables grâce à leur implication. Dans un second temps, nous cherchons grâce aux perceptions de parties prenantes quel(s) groupe(s) semble(nt) avoir le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque. Enfin, d'autres remarques intéressantes des entretiens avec les sujets sont évoquées.

4.2.4.1 L'implication des parties prenantes rend-elle le secteur bancaire plus durable?

La grande majorité des personnes consultées, quel que soit le type de partie prenante, pensent que l'implication des parties prenantes joue un rôle dans la tendance au durable du secteur bancaire. Toutefois, les réactions sont diverses par rapport à la notion de durabilité dans le secteur bancaire et aux manières d'implication des parties prenantes.

Certaines personnes doutent du réel bien-fondé des grandes banques quand elles annoncent des stratégies de développement durable. Les personnes consultées pensent alors plutôt qu'il s'agit de conserver l'image de marque de la banque et que ce n'est qu'un geste « *purement commercial* ». Ce sont ici les notions de confiance et de transparence qui manquent selon les parties prenantes consultées.

D'autres croient plutôt que les institutions bancaires convertissent seulement quelques produits et services à une démarche plus durable à travers par exemple des fonds de placement éthiques. Certaines parties prenantes vont même jusqu'à affirmer que les banques traditionnelles « *font semblant* » de suivre une démarche de développement durable pour suivre la mode. Pour eux, il n'est pas possible d'être « *partiellement* » éthique : soit l'entreprise fonctionne de manière éthique, soit elle n'est pas éthique! Ces répondants croient que le changement vers le durable n'est que fragmentaire c'est-à-dire sur des produits en particulier, mais qu'il n'y a pas de réel changement de structure interne pour orienter le mode de fonctionnement vers le développement durable.

Puis, certaines parties prenantes espèrent que « *par contagion* » la réussite de la Banque Triodos entraînera les autres banques traditionnelles à changer réellement vers des pratiques plus durables. En effet, une fois que les banques traditionnelles constateront que la Banque Triodos est non seulement une banque pionnière mais également rentable ainsi qu'en croissance, cela risque de convaincre de l'importance de la durabilité. Erik Assourian, chercheur chez à l'institut Worldwatch, appuie cet argument : « *But as more dollars, euros, yen*

¹¹³ KAUFMANN Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, n°137, Paris, éd. Armand Colin, série sociologie 128, 2004

and yuan are directed towards sustainable economies, this will pressure unsustainable companies to improve their records in order to compete for capital, in turn helping to transform the role of corporation in society »¹¹⁴.

Une des personnes consultées, issue du milieu militant, dit tout de même qu'il faut « *rester réaliste* » et que ce n'est pas l'implication des parties prenantes qui fera évoluer le monde financier vers une démarche plus durable. En élaborant sa réponse, il nuance son propos en disant que le chemin est long, très long, et finit par admettre que les parties prenantes peuvent avoir un impact mais alors « *marginal* ». Toujours selon cette personne, la plupart des institutions bancaires resteront motivées seulement par l'argent. Il reste à vérifier si son propos est réaliste ou pessimiste en consultant d'autres banques, organisations financières et politique dans d'autres pays.

La façon dont les parties prenantes s'impliquent est diversifiée. Certaines mènent des combats très localisés « *J'essaie d'influencer mon copain qui travaille chez ING pour qu'il convainque son patron de proposer plus de produits éthiques* » ou « *à chaque fois que je discute avec un banquier, je leur propose de monter une SICAV sur la biodiversité* ». Cette manière informelle de s'impliquer des parties prenantes est difficile à intégrer comme une stratégie générique pour une banque, mais il est intéressant de noter qu'elle existe!

D'autres, notamment les gestionnaires et les membres d'ONG, dédient leur temps professionnel et souvent personnel à la cause. Comme le mentionne M. Peter Blom, il veut que la Banque Triodos soit un leader d'opinion, un exemple dans le monde de la finance, sur lequel les autres banques peuvent s'inspirer. M. Jan Lamers, pour sa part, prône l'éducation, une meilleure distribution de l'information vers les gens pour les convaincre de se mobiliser et de prêter attention au devenir de leurs économies déposées en banque. Les parties prenantes représentant des ONG sont aussi très impliquées : sensibilisation de leurs membres, mais aussi de la population en général à travers des actions médiatisées.

À leur niveau, les consommateurs qui demandent des comptes à leurs banques traditionnelles participent à une conscientisation, à une augmentation de la demande pour la transparence et une banque plus durable. Ils pensent que s'ils s'organisaient en groupe pour faire entendre leurs questionnements et ils augmenteraient leurs chances d'être entendus et écoutés par les grandes institutions financières.

Pour conclure, l'implication des parties prenantes semble pouvoir inciter le secteur bancaire, ne serait-ce que partiellement à des pratiques plus durables par différents moyens : la pression des médias, la sauvegarde de l'image de marque, l'effet d'entraînement des concurrents durables et rentables ainsi que plus en profondeur, la vision intrinsèque de ceux qui veulent construire une banque durable.

4.2.4.2 Type de partie prenante influençant le plus une banque vers un comportement durable

Malgré le « biais » potentiel de l'utilisation des types de parties prenantes par fonction car celles-ci peuvent avoir plus qu'une fonction, par exemple client et agent intermédiaire, nous suivons les typologies définies dans le tableau 20 catégorisant les parties prenantes.

¹¹⁴ ASSADOURIAN Erik, « The role of stakeholders », in *World Watch, Vision for a sustainable world*, volume 18, n°5, septembre-octobre 2005, pp.22-25.

Un élément qui ressort des discussions est la divergence d'opinion par rapport au type de partie prenante ayant de l'influence quand l'organisation est une institution financière qui fait partie des grandes banques ou si la banque en question est durable (dans notre cas la Banque Triodos).

Dans le premier cas de figure, la plupart des sujets consultés reconnaissent l'importance des actions des consommateurs, qu'ils soient privés ou professionnels. Si ceux-ci cherchent un produit éthique, et que la banque n'en offre pas, elle finira par en offrir pour satisfaire le désir du consommateur ou ceux-ci iront voir ailleurs. Il s'agit tout simplement de la loi de l'offre et de la demande. La perception générale est toutefois que les clients professionnels ou les clients regroupés ont plus de poids dans la discussion avec les banques que les clients privés individuels de par les montants d'argent dont ils disposent pour investir. Cette perception rejoint la théorie de consumérisme politique de Michele Micheletti explicitée dans l'article de Bayot¹¹⁵, selon laquelle « *en combinant son rôle public de citoyen et son rôle privé de consommateur, le citoyen-consommateur [...] aurait donc le potentiel de transformer la société* ». Micheletti considère effectivement « *l'investissement socialement responsable comme une forme de consumérisme politique* ».

Les ONG représentent également des parties prenantes perçues comme ayant le plus d'impact sur le comportement durable d'une banque. Celles-ci puisent leur force ou pouvoir d'action dans une tierce partie prenante qui est les médias. Ces derniers agissent en tant que relais d'opinion entre les actions menées par les ONG et le grand public. Le plus les actions sont médiatisées, le plus elles risquent de nuire à l'image de marque de la banque, le plus la banque concernée risque de réagir, défensivement, mais au moins réagir pour essayer de rétablir la situation. Les campagnes Netwerk Vlaanderen sur les investissements des grandes banques dans des entreprises fabriquant des armes controversées en est un exemple concret.

Une perception également exposée lors de ces entretiens est de croire dans l'influence que peuvent avoir les autorités gouvernementales. En effet, certains interlocuteurs pensent que si les banques doivent changer vers des pratiques plus durables, ce sera grâce à des législations contraignantes. Si nous reprenons l'exemple des mines anti-personnel, une proposition de loi visant à interdire le financement de la fabrication, l'utilisation ou la détention de mines antipersonnel est en cours d'examen à la chambre après avoir été acceptée par la Commission des Finances et Affaires économiques du Sénat¹¹⁶. La KBC Banque prend de l'avance sur cette législation à venir vu que, déjà en avril 2004, elle a exclu de tous ses portefeuilles d'investissement « *les producteurs de mines antipersonnel, bombes à fragmentation, bombes à uranium appauvri et armes biologiques et chimiques* »¹¹⁷.

Enfin, peu de sujets consultés mentionnent les actionnaires comme partie prenante pouvant influencer les banques vers un comportement plus durable. En effet, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, une manière d'influencer une entreprise est par l'activisme actionnarial. Toutefois, encore faut-il que les actionnaires soient motivés par le durable!

¹¹⁵ BAYOT Bernard, « La citoyenneté financière » in FINANCité, 2006. - Disponible sur internet :

http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/la-citoyennete-financiere_fr.html

MICHELETTI Michele, Political Virtue and Shopping : Individuals, Consumerism and Collective Action; sous la direction de GENDRON Corinne (Véronique Bisailon, Marina Atsé, Chantal Hervieux, Ana Isabel Otero & Khalil Roukoz), 8^e séminaire de la série annuelle 2004-2005 sur les nouveaux mouvements sociaux économiques « Consumérisme politique I : du boycott au buycott », 15 avril 2005, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ESG-UQAM, Montréal

¹¹⁶ Proposition de loi 3-834 : <http://www.senate.be/www/?MIval=/dossier.html&LEG=3&NR=834&LANG=fr>

¹¹⁷ RADERMACHER Françoise, DEMOUSTIEZ Alexandra & BAYOT Bernard, « L'investissement socialement responsable en 2005 », in FINANCité, 2005. - Disponible sur internet :

http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/l-investissement-socialement-responsable-en-2005_fr.html

Dans le second cas de figure, c'est-à-dire en parlant d'une banque durable, les personnes consultées partagent largement une idée : ce sont les collaborateurs et gestionnaires qui décident du comportement durable de la banque. Effectivement, si nous considérons de plus près le modèle de la Banque Triodos, nous nous apercevons que ses fondateurs ont pris des mesures pour assurer l'indépendance et « *l'autonomie de son identité et de sa politique* » : les actions sont toutes confiées à une organisation pour éviter une OPA¹¹⁸ hostile. Pour reprendre les propos de M. Jan Lamers, « *la transparence, c'est la 'unique selling proposition' de la Banque Triodos* », ce qui signifie que les clients de Triodos savent précisément dans quels types de projets ils investissent et qu'il n'y a pas de « secret bancaire ».

M. Julio Sanchez nous fait part de ses impressions « *Tous les collaborateurs, de la standardiste aux directeurs [de Triodos] sont motivés par une même envie, celle d'utiliser l'argent de manière responsable dans des buts environnementaux, culturels et sociaux.* » Cette perception semble commune parmi les gens qui ont affaire avec la Banque Triodos. Effectivement, Triodos ne recrute que des candidats sensibles au développement durable, pas nécessairement du monde des ONG, mais certainement mus par cette envie de faire évoluer le monde financier vers un comportement plus durable.

Finalement, M. Peter Blom résume la situation en précisant que la Banque Triodos favorise des dialogues avec chacune d'entre elles en organisant par exemple la Journée Triodos, des tables-rondes ponctuelles sur divers sujets, des questionnaires etc.

Pour faire le point sur cette deuxième question et pour satisfaire nos objectifs, les parties prenantes qui influencent le plus une banque traditionnelle vers un comportement durable sont de trois origines : les clients par la loi du marché, les membres d'ONG pour tirer la sonnette d'alarme et les gouvernements pour légiférer quand les mentalités évoluent.

Dans le cas d'une banque durable, la vision des parties prenantes internes, gestionnaires et collaborateurs, permet la réussite du modèle. En effet, comme les gestionnaires prônent un véritable dialogue avec toutes les autres parties prenantes, des suggestions d'agence de notation, de bureaux de rating ou de certification peuvent donner lieu à des changements. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les critères de sélection en matière de crédit sont maintenant consultables directement sur le site de Triodos¹¹⁹. De même, l'avis de la partie prenante ONG peut avoir une influence sur la sélection d'entreprise pour un fonds éthique. Ces exemples montrent l'importance de l'interaction entre les parties prenantes, comme le mentionne le chercheur Rowley.¹²⁰

4.2.4.3 Autres remarques intéressantes

Une phrase prononcée par un client de la Banque Triodos attire notre attention par sa pertinence et son intérêt :

« Historiquement, il n'y a pas de développement sans banque. Pour raccourcir, on pourrait dire qu'aujourd'hui il n'y a pas de développement durable sans banque durable. »

Effectivement, il est important que plus de projets durables se réalisent que de projets destructeurs afin de réduire les impacts environnementaux et de garantir des conditions sociales décentes. Tout en gardant toutefois en vue le côté économique essentiel à la croissance.

¹¹⁸ OPA = Offre Publique d'Achat

¹¹⁹ http://www.triodos.be/be/business_banking/credit/conditions/?lang=fr

¹²⁰ Détaillé par CALLENS Isabelle dans *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000, 322 p.

Une autre déclaration, cette fois de l'un des dirigeants de Triodos, nous ramène au pilier capitaliste du développement durable, bien que dans cette configuration ce soit une question de bon sens :

« It's in the nature of the bank [...] we want to do things for people. We have to check if all that is helping you... Is it really useful? But of course it is not as simple as it sounds, because sometimes people ask for things you cannot do, and you're even convinced that it would not help people. Some people are asking for a certain loan for a certain project, you assess the project, you are absolutely sure that it will never work and people will be indebted and so you decide not to give a loan, so in that sense it is a complicated relationship.

We don't want to grow as a bank; we want to grow as an innovative financial organisation that really wants to change things in the economic field and social field. »

Donc, il arrive à la Banque Triodos de refuser des projets car un des piliers du développement durable ne tient pas debout, en l'occurrence ici l'économique. Ceci rejoint une affirmation de l'association d'Entreprises pour l'environnement¹²¹ : « pour créer de la valeur durable, l'entreprise doit durablement créer de la valeur. »

La section suivante résume les opinions des parties prenantes lors d'un focus group sur trois thèmes : les valeurs de la Banque Triodos, son rapport annuel 2005 et sa dernière campagne de publicité.

4.3 Entretien collectif de parties prenantes avec la Banque Triodos

De par le bilinguisme français-néerlandais inhérent à Bruxelles et donc au sein de la Banque Triodos, l'organisation des panels de parties prenantes était planifiée pour se faire en deux temps, un premier dialogue avec des parties prenantes néerlandophones et un deuxième avec les francophones. Pour des raisons d'agenda, seul le dialogue francophone a eu lieu le jeudi 29 juin 2006. Le deuxième dialogue, néerlandophone, se fera certainement à la rentrée, probablement en septembre 2006, mais se situe dès lors en-dehors des limites temporelles pour la remise de ce travail. Les sections suivantes fournissent donc une analyse approfondie de l'entretien collectif francophone.

4.3.1 Description des sujets

L'organisation du panel de parties prenantes s'est déroulée de la façon suivante ; une liste des noms et coordonnées d'une série de parties prenantes est fournie par la Banque Triodos. Le choix des participants se fait sur base d'une liste établie par les commerciaux. Nous pouvons classer cet échantillonnage comme non-probabiliste à portée de main¹²². Deux semaines avant la soirée du panel, ces parties prenantes sont contactées par téléphone, puis celles qui sont d'accord de participer reçoivent une lettre d'invitation (voir annexe 6.4), le rapport annuel 2005 de la Banque Triodos et une brochure explicative de leur dernière campagne publicitaire (voir annexe 6.5).

¹²¹ Entreprises pour l'environnement est association française d'une quarantaine de grandes entreprises qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante, dans le sens du Développement durable. Site internet : <http://www.epe-asso.org/index2.php>

¹²² MYERS Anne & HANSEN Christine, *Psychologie expérimentale*, série Ouvertures psychologiques, Issy-les-Moulineaux, éd. De boeck, 2003

En tout, 35 (100%) personnes ont été contactées, 11 (31%) ont accepté de participer au panel et 8 (23%) sujets se sont finalement présentés (voir annexe 6.6). Il est important de prendre en compte ce facteur de dégression des présences lors de l'organisation d'évènements. En effet, si les sujets de ce panel ne sont pas représentatifs de toutes les parties prenantes de la Banque Triodos, et que de ce fait, nous ne pouvons pas prétendre à une quelconque exhaustivité, ils nous permettent toutefois d'atteindre une idée qualitative de la tendance.

Les sujets présents sont donc au nombre de huit, représentant cinq différentes catégories de parties prenantes. Le tableau ci-dessous reprend les noms, types de parties prenantes et l'organisation à laquelle elles appartiennent le cas échéant :

Type de partie prenante	Nom	Organisation
Détenteur de certificat d'action	Jan Terlinck	/
Détentrice de certificat d'action et cliente épargne	Viviane Vandemeulebroucke	/
Cliente épargne	Monique Humbert	/
Client professionnel	Jacques Rygaert	ULAC
Client professionnel	Bernard de Roover	Télésecours
Cliente potentielle	Céline Bruère	Cliente potentielle
Universitaire	Eric de Keuleneer	Solvay Business School
Collaboratrice Triodos	Florence Van de Werve	Triodos

Tableau 22 : Description des parties prenantes du panel du 29 juin

Décrivons brièvement les deux groupes de parties prenantes additionnels à ceux que nous avons déjà rencontrés au point 4.2.1. L'idée d'inviter une cliente potentielle à ce panel vient du fait qu'elle peut amener des avis novateurs concernant les thèmes abordés. Il s'agit d'une cliente de banque traditionnelle, qui s'intéresse au développement durable.

Le deuxième type de partie prenante ajouté est un professeur d'université. M. de Keuleneer enseigne à la Solvay Business School ainsi qu'à l'Université Libre de Bruxelles et est un spécialiste des questions bancaires. Il est intéressant de noter que cela n'est qu'une partie de ses occupations; M. de Keuleneer est également administrateur de KeyTrade¹²³, une banque sur internet, de Crédal¹²⁴, une banque solidaire, administrateur du conseil du think-tank Foundation for Future Generations¹²⁵, administrateur de Credibe¹²⁶ et membre du comité consultatif de la Banque Triodos, entre autres. Ses interventions lors du panel sont de très haut niveau et concerne plus le fond que la forme.

Également présents lors de cet échange, M. Marquet, Directeur de la Banque Triodos et Mme Schreurs Head of Marketing and Communication, le premier en tant que modérateur et la seconde en tant qu'observatrice.

4.3.2 Classements des sujets selon les différentes théories

Afin d'illustrer notre section théorique par notre section pratique, nous tentons de situer les parties prenantes présentes selon les théories des différents chercheurs :

¹²³ <http://www.keytrade.be/>

¹²⁴ http://www.credal.be/credal/p62_conseil_credit.html

¹²⁵ www.FoundationFutureGenerations.org

¹²⁶ <http://www.occh.be/fr/home/home.htm>

Name	Type de PP	Selon Clarkson	Selon Henriques et Sadorsky	Selon Sanjay	Selon Friedman et Miles
Jan Terlinck	Certifholder	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et compatibles
Viviane Vandemeulebroucke	Certifholder	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et compatibles
Jacques Rygaert	Customer prof	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et incompatibles
Bernard De Roover	Customer prof	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et incompatibles
Monique Humbert	Customer Retail	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et incompatibles
Eric De Keuleneer	Professeur	secondaire	de la communauté	sociale	contingentes et compatibles
Florence Van de Werve	Collaborateur	primaire	organisationnelle	économique	nécessaires et incompatibles
Celine Bruere	Prospect	secondaire	hors modèle	hors modèle	contingentes et compatibles

Tableau 23 : Classement des parties prenantes du panel Triodos selon les théories de Clarkson, Henriques & Sadorsky, Sanjay et Friedman & Miles

Les classements des parties prenantes de Clarkson, Henriques & Sadorsky ainsi que celui de Sanjay sont clairs et ne nécessitent pas d'explications supplémentaires. Le modèle de Friedman et Miles, intéressant pour les mouvements des catégorisations des parties prenantes dans le temps, ne semble pas idéal pour notre analyse des sujets du panel de la Banque Triodos. Selon les réactions des parties prenantes, nous trouvons que les clients et les employés de Triodos entretiennent des relations plutôt compatibles avec la banque. En effet, contrairement à la théorie, nous trouvons que c'est une des forces de Triodos de rendre compatibles les envies de ses collaborateurs et ses clients avec sa vision propre de ce que doit être une banque durable.

La figure ci-dessous représente le classement de ces parties prenantes selon le modèle de Mitchell et al. :

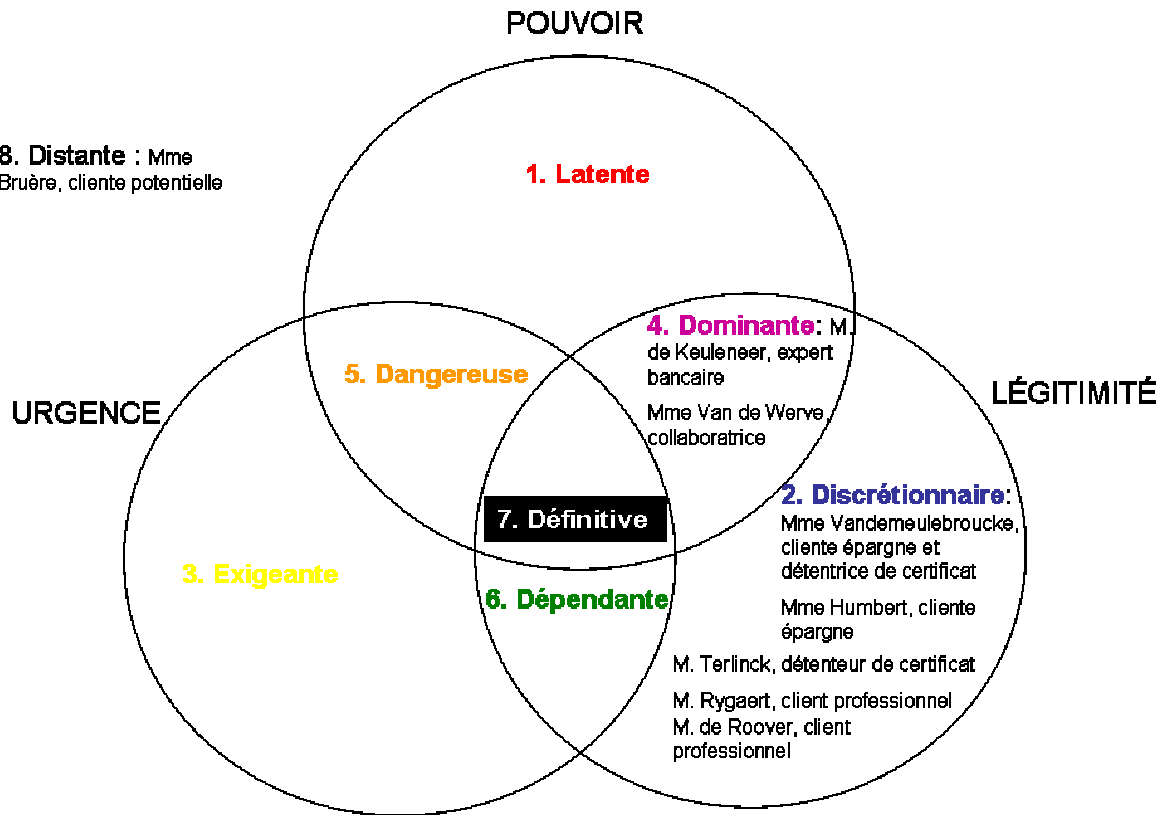


Figure 9 : Classement des parties prenantes du panel Triodos selon Mitchell et al.

D'après ce schéma, les cinq types de parties prenantes se regroupent en seulement trois catégories selon le modèle de Mitchell et al.. La partie prenante *distante* (Mme Bruère, cliente potentielle) pourvue d'aucun des trois attributs., les parties prenantes du groupe latent possédant un seul attribut, celui de légitimité sont donc dites *discrétionnaires* (M. Terlinck, détenteur de certificat, Mme Vandemeulebroucke, détentrice de certificat et cliente épargne, M. Rygaert, client professionnel, M. de Roover, client professionnel et Mme Humbert, cliente épargne) et enfin, les parties prenantes du groupe expectatif possédant deux attributs : la légitimité et le pouvoir donc dites *dominantes*.

Contrairement à la théorie, la partie prenante *distante* (aussi nommée « *non-stakeholder* » ou « *potential stakeholder* » dans la littérature) a bien suscité l'attention des gestionnaires de Triodos. Cela peut être dû à trois faits majeurs : le défi de 'convaincre' Mme Bruère de devenir une cliente de la Banque Triodos, la pertinence des réponses de Mme Bruère de par son expérience en recherche marketing et le regard nouveau que peut apporter une personne à l'extérieur du système.

Les parties prenantes *discrétionnaires* ont eu des remarques intéressantes (détaillées au point 5.3.3) et ont commandé une attention active des gestionnaires. A l'opposé de la théorie, qui affirme que dû au temps, à l'énergie et autres ressources disponibles limitées, les gestionnaires n'accordent que peu ou pas de temps (une attention dite « *passive* ») à ce type de partie prenante, ce n'est pas le cas pour Triodos. Même si l'entièreté des observations faites par les parties prenantes *discrétionnaires* n'a pas été enrichissante, certaines l'ont clairement été. Par contre, comme le mentionnent Mitchell et al. :

« *Le point clef concernant les parties prenantes discrétionnaires est que, n'ayant ni pouvoir, ni urgence à propos de leurs demandes, il n'y a absolument aucune pression sur les gestionnaires de s'engager dans une relation active avec elles, bien que les gestionnaires peuvent décider de le faire [s'ils le souhaitent] »¹²⁷.*

Finalement, les parties prenantes dominantes, qui possèdent deux des trois attributs, le pouvoir et la légitimité, sont considérées comme *expectatives*. Selon la théorie, leur prépondérance est dès lors supérieure à celles des parties prenantes latentes. Ce sont les parties prenantes que, selon Mitchell et al., « *...tant de chercheurs tentent d'établir comme les seules parties prenantes de la firme* »¹²⁸. Effectivement, Mme Van de Werve étant une collaboratrice chez Triodos commande une attention particulière de la part des gestionnaires de la banque : non seulement connaît-elle très bien la firme, mais également elle est une ressource humaine, un « capital humain » pour la banque. De son côté, M. de Keuleneer, reconnu comme une autorité dans le domaine bancaire, possède des connaissances étendues dans le secteur et donc son opinion est très respectée par les gestionnaires.

Le point suivant présente les questions posées durant le panel de discussions afin de donner un meilleur compte-rendu de la rencontre.

¹²⁷ MITCHELL Ronald, AGLE Bradley, WOOD Donna dans « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886. Traduction libre.

¹²⁸ MITCHELL Ronald, AGLE Bradley, WOOD Donna dans « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886. Traduction libre.

4.3.3 Grille de questions

La grille de questions utilisée repose sur trois grands thèmes : l'opinion des parties prenantes sur la Banque Triodos, sur le rapport annuel 2005 et les avis sur la dernière campagne de publicité de la Banque Triodos. Nous exposons ci-dessous la liste de questions, qui ne sert que de guide au modérateur, celui-ci prenant la liberté d'adapter les questions aux réactions suscitées lors de la rencontre.

GRILLE DE QUESTIONNEMENT – DIALOGUE DES PARTIES PRENANTES

29 juin 2006 19h00-20h30

(6-10 personnes)

Sur la Banque Triodos

- 1) Qu'est-ce que vous attendez de la Banque Triodos ? / Qu'est-ce que la Banque Triodos représente pour vous ? / Quelles valeurs associez-vous à Triodos ?
- 2) D'après vous, quel est le rôle d'une banque dans la société ?
- 3) Est-ce que Triodos répond à ces attentes ?
- 4) Une institution bancaire peut-elle/doit-elle être le levier de changements vers un monde plus durable ?
- 5) Ces critères se reflètent-ils dans le rapport annuel ?

Sur le rapport annuel 2005

Contenu

Le trouvez-vous complet ?

L'information est-elle pertinente et vérifiable ?

Croyez-vous que le rapport annuel est un bon moyen pour constater les évolutions de la Banque Triodos ?

Les objectifs vous paraissent-ils justes ?

Quels sont les points forts du rapport annuel ?

Quels sont les points à améliorer ?

Forme

Le texte est-il clair et cohérent ?

Les illustrations (photos, graphiques etc...) sont-elles adéquates ?

Quelle est votre impression générale sur le rapport annuel ?

Pouvez-vous donner un exemple de rapport annuel (d'une autre société) que vous pensez être excellent ?

Sur la campagne publicitaire actuelle de la Banque Triodos

Avez-vous vu la dernière campagne de publicité de Triodos ? Si oui, où ?

Pouvez-vous en décrire les éléments principaux qui vous viennent à l'esprit ?

Quels sont les objectifs, selon vous, de cette campagne ?

Ces objectifs correspondent-ils avec ceux de la banque en général ?

Merci pour votre collaboration !

Tableau 24 : Grille de questions pour le panel de parties prenantes

Quelques éléments ont fait légèrement changer le fil de la discussion. Comme M. de Keuleneer a dû quitter la réunion plus tôt, le sujet du rapport annuel a été abordé avant que la conversation sur la communication en général n'a pu être terminée. Ensuite, la parole est donnée aux parties prenantes selon les réactions des uns et des autres, sans concertation préalable entre les observateurs. Finalement, certaines parties prenantes prennent plus la parole que d'autres, et il est parfois nécessaire au modérateur de réorienter les discussions à cause de digressions intéressantes mais non pertinentes au sujet.

Nous rédigeons, dans le prochain point, un compte-rendu des enseignements clefs de cette rencontre.

4.3.4 Compte-rendu

Lors de cette rencontre, plusieurs thèmes sont abordés concernant divers éléments de la Banque Triodos. Par souci de suivi, en collaboration avec Mme Schreurs, nous avons rédigé un bref compte-rendu des échanges (voir annexe 6.7), qui a été envoyé aux parties prenantes du panel. Les enseignements essentiels de cette rencontre sont mis en valeur dans les points suivants.

4.3.4.1 Valeurs et spécificité de la Banque Triodos

La perception des parties prenantes des valeurs véhiculées par Triodos correspond bien à leurs valeurs intrinsèques. Les mots « *transparence* », « *développement durable* », « *souci de la nature* », « *équitable* », « *réalité de l'action* » et « *proximité* » sont utilisés pour décrire la banque. Toutes ces paroles appartiennent au même champ lexical, celui de la durabilité. Il semble que sur les valeurs, les parties prenantes présentes et le personnel de Triodos aient une vision très similaire.

Quelques questions pertinentes aident à cerner l'Unique Selling Proposition (USP)¹²⁹ de la stratégie communicationnelle de la Banque Triodos. Pour certaines parties prenantes, la spécificité de Triodos est le fait qu'elle n'investit pas dans des fabricants d'armes car ce type d'entreprise est exclu de tous ses produits. Pour d'autres, Triodos est une banque qui prend le temps d'examiner tous les aspects – économique certes, mais aussi social, environnemental et culturel – d'un projet avant de donner ou refuser un prêt. Selon le rapport annuel, leur spécificité est « *l'activité bancaire durable* » qui regroupe en fait ces deux avis. Également, Triodos se veut une institution financière pionnière et leader d'opinion dans le domaine de l'économie durable. Toutefois, une question reste un débat : qu'est-ce que permet la Banque Triodos qui ne serait pas possible en son absence ?

Sur la forme, les parties prenantes sont satisfaites des divers vecteurs d'information de la banque. Il existe le Triodos magazine, publié quatre fois par an que les parties prenantes trouvent « *attractif* », « *rassurant* » et « *essentiel* », la Revue annuelle, qui résume de manière illustrée l'année écoulée, le rapport annuel, que nous verrons plus en détails dans le paragraphe suivant et le site internet, qui est régulièrement consulté par les personnes présentes.

En résumé, la perception générale de la Banque Triodos est positive concernant le ses valeurs et sa manière d'opérer.

4.3.4.2 Rapport annuel

Thème de la rencontre à part entière, le rapport annuel 2005 de la Banque Triodos est approché sous deux angles : le fond et la forme. En ce qui concerne le contenu, il y a une polémique par rapport à la mise en évidence d'éventuels labels que possède Triodos. La majorité des parties prenantes ne semblent pas particulièrement intéressées par ces labels. La relation de confiance qu'elles entretiennent avec Triodos leur suffit pour être convaincues de la stratégie de

¹²⁹ Terme marketing anglo-saxon sur la spécificité d'un produit ou service qui lui donne un avantage compétitif supérieur sur les autres produits ou services de son domaine.

développement durable de la banque. Ceci rejoint l'affirmation de Semal¹³⁰ : « *La certification ne constitue donc qu'un signal peu informatif, ambigu et peu visible pour le citoyen.* »

Néanmoins, une d'entre elles, expert en la matière, affirme qu'une série d'indicateurs et de labels serait intéressante, pour deux raisons : tout d'abord, pour donner l'exemple, mais également pour pouvoir mieux comparer Triodos aux autres institutions financières. Il est à noter sur ce sujet, que la Banque Triodos suit tout de même les GRI, ce qui permet aux parties prenantes intéressées de faire une comparaison avec les autres banques utilisant ces lignes directrices.

Un autre point débattu sur le contenu est le fait de mentionner les impacts directs de la banque c'est-à-dire sa consommation d'eau, papier etc., dans le rapport annuel. Toutes les parties prenantes s'accordent à trouver que cela méritoire, mais la polémique reste quant à savoir s'il est plus judicieux de se concentrer sur son cœur de métier ou au contraire, si c'est un effort essentiel afin de montrer l'exemple.

Pour la forme, les aspects positifs du rapport annuel sont que les parties prenantes le trouvent « *complet* », « *lisible* », « *accessible* » et rempli « *d'images inspirantes* ». Les aspects à améliorer consistent en les observations suivantes : « *parfois répétitif* », « *parfois trop verbeux - dense* », « *parfois il y a confusion entre Triodos global et la branche Triodos Belgique* ».

Enfin, des remarques intéressantes sont émises sur différents points. Incorporer les grossesses dans le tableau d'absentéisme, c'est-à-dire au même titre que les absences pour cause de maladie, donne un aspect péjoratif à cet état de la femme. Il pourrait s'avérer pionnier de séparer les causes d'absentéisme pour respecter les sensibilités de chacun sur ce point.

Pareillement, sachant qu'un rapport annuel est un document en général plutôt indigeste, l'idée de produire, à l'image d'autres organisations, un rapport développement durable séparé du rapport financier, pourrait attirer d'autres lecteurs qui trouvent le rapport financier trop rébarbatif. Bien entendu, une telle opération a aussi un coût, la Banque Triodos doit décider si elle peut y consacrer une portion de son budget. D'autre part, en intégrant directement les 3 pôles (social, environnemental et économique) dans un seul rapport, la Banque Triodos démontre par ce fait qu'elle a réellement une vision intégrée. En effet, selon les gestionnaires de Triodos, la partie « *core business* » du rapport annuel est en symbiose avec les activités durables de l'entreprise.

4.3.4.3 Moyens de communication

La communication entre la banque et ses parties prenantes passe à travers différents médias. Il y a les traditionnels, tels que la télévision, la radio et les journaux, mais également les conférences, les publications de la banque et le site internet. La connaissance de la banque se fait également par les « *agents intermédiaires* », en grande partie des ASBL, qui reçoivent une commission 'life time' (durée du compte) calculée chaque année en fonction des avoirs en compte. L'importance du bouche-à-oreille est mentionnée comme mode de communication informel vu que la confiance est une des qualités essentielles de la Banque Triodos.

¹³⁰ SEMAL Nathalie, « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises? » in Développement Durable et Territoires, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, 10 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://developpementdurable.revues.org/document1656.html>

4.3.4.4 Publicité

Le but de la dernière campagne publicitaire est d'élargir la clientèle de Triodos à un plus large public et par conséquent, de trouver de nouveaux prospects hors de la mouvance développement durable immédiate. Après cette brève explication, les parties prenantes expriment leur avis sur cette publicité.

Tout d'abord en termes de visibilité, de toutes les personnes présentes, excluant bien entendu les employés de la banque, seule une, a remarqué la publicité dans un journal. Une deuxième admet avoir lu un journal, où l'annonce publicitaire était placée, car elle se rappelle d'un article l'ayant intéressée, mais n'a pas vu l'encart publicitaire se référant à Triodos au bas de la page! En effet, les images utilisées pour la publicité ne semblent pas attirer l'attention des gens, du moins celles présentes dans la salle. Rappelons toute fois que seulement 1% des publicités vues pendant une journée sont actuellement mémorisées.¹³¹

Une fois la question posée directement, les commentaires sur la campagne sont peu encourageants : « rébarbatif », « un peu plat », « banal », « peut-être pour un dentifrice, mais une banque durable ?! », « une dame qui s'étire, pour un yaourt peut-être ? ». Les personnes présentes ne voient pas, a priori, de lien direct entre les images publicitaires et la Banque Triodos.

Il en est de même pour le slogan, qui lui aussi est interprété de manière péjorative : « je n'ai pas un compte chez Triodos pour enrichir mes journées, mais pour investir dans des projets durables pour les autres ». Il y a peut-être ici un jeu sur les mots qui n'a pas été voulu et saisi de la même façon chez les émetteurs, Triodos et le bureau de communication, que chez les receveurs, le public. Effectivement, le verbe « enrichir » peut être lié à l'argent : « rendre riche », mais également aux expériences : « apporter quelque chose de précieux ou de nouveau à »¹³². La terminologie pourrait donc être un point à revoir afin d'améliorer leur message.

La position générale des parties prenantes sur ce que devrait être la publicité de Triodos est en premier lieu qu'elle doit être authentique : « *Triodos doit dire, mais dire vrai* ». Pour certaines personnes présentes durant ce panel, cette publicité est presque mensongère car elle ne montre pas de manière claire l'engagement de Triodos. Certaines parties prenantes font des références aux anciennes publicités de Triodos, qu'elles jugent plus authentiques, plus en accord avec ses valeurs intrinsèques.

Une autre proposition émanant des parties prenantes est de réaliser une publicité factuelle¹³³, qui pourrait différencier Triodos des autres banques et la rendre crédible aux yeux du grand public. Un partenariat avec une marque ou un label de la mouvance développement durable, déjà établie aux yeux du grand public, par exemple le label connu du commerce équitable Max Havelaar, est également suggérée. Il est vrai que cette stratégie de partenariat, souvent ONG-entreprise, est de plus en plus utilisée afin de certifier au grand public une certaine démarche de développement durable. Comme le mentionne Erik Assourian¹³⁴ : « *Corporations really have only two options: seek out genuine partnerships with stakeholders for support as they work towards being more sustainable, or wait until stakeholders come knocking at the doors [...] demanding immediate and sometimes difficult change.* » Nous suggérons à tout lecteur

¹³¹ Extrait des notes de cours de POHL Sabine, *Psychologie de la communication et de l'environnement*, 2005-2006

¹³² Définitions extraites de MÉVEL Jean-Pierre, *Dictionnaire Hachette*, éd. Hachette, Paris, 2002

¹³³ Nous reviendrons à ce terme dans la partie 5.4.

¹³⁴ ASSADOURIAN Erik, « The role of stakeholders », in *World Watch, Vision for a sustainable world*, volume 18, n°5, septembre-octobre 2005, pp.22-25.

intéressé par le sujet des partenariats ONG-entreprise de se rapporter au TFE de Bénédicte Delloye¹³⁵.

Le déroulement de cette rencontre a permis d'aborder plusieurs sujets intéressants et d'observer les interactions entre les parties prenantes et les gestionnaires de la Banque Triodos. Maintenant que nous avons décrit, en détail, le contexte et les réactions d'abord pendant les entretiens individuels, puis lors de cette rencontre entre parties prenantes, nous allons passer à l'analyse de ces cas pratiques dans la section suivante.

4.4 Analyse des cas pratiques sur la Banque Triodos Belgique

La réalisation de ces deux types de recueils de données nous a permis d'enrichir la part théorique de ce travail avec une vue concrète du terrain. Nous analysons maintenant les enseignements clefs de ces deux expériences pratiques afin de répondre aux objectifs de départ :

- 1) Décrire l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire.
- 2) Déterminer, grâce aux cas pratiques de la Banque Triodos, quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

4.4.1 Enseignements-clefs des entretiens individuels

Des entretiens individuels nous avons pu retirer, dans un premier temps, une bonne image de la perception des parties prenantes sur leur rôle dans l'intégration de pratiques durables dans le secteur bancaire. Dans un second temps, nous nous sommes penchés sur la perception des parties prenantes afin de savoir quelles sont celles qui influencent le plus une banque.

De manière quelque peu réaliste, quelque peu cynique, la plupart des parties prenantes consultées dans le cadre de ce travail (et ayant très souvent opté pour un compte chez Triodos) trouve que les banques traditionnelles veulent conserver leur image de marque en jouant la carte du développement durable. Selon une grande partie des sujets consultés, si certaines banques changent pour un comportement plus durable, il s'agit en général d'un changement partiel et souvent largement médiatisé.

La perception de l'influence des parties prenantes est différente selon le type. Les consommateurs en général, clients personnels et même parfois clients privés, sont perçus comme s'impliquant de manière très localisée. Ils font des remarques dans leur entourage et interrogent leurs banques sur leurs produits éthiques.

Les gestionnaires et les collaborateurs de Triodos dédient une bonne partie de leur temps professionnel, et souvent personnel, à sensibiliser les gens sur le placement responsable de leurs économies. Cette attitude est semblable à celles des membres des ONG, qui tentent aussi

¹³⁵ DELLOYE Bénédicte, L'intégration de l'environnement dans l'entreprise. Partenariat avec une organisation environnementale & stratégie indépendante. Analyse, constats et perspectives », Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Philippe Renaudière, 2006, 134 p.

de conscientiser les gens. A ce rôle d'éducation, les ONG cumulent celui de recherche et de monitoring afin de révéler les investissements peu éthiques de certaines banques.

Pour ce qui est du type de partie prenante influençant le plus efficacement une banque vers un comportement durable, il est nécessaire de faire une distinction entre les grandes banques et une banque durable. Toutefois, notons d'abord que bien que nous soyons d'accord avec l'affirmation des chercheurs Nikolay Dentchev et Aimé Heene : « *Organizations and all their stakeholders are responsible for sustainability* »¹³⁶, la réalité montre que toutes les parties prenantes n'ont pas des rôles égaux dans l'avancement vers plus de durabilité.

Ainsi, la perception concernant les grandes banques est la suivante. Selon les sujets consultés, trois types de partie prenante possèdent un rôle d'influence prépondérant : les consommateurs, les membres d'ONG et les autorités gouvernementales. Les consommateurs par la règle économique de l'offre et la demande, si ces premiers veulent des produits éthiques, la banque finira par leur en offrir pour satisfaire à la demande. Les ONG, par le biais des médias, sont capables de divulguer des informations, qui connues du grand public, risquent de nuire à l'image de marque d'une banque. Il est donc essentiel pour les banques de dialoguer avec les ONG afin de repérer, prévenir et parfois réparer les scandales potentiels. Enfin, les autorités gouvernementales peuvent également jouer un rôle clef par l'adoption de lois contraignantes pour réduire les investissements peu éthiques ou l'incitation fiscale pour promouvoir les investissements éthiques.

La banque durable, en l'occurrence la Banque Triodos dans le cadre de ce travail, est plutôt influencée par un autre type de partie prenante. Il s'agit des gestionnaires mêmes de la banque et de leurs collaborateurs. En effet, ce type de banque est créé avec une vision précise qui inclut les préceptes du développement durable, et par la suite les employé(e)s embauché(e)s partagent également cette envie de durabilité. Ce sont eux conjointement qui décident du comportement durable de la banque et favorise le dialogue avec les autres parties prenantes. De ce dialogue peuvent aussi émerger des propositions pour améliorer la transparence de la stratégie de développement durable de la banque, mais ce sont les gestionnaires et les collaborateurs qui guident ces changements.

En conclusion, l'implication des parties prenantes a bien lieu, mais ce sont certains types qui s'appliquent selon le genre de banque et selon les situations. Il s'agit pour une banque durable telle que Triodos de dialoguer de manière active avec ses parties prenantes. Ainsi, la Banque Triodos possède une vision de l'activité bancaire durable, respectant la démarche du développement durable, où toute partie prenante est invitée à dialoguer. Dans la section suivante, nous voyons les enseignements essentiels du deuxième cas pratique.

4.4.2 Enseignements-clefs du panel de parties prenantes

Le panel de discussions avec les parties prenantes de la Banque Triodos se révèle riche en idées, remarques et propositions. De plus, ce panel permet de réellement comprendre la manière dont l'information des parties prenantes est récoltée ainsi que, dans certains cas, la façon dont elle est traitée et intégrée à la stratégie de la Banque Triodos.

¹³⁶ DENTCHEV Nikolay & HEENE Aimé, « Toward stakeholder responsibility and stakeholder motivation: systemic and holistic perspectives on corporate sustainability », Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management and Organization, septembre 2003. - Disponible sur internet: <http://www.vve.be/nl/vveDag/1.3.%20dentchev.pdf>

Nous développons dans ce point les quelques remarques auxquelles la Banque Triodos entend donner suite. Nous en identifions trois principales : l'amélioration et/ou l'addition de certaines informations dans le rapport annuel, le développement de modes de communication novateurs et l'opinion sur la dernière campagne de publicité.

Concernant le rapport annuel, deux points sont relevés par les parties prenantes. Le premier, qui pourrait être changé facilement, concerne le titre de la page 53 « *ABSENTÉISME POUR CAUSE DE MALADIE* »¹³⁷. Dans cet intitulé ainsi que dans le paragraphe qui suit, l'absentéisme pour maladie ou pour congé de maternité n'est pas distingué. Le tableau inséré dans cette section regroupe également les grossesses et les incapacités. Comme a pu le faire remarquer une partie prenante, cette catégorisation semble malvenue car être enceinte n'est pas être malade.

Le deuxième point important remarqué par une partie prenante est de se poser la question sur l'inclusion ou l'exclusion des labels que détient Triodos dans les trois domaines du développement durable. A priori, la majorité des parties prenantes ne pense pas que ce soit nécessaire de les mettre en valeur, la notion de confiance et transparence étant mentionnées, mais certaines d'entre elles aimeraient les voir.

Pendant l'entretien collectif, M. Marquet a confirmé que le dénominateur commun entre tous les clients Triodos est l'éducation. En ce qui concerne les moyens de communication, il s'agit donc de viser ces populations éduquées. Nous développons une recommandation à ce propos dans la prochaine section.

La dernière campagne de publicité de Triodos n'a pas été reçue avec tout l'enthousiasme espéré. Lors de la rencontre avec les parties prenantes, il est apparu que la publicité ne sonnait pas aussi juste que l'avait pensé ces concepteurs. Également, il s'est révélé que les illustrations ne représentaient pas l'idée d'une banque durable dans l'imaginaire des gens. Ces remarques ne sont pas prises à la légère. Afin de savoir si ces impressions sont partagées par un plus grand nombre de parties prenantes, un questionnaire (voir annexe 6.8) est envoyé par internet à 85 personnes. Ceci constitue un bel exemple de l'utilisation des informations résultant de l'implication des parties prenantes.

Autre élément important, cette fois sur la forme, un panel de discussions est un format qui semble être adéquat pour récolter un maximum d'informations qualitatives sur des thèmes exploratoires. Forte de cette première expérience, l'équipe de la Banque Triodos Belgique se dit prête à recommencer sur d'autres thématiques, avec d'autres personnes ainsi que, bien entendu, en néerlandais autant qu'en français.

Enfin, les apports d'une partie prenante distante montre que la règle marketing de toujours être à l'écoute du marché reste valable dans notre cas. Effectivement, il est très important d'écouter les dires de ses parties prenantes, mais il est également essentiel, pour alimenter le pôle économique du développement durable, de rester attentif à un marché potentiel. C'est d'ailleurs le but de la dernière campagne de publicité de Triodos : élargir sa base de client à des prospects hors de la mouvance développement durable immédiate.

¹³⁷ **Banque Triodos**, Rapport Annuel 2005, Bruxelles, 2006, 123 p.

4.4.3 Conclusions – recommandations à la Banque Triodos

Nous concluons avec une série de recommandations concrètes à la Banque Triodos découlant des expériences pratiques.

Les entretiens individuels montrent de manière flagrante la confiance que placent les diverses parties prenantes dans cette banque. La perception est très positive en termes de transparence et de professionnalisme. La seule recommandation que nous pouvons faire à la Banque Triodos est de poursuivre dans cette même direction et de continuer à mériter cette loyauté. Le fait d'être une banque avec une vision basée sur le développement durable rassure et donne confiance. Le défi dans les années à venir sera certainement de poursuivre ces objectifs louables tout en gérant la croissance de la banque. Une discussion plus détaillée sur ce sujet suit au point 4.5.

Le panel des parties prenantes, par contre, nous apporte cinq recommandations potentielles pour la Banque Triodos :

1. Séparer les causes d'absentéisme
2. Introduire les labels dans le rapport annuel
3. Chercher de nouveaux moyens pour atteindre le public éduqué
4. Revoir le style de la publicité
5. Systématiser les rencontres de parties prenantes sur le format table ronde

Les deux premières recommandations concernent le rapport annuel. Tout d'abord, il pourrait s'avérer judicieux de séparer les causes d'absence, plutôt que de laisser dans un même point les grossesses et les incapacités. Ceci pourrait se faire en intitulant cette section, tout simplement, « ABSENTÉISME » et en stipulant les diverses causes dans le paragraphe explicatif.

En termes de labels, il pourrait être intéressant de les mettre sous forme de logos dans le rapport annuel. Le titre « LABELS » pourrait être rajouté, par exemple entre les titres « AUTRES ACTIVITÉS » et « PERSPECTIVES » dans les pages concernant les diverses filiales de Triodos. Bien que l'avis des parties prenantes d'inclure les labels ne soit pas unanime, celles qui le voulaient seront satisfaites et celles qui ne trouvent pas cela nécessaire ne devraient pas s'en trouver incommodées. Concrètement, la Banque Triodos Belgique pourrait par exemple mettre le logo ISO 14001, celui de l'entreprise éco-dynamique de l'IBGE et celui de Triodos Funds.

Troisième point, afin d'informer un nombre croissant de gens éduqués, une idée serait de faire des présentations de la Banque Triodos, ses valeurs et ses produits et services lors de cours universitaires. Les études touchant aux trois piliers du développement durable (économie, environnement et social) seraient une première cible de choix. Les étudiants de ces trois domaines s'intéresseraient certainement au concept de la banque durable de Triodos.

Concernant la campagne publicitaire, une idée pour la rendre plus effective serait de lui donner un style plus factuel. Selon Christopher Puto et William Wells¹³⁸ dans Jean-Philippe Galan¹³⁹, ce genre de publicité factuelle ou informationnelle

¹³⁸ PUTO Christopher & WELLS William, « Informational and Transformational Advertising: The differential effects of Time », in *Advances in consumer research*, 11, éd. T.C. Kinnear, 1984, Provo, UT: Association for consumer research, p.572-576

¹³⁹ GALAN Jean-Philippe, Thèse de doctorat, Musiques et réponses à la publicité : effets des caractéristiques, de la préférence et de la congruence musicale, Université des sciences sociales, Institut d'administration des entreprises, Toulouse, 16 juin 2003. – Disponible sur internet : <http://www.recherche-marketing.com/alt/20030616.pdf>

« fournit aux consommateurs des données factuelles (a priori vérifiables), liées à la marque d'une manière logique et claire de sorte que ceux-ci aient une grande confiance dans leur capacité à évaluer les mérites de la marque après avoir vu la publicité. [...] Pour être jugée informationnelle, la publicité doit posséder les caractéristiques suivantes :

1 – Présenter une information factuelle et liée à la marque.

2 – Présenter une information qui est importante de manière immédiate et évidente pour le consommateur potentiel.

3 – Présenter des informations que le consommateur accepte comme étant vérifiables. »

Il s'agit donc de trouver les bons mots et les images les plus parlantes pour convaincre le client potentiel des valeurs intrinsèques de Triodos. Si le temps et le budget le permettent, tester un prototype de publicité sur un groupe de personnes peut aussi être bénéfique. Cela aide à trouver les bons points et ceux à améliorer avant de lancer la campagne.

Enfin, comme le format d'entretien collectif semble bien réussir, il pourrait être intéressant de réunir également d'autres types de parties prenantes autour de la table telles qu'un représentant des médias, un agent intermédiaire de la banque, un fournisseur et pourquoi pas le bureau de communication. La fréquence de ces table-rondes pourrait être accrue afin de systématiser un dialogue entre les parties prenantes et la banque. L'idée d'y inviter des parties prenantes distantes est également à considérer afin de capter un maximum de nouvelles idées.

L'implication des parties prenantes dans les diverses stratégies de la Banque Triodos semble être importante. Le type d'informations générées par les parties prenantes peut porter tant sur le fond que la forme. Ainsi, l'intégration de ces informations se fait après des vérifications plus poussées, comme nous l'avons vu dans le cas de la dernière campagne publicitaire.

Dans la section suivante, nous exposons les facteurs de la réussite de la Banque Triodos et nous débattons sur la question de savoir si l'activité bancaire durable peut se faire à l'échelle des grandes banques.

4.5 Conclusions intermédiaires

Grâce à ces cas pratiques, nous avons pu examiner de plus près comment la théorie se vérifie sur le terrain. Toutefois, qu'est-ce que cela signifie pour la Banque Triodos ?

En introduction à cette section, nous voulons noter, que selon la nature de la banque, la manière d'appréhender le dialogue de parties prenantes est différente. Ainsi, la banque traditionnelle a une démarche plutôt instrumentale, c'est-à-dire qu'elle approche ses parties prenantes uniquement dans le but d'augmenter la valeur de sa firme. La banque durable, quant à elle, a une démarche plutôt normative, dans le sens où elle reconnaît à son institution une responsabilité sociétale.

Dans cette section, nous cherchons à mettre en évidence les facteurs de réussite de la banque durable Triodos et à explorer dans quelle mesure ceux-ci sont transposables aux grandes banques.

4.5.1 Facteurs de réussite de Triodos

Un des facteurs incontestables de la réussite de la Banque Triodos s'explique par la vision de ses fondateurs, Adriaan Deking Dura, Lex Bos, Rudolf Mees et Dieter Brüll. Dans les années soixante, ils ont mis en place la fondation Triodos, qui prête de l'argent provenant d'anthroposophistes prospères. Peter Blom, alors un étudiant en économie cherche un prêt pour finir de rénover un restaurant biologique à Amsterdam. Il obtient son prêt de la fondation Triodos et séduit par la vision de cette organisation offre son aide comme bénévole. Peter Blom aide à fonder en 1980 la Banque Triodos Pays-Bas à Zeist et en est aujourd'hui le Chief Executive Officer. Dès la première année, la banque a été bénéficiaire, cela dû en partie grâce aux premiers épargnants qui ont donné leurs intérêts à la banque. C'est le début de 25 ans de profits liés à des idéaux...¹⁴⁰

En prolongement de ce premier facteur de réussite, vient celui d'embaucher des gens qui partagent la vision et les valeurs des fondateurs. Comme le remarque une partie prenante : « *Tous les collaborateurs, de la standardiste aux directeurs [de Triodos] sont motivés par une même envie, celle d'utiliser l'argent de manière responsable dans des buts environnementaux, culturels et sociaux.* » La motivation principale des employés est en effet de pouvoir changer le secteur bancaire par un emploi plus judicieux de l'argent.

Le troisième facteur aidant à la réussite est de nature contextuelle. Si nous regardons de plus près les derniers chiffres de la Banque Triodos, nous observons qu'ils sont en constante hausse, tout comme ceux de l'encours de l'investissement socialement responsable en Belgique.

années	2001	2002	2003	2004	2005
Banque Triodos (en millions d'€)	2,4	2,6	3,0	3,6	5,3
ISR Belgique (en millions d'€)	1132,9	1089,1	1338,1	2075,6	4377,9

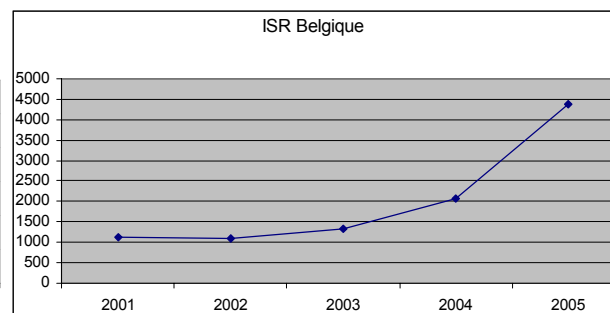
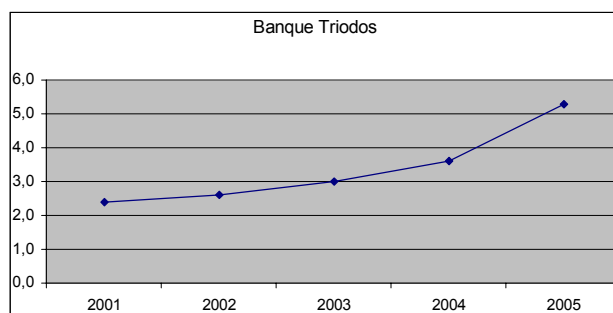


Tableau 25 : Comparaison de l'encours de l'ISR en Belgique et du bénéfice net de Triodos¹⁴¹

¹⁴⁰ Historique basé en grande partie sur l'article de VISSCHER Marco, « Banking on change », in ODE, Pays-Bas, janvier-février 2006, p.43-48

¹⁴¹ Chiffres pour Triodos : Banque Triodos, Rapport Annuel 2005, Bruxelles, 2006, 123 p. et encours pour l'ISR en Belgique : DEMOUSTIEZ Alexandra & RADERMACHER Françoise, *L'investissement socialement responsable en Belgique - rapport annuel 2005*, Bruxelles, 2005. - Disponible sur internet : <http://www.rfa.be/files/rapportISR2005final.pdf>

Cette croissance est accompagnée d'une meilleure connaissance par le grand public des problèmes environnementaux et sociaux. La tendance au vert est « à la mode » et même déjà une partie intégrante du mode de vie d'une portion de la population. C'est ce que démontre la dernière étude du CRIOC, d'après Bayot¹⁴² : « *le critères éthiques ont présenté un intérêt croissant pour les consommateurs en 2005, après avoir connu en 2004 une avancée importante* ».

Notons également le phénomène actuel de l'engagement apparent de certaines stars aux causes environnementales. Bien que cela soit positif par l'effet de mimétisme et des retombées médiatiques, il comporte également des failles. En effet, un des risques est que ces personnalités donnent l'impression qu'on ne peut être écolo que si l'on est riche. La journaliste Lucy Siegle explique ce phénomène dans son article « *How green got posh* »¹⁴³.

Les entreprises, comme les vedettes télévisuelles, ne restent pas en marge de cette tendance. Une grande majorité prône l'importance du développement durable que ce soit par leur publicité, dans leurs rapports annuels ou dans leurs communiqués de presse. Toutes ne sont probablement pas entièrement sincères, mais du moins contribuent-elles à conscientiser le grand public. Il est important d'insister sur la gradualité : peu de firmes se positionnent effectivement dans les extrêmes, c'est-à-dire avec une stratégie de développement durable totalement intégrée ou sans stratégie du tout. Pour conclure, si des entreprises qui se basent réellement sur le développement durable, telles la Banque Triodos, peuvent capitaliser sur ce mouvement vert, cela est clairement positif.

Enfin, l'avantage d'être pionnière dans le domaine explique aussi la réussite de la Banque Triodos. En effet, alors que plusieurs banques dédient seulement une partie de leurs produits à des fins éthiques, la Banque Triodos repose toute sa stratégie sur les préceptes du développement durable. Cela lui permet d'avoir acquis la position de leader d'opinion. Dès qu'il s'agit d'investissement responsable, la Banque Triodos est consultée sur le thème de par son expérience et son expertise accrue.

Ces quatre facteurs de réussite de la banque nous montrent que deux types de parties prenantes possèdent un rôle essentiel dans une entreprise rentable et durable. Les collaborateurs, autant les fondateurs ayant une vision que les employé(e)s la perdurant, et les consommateurs qui décident de l'importance d'une tendance, en l'occurrence une tendance responsable et citoyenne actuellement.

Dans la prochaine section, nous examinons si et comment ces facteurs de réussite de la Banque Triodos sont transférables aux grandes banques

4.5.2 Le concept de banque durable, un concept transférable ?

Si nous reprenons les facteurs de réussite, certains peuvent s'appliquer aux banques traditionnelles. Bien entendu, le facteur contextuel par exemple est valable également pour les grandes banques. Les trois autres facteurs sont plus intrinsèques à la Banque Triodos : la vision de ses fondateurs, ses ressources humaines motivées et son expérience en matière d'utilisation responsable de l'argent.

¹⁴² BAYOT Bernard, « La citoyenneté financière » in FINANcité, 2006. - Disponible sur internet : http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/la-citoyennete-financiere_fr.html

¹⁴³ SIEGLER Lucy, "How green got posh", in Newstateman, 01 mai 2006. - Disponible sur internet: <http://www.newstatesman.com/200605010018>

Pour une grande banque, comme les cinq étudiées à la section 3.1, opérer en mode développement durable signifie d'immenses changements dans tous les processus, dans toutes les politiques, dans toutes les transactions et dans la culture même de l'institution bancaire. C'est probablement pourquoi la plupart du temps les changements sont fragmentaires ou majoritairement communicationnels. En effet, il est plus facile de mettre une grosse partie du budget dans la communication que de faire changer les habitudes de tous les employés d'une banque. Toutefois, certaines grandes banques, telle Dexia, mettent l'accent de manière assez poussée sur un tel changement : le slogan « *Dexia, la banque du développement durable* » en est un exemple, mais également les formations en interne sur ce thème.

Un autre élément important est la petite taille actuelle de la Banque Triodos : 38 collaborateurs en Belgique, 301 sur l'ensemble de l'Europe. En effet, comparée aux grandes banques, employant des dizaines de milliers de collaborateurs, Triodos fait figure de David face à plus d'un Goliath. Ceci mène à penser que le concept de Triodos fonctionne de par sa petite taille, mais également car elle n'a pas d'historique et donc ne doit pas changer vers le durable, elle a été créée durable ! La Banque Triodos devra tout de même gérer de près sa croissance afin de conserver ses valeurs et de ne pas diluer ses principes dans un développement mal contrôlé.

Enfin, pour clore ce chapitre sur une note plus personnelle, s'il paraît légitime de questionner le potentiel de transférabilité de la Banque Triodos, il nous semble difficile pour les structures bancaires que nous avons observées, de pouvoir opérer un changement de paradigme à court comme à moyen terme. Par paradigme, nous entendons le placement des questions de développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise. Nous l'avons vu, les principales difficultés se résument dans la taille de l'institution bancaire - effets de structure -, la dépendance de la banque par rapport à sa propre histoire - notion de « path dependency » commune en sociologie behavioraliste - et dans la spécificité de l'organisation de son capital - mise en place de la SAAT¹⁴⁴ -.

¹⁴⁴ Stitching Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank, voir infra 4.2.1.

Conclusions

Au fil des chapitres, nous avons, tour à tour, synthétisé le concept du développement durable dans son application à la banque, explicité le rôle des parties prenantes autour de cette entité, analysé la communication du secteur bancaire belge et enfin mené une discussion sur le cas précis de la Banque Triodos.

Les objectifs de ce travail ont été de décrire l'implication des parties prenantes dans l'intégration de pratiques durables au sein du domaine bancaire et de déterminer, grâce aux cas pratiques effectués avec la Banque Triodos, quelles parties prenantes ont le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque.

Les premiers chapitres se sont attelés à mettre en contexte la problématique. Nous avons réalisé une analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Pour ce faire, dans le chapitre 1, nous avons examiné l'application du concept politique de développement durable appliqué à l'entreprise.

Cette démarche nous a amené au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous l'avons vu, la banque, classée en tant qu'entreprise du secteur tertiaire, n'a que peu d'impacts directs sur l'environnement. Toutefois, dans son rôle de bailleur de fonds, ses impacts indirects sont souvent non-négligeables, dépendamment du type d'activité des entreprises qu'elle décide de financer. Cela nous a permis de conclure qu'une banque se doit de faire des efforts en interne pour réduire ses impacts directs et d'investir seulement dans des entreprises responsables afin de diminuer ses impacts indirects.

Dans le chapitre 2, nous avons mis en avant les outils nécessaires pour mieux comprendre la théorie des parties prenantes. Des modèles de classement des parties prenantes de chercheurs tels que Clarkson, Sanjay, Henriques & Sadorsky, Friedman & Miles ainsi que Mitchell et al. ont été présentés et expliqués. Au final, ce dernier modèle nous semble le mieux adapté pour nous éclaircir sur quel type de partie prenante influence le plus une banque. En effet, se donnant pour attributs - indicateurs - les notions de pouvoir, de légitimité et d'urgence, il nous permet de sortir du jeu d'acteurs, intéressant mais limitant, en nous offrant des outils de compréhension dynamiques, d'après nous, plus riches sociologiquement.

Dans ce chapitre ont été également exposés les différents moyens de communication entre les banques et leurs parties prenantes ; moyens parmi lesquels, les rapports annuels apparaissent comme les plus pertinents pour fournir aux parties prenantes un compte-rendu des progrès dans les domaines économiques, environnementaux et sociaux.

Forts de ce choix de travailler sur les rapports annuels, nous avons consacré la première partie du chapitre 3 à leur étude détaillée pour les cinq grandes banques en Belgique : l'AXA Banque, la Dexia Banque, la KBC Banque, la Fortis Banque et la Banque ING. Afin de répondre à nos objectifs, l'angle d'analyse est concentré sur les engagements des banques envers leurs parties prenantes selon les énoncés 3.9 à 3.12 des GRI 2002.

De ces analyses, il est ressorti que toutes les banques font des efforts sur leurs impacts directs et, par ailleurs, du moins partiellement, sur leurs impacts indirects. De plus, l'importance des parties prenantes nous est apparue également comme un élément acquis ; toutes les banques les mentionnent dans leurs rapports. Par contre, pour obtenir une image claire sur les

informations récoltées et la façon dont elles sont intégrées à leur stratégie de développement durable, la communication nous semble moins cohérente.

Dans un deuxième temps, nous avons consulté des acteurs du monde bancaire pour ajouter leurs perceptions à ces premières analyses. De ces avis additionnels nous avons trouvé que la KBC Banque, malgré la sobriété de son rapport annuel, est l'une des banques les plus enclines à prendre en compte les demandes de ses parties prenantes pour plus de durabilité. Une observation générale s'est également formulée : la partie prenante ONG joue un rôle essentiel dans le comportement durable d'une banque. En effet, les membres d'ONG n'hésitent pas à alerter les médias, donc le grand public, si les institutions financières manquent à leur devoir de développement durable, spécialement quand celui-ci est annoncé en toutes lettres dans leur communication.

Nous avons conclu ce chapitre sur le concept de banque durable avec un exemple pratique : la Banque Triodos Belgique. Se positionner comme banque durable signifie pour Triodos de n'investir que dans des projets de développement durable et éthique grâce aux capitaux de ses épargnants. Concernant les fonds de placement éthiques, Triodos ne sélectionne que des firmes « best-in-class », c'est-à-dire celles qui sont le plus à la pointe dans leur secteur au niveau de la responsabilité sociétale, et ceci grâce à une méthodologie rigoureuse sur des critères environnementaux, économiques et sociaux. Enfin, la Banque Triodos adopte une démarche intégrée sur ses impacts internes et externes tout en prônant le dialogue avec ses parties prenantes.

In fine, une fois le contexte défini, le chapitre 4 a essayé d'observer la théorie en pratique. Nous avons appliqué les connaissances acquises dans les chapitres précédents à deux cas pratiques :

- Un rassemblement annuel des parties prenantes de la Banque Triodos : la « Journée Triodos »
- Un entretien collectif de parties prenantes de la Banque Triodos sur trois thèmes

Rappelons que nous avons choisi de suivre une méthodologie qualitative comprenant deux techniques de collecte de données différentes pour ces cas pratiques. Dans le premier cas, lors de la Journée Triodos, des entretiens compréhensifs ont été réalisés avec diverses parties prenantes de la Banque Triodos. Les perceptions des parties prenantes ont alors été récoltées en vue de répondre aux objectifs.

Au terme de ces entretiens, nous retenons que la perception générale des sujets consultés est que l'implication des parties prenantes peut inciter le secteur bancaire à des pratiques plus durables, ne serait-ce que de manière fragmentaire. Cependant, une distinction est à faire selon la nature de la banque. Si elle est « traditionnelle » alors les moyens cités s'orientent sur : la pression des médias, les actions des ONG, la sauvegarde de l'image de marque de la banque et l'effet d'entraînement des concurrents durables et rentables. Si elle est durable, la vision intrinsèque des gestionnaires ainsi que celles des employés est mentionnée comme essentielle. En effet, une banque dont l'intégralité de la démarche est basée sur les préceptes du développement durable ne peut qu'être le reflet de la vision de ses parties prenantes internes.

Une distinction similaire est utilisée pour décider quel type de parties prenantes a le plus d'influence sur le comportement durable d'une banque. En effet, d'après les sujets consultés, la banque traditionnelle est plus influencée par ces trois types de parties prenantes :

- les clients, de par la loi de l'offre et la demande
- les ONG et les associations de consommateurs, qui peuvent révéler des faits potentiellement nuisibles à leur image de marque
- les autorités publiques qui posent le cadre légal du monde financier

Ainsi, la perception des sujets consultés, dans le cas d'une banque durable, porte plutôt sur la vision des parties prenantes internes, c'est-à-dire les gestionnaires et les collaborateurs. Par leur clairvoyance, ils permettent la réussite du modèle durable d'une institution bancaire. Nous avons noté que les gestionnaires prônent un véritable dialogue avec toutes les autres parties prenantes. Ainsi des suggestions peuvent donner lieu à des changements plus durables. Par exemple, suite aux questions de parties prenantes externes, les critères de sélection en matière de crédit ont été mis sur le site internet de la Banque Triodos. En résumé, nous avons trouvé que ce sont vraiment eux qui guident l'entreprise dans la transparence et la durabilité, sans toutefois ignorer les idées novatrices des autres parties prenantes.

Dans le deuxième cas, nous avons assisté au déroulement d'un panel de discussions entre différentes parties prenantes de la Banque Triodos. Nous avons observé les interactions des parties prenantes sur trois différents thèmes : les valeurs de la banque, son rapport annuel et sa dernière campagne de publicité. Cette expérience nous a permis de comprendre comment les informations des parties prenantes sont récoltées puis traitées et intégrées à la stratégie de la Banque Triodos.

Ainsi, durant cet entretien collectif, trois remarques principales ont été identifiées : le changement et/ou l'addition de certaines informations dans le rapport annuel, le développement de modes de communication novateurs et des améliorations pour une prochaine campagne de publicité. L'analyse de ces échanges se fait suivant le classement des parties prenantes présentes selon les différents modèles théoriques. Ainsi, le modèle de Mitchell et al. nous a permis de distinguer les parties prenantes les plus influentes. Autrement dit, selon sa terminologie, nous avons distingué les parties prenantes *dominantes*, c'est-à-dire celles qui possèdent conjointement les attributs de pouvoir et de légitimité.

Concrètement, ce sont une collaboratrice et un expert dans le domaine bancaire qui sont apparus comme ayant le plus d'influence durant ce panel. Contrairement à la théorie, les apports de la partie prenante distante, dans notre cas la cliente potentielle, ont également eu un poids non-négligeable. Effectivement, de par son regard neuf sur la Banque Triodos, cette cliente potentielle a su émettre des remarques intéressantes et pertinentes sur le comportement du grand public. Grâce à ces échanges constructifs sur les thèmes ci-haut mentionnés, nous avons pu faire une série de recommandations potentielles à la Banque Triodos, dont voici un résumé :

1. Séparer les causes d'absentéisme
2. Introduire les labels dans le rapport annuel
3. Chercher de nouveaux moyens pour atteindre le public éduqué
4. Revoir le style de la publicité
5. Systématiser les rencontres de parties prenantes sur le format table ronde

Une remarque importante ressort également de ces cas pratiques. Selon la nature de la banque, la manière d'appréhender le dialogue de parties prenantes est distincte. Ainsi, la banque traditionnelle a une démarche plutôt instrumentale, c'est-à-dire qu'elle approche ses parties prenantes dans le seul but d'augmenter la valeur de sa firme. La banque durable, quant

à elle, a une démarche plutôt normative, dans le sens où elle reconnaît à son institution une responsabilité sociale.

Enfin, le chapitre 4 se termine sur les facteurs de réussite de la Banque Triodos ainsi que sur la question de la possibilité de transfert de ce modèle vers les grandes banques. Quatre facteurs principaux ont été déterminés à l'origine de cette réussite :

1. la vision des gestionnaires
2. l'enthousiasme et la motivation de ses employés
3. le contexte actuel favorable au développement durable
4. la position de pionnière de la Banque Triodos.

En supposant que ces dernières souhaitent réellement adopter les principes du modèle de Triodos, cela ne nous paraît pas réalisable dans l'immédiat. Le principal obstacle est certainement dû au changement nécessaire de la culture d'entreprise. Une voie médiane réside peut-être dans les capacités d'innovation des opérateurs classiques du monde bancaire, afin qu'ils puissent développer un modèle inspiré de la Banque Triodos. Dans ces évolutions culturelles, les parties prenantes pourraient avoir un rôle majeur à jouer.

L'ensemble des recherches, analyses et questionnements entrepris pour ce travail ouvre bien d'autres perspectives d'études. Si l'importance des parties prenantes est incontestable, et qu'il semble justifié de les consulter, il arrive souvent que cela ne soit pas fait pour des raisons d'agenda ou de budget. Une autre problématique pourrait porter sur comment faire pour systématiser ces dialogues avec les parties prenantes afin d'assurer un développement plus durable du monde bancaire.

Réflexion d'un autre ordre, des questions demeurent concernant le rôle des divers types de parties prenantes. Actuellement, nous croyons que grâce aux ONG et aux médias, qui instruisent la partie prenante « grand public », l'évolution des mentalités devrait entraîner des pratiques plus durables dans le domaine bancaire. Enfin, avec cette évolution, il est possible d'espérer que la partie prenante « autorité publique » intégrera davantage de lois contraignantes afin d'influencer l'évolution du système financier vers un mode plus durable. Toutefois, seul le futur nous dira si ce schéma se réalisera de cette façon...

5 Bibliographie

5.1 Ouvrages

ARCHER Margaret, *Culture and Agency: The place of culture in social theory*, Cambridge, édition révisée, Cambridge University Press, 1996

BRUNDTLAND Harlem, *Notre avenir à tous, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*, Montréal, éd. du Fleuve, avril 1987

CALLENS Isabelle, *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000

DELLOYE Bénédicte, *L'intégration de l'environnement dans l'entreprise. Partenariat avec une organisation environnementale & stratégie indépendante. Analyse, constats et perspectives*, Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Philippe Renaudière, 2006

DEMONTY Bernard, *Banquier, où places-tu mes valeurs?*, Bruxelles, éd. Luc Pire, 1999

DUCHESNE Sophie & HAEGEL Florence, *L'entretien collectif*, Paris, éd. Armand Colin, coll. Série L'enquête et ses méthodes, 2005

EVARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, CHOFFRAY Jean-Marie & DUSSAIX Anne-Marie, *MARKET Études et recherches en marketing. Fondements, Méthodes*, Paris, éd. Nathan, coll. Connaître et pratiquer la gestion, 1993

FREEMAN Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, éd. Pitman, 1984

GUIGNARD Aude, *L'investissement éthique : évolution, évaluation des entreprises et intérêts de la démarche*, Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Walter Hecq, 2005

HABERMAS, Jürgen, *Une époque de transition. Écrits politiques 1998-2003*, Paris, éd. Fayard, 2005

HELD David, MCGREW Anthony, GOLDBLATT David & PERRATON Jonathan. *Global Transformations. Politics, Economics, and Culture*, éd. Stanford University Press, Stanford, 1999

HECQ Walter, *Aspects économiques de l'environnement – Fascicule 4 : Économie de l'environnement*, Bruxelles, éd. Presses Universitaires de Bruxelles, réf. D/2005/0098/105 10^e édition, 2004-05

KAUFMANN Jean-Claude, *L'entretien compréhensif, n°137*, Paris, éd. Armand Colin, série sociologie 128, 2004

MEADOWS Donella & Dennis, RANDERS Jorgens & BEHRENS William, *Halte à la croissance ? Rapports sur les limites de la croissance*, Paris, éd. Fayard, 1972

MÉVEL Jean-Pierre, *Dictionnaire Hachette*, éd. Hachette, Paris, 2002

MATAGNE Patrick, *Les enjeux du développement durable*, Paris, éd. L'Harmattan, 2005

MYERS Anne & HANSEN Christine, *Psychologie expérimentale*, série Ouvertures psychologiques, Issy-les-Moulineaux, éd. De boeck, 2003

ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), *Développement durable et entreprises. Un défi pour les managers*, St-Denis la Plaine, éd. AFNOR, 2004

PAUL Catherine, *D'un rapport 'environnement et sécurité' à un rapport 'développement durable' Le cas d'une entreprise du secteur des métaux non-ferreux*, Université Libre de Bruxelles, sous la direction de Walter Hecq, 2005

RENAUDIÈRE Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, Bruxelles, éd. Presses Universitaires de Bruxelles, réf. D/2005/0098/109 4^e édition, 2004-05

ROBERT Paul, remanié par **REY-DEBOVE Josette & REY Alain**, *Le Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, éd. Dictionnaire Le Robert, Paris, 2002

SCHMIDHEINY Stefan & ZORRAQUIN Federico, *Financing Change: The Financial Community, Eco-efficiency, and Sustainable Development*, éd. MIT Press Paperback, Massachusetts, 1996

WWF & BankTrack, *Shaping the future of sustainable finance. Moving from paper promises to performance*, United Kingdom, 26 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/sustainablefinancereport.pdf>

ZACCAÏ Edwin, *Le développement durable Dynamique et constitution d'un projet*, Bruxelles, éd. P.I.E. Peter Lang, coll. Ecopolis n°1, 2002

5.2 Articles

ALTER BUSINESS NEWS, « MVI in België : een explosieve groei », août 2006. – Disponible sur internet : http://www.ethibel.org/word/MVIBelgie_HGFR.doc

ASSADOURIAN Erik, « The role of stakeholders », in *World Watch, Vision for a sustainable world*, volume 18, n°5, septembre-octobre 2005, pp.22-25.

BAYOT Bernard, « La citoyenneté financière » in *FINANcité*, 2006. - Disponible sur internet : <http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/la-citoyennete-financiere.fr.html>

BAZIN Damien & BALLETT Jérôme, « Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche des parties prenantes », in *Vertigo*, volume 5, n°2, Montréal, 2004. Disponible sur internet : <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>

BERTHELOT Sylvie & COULMONT Michel, « ISO 14000 : un investissement rentable? », *CMA Management* – Disponible sur internet : http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/2075/la_id/2.htm

BROUYAUX Antoinette, « Plainte du CRIOC contre le site Mine (Fortis) », section Pratiques commerciales in *Du Côté des Consommateurs*, (numéro 190), 15-11-2005. Disponible sur internet : <http://www.oivo-crioc.org/textes/1510.shtml>

CLARKSON Max, « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social responsibility. » in Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n°1, p.92-112

COLMAN Robert, « Le triple bilan, l'art de satisfaire les parties prenantes », CMA Management, – Disponible sur internet : http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1481/la_id/2.htm

DAMAK AYADI Salma, « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative? », Paris, circa 2002 – Disponible sur internet : www.afc-cca.com/docs_congres/congres2003/COM019.PDF

DENTCHEV Nikolay & HEENE Aimé, « Toward stakeholder responsibility and stakeholder motivation: systemic and holistic perspectives on corporate sustainability », Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management and Organization, septembre 2003. - Disponible sur internet: <http://www.vve.be/nl/vveDag/1.3.%20dentchev.pdf>

DEMOUSTIEZ Alexandra et RADERMACHER Françoise, « L'investissement socialement responsable en Belgique - rapport annuel 2005 », Bruxelles, 2005 - Disponible sur internet : <http://www.rfa.be/files/rapportISR2005final.pdf>

DONALDSON Thomas, PRESTON Lee, « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications » in Academy of Management Review, 1995, n°20, p.65-91

ELIAS Arun & Cavana Robert, « Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling », pour, School of Business and Public Management, Victoria University of Wellington, New Zealand – Disponible sur internet : <http://www.esc.auckland.ac.nz/Organisations/ORSNZ/conf35/papers/BobCavana.pdf>

FRIEDMAN Andrew & MILES Samantha, « Developing stakeholder theory », in Journal of Management Study, volume 39, 2002, n°1, p.1-21

HENRIQUES Irene & SADORSKY Perry, « The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance » in Academy of Management Journal, Vol. 42, 1999, p.97-99

KOBEISSI Nada & DAMANPOUR Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6

LEYS Jos, « Some conceptual remarks on the role-representation of the financial services industry in sustainable development » in Revue Bancaire et financière, numéro 5, 2003 - Disponible sur internet : http://sumaris.cbuc.es/cgis/sumari.cgi?issn=13767720&idsumari=A2003NNUMM_5V000000

LICHTNER Edward, « Dix mots clés pour l'investisseur éthique », in Novethic.fr, 25 juin 2001. - Disponible sur internet : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=21848>

MITCHELL Ronald, AGLE Bradley & WOOD Donna, « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

PERSAIS Éric, « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes » in Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°205, 2004, p.5-22

PERSAIS Éric, « Entreprise et développement durable : vers une relation symbiotique » in Les enjeux du développement durable, éd. L'Harmattan, Paris, 2005, p.79-115

PFEFFER Jeffrey & SALANCIK Richard, « The External Control of Organizations », 1978. - Disponible sur internet: <http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Orgs2/Pfeffer2.html>

PREBLE John, « Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. » in Business and Society Review, 2005, n°110 (4), p.407-431

RADERMACHER Françoise, DEMOUSTIEZ Alexandra & BAYOT Bernard, « L'investissement socialement responsable en 2005 », in FINANcité, 2005. - Disponible sur internet : <http://www.financite.be/ma-documentation/ma-documentation-accueil/l-investissement-socialement-responsable-en-2005,fr.html>

SEMAL Nathalie, « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises? » in Développement Durable et Territoires, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, 10 janvier 2006. – Disponible sur internet : <http://developpementdurable.revues.org/document1656.html>

SHARMA Sanjay, « L'organisation durable et ses stakeholders » in Revue Française de Gestion, Paris, novembre-décembre 2001, p.154-167

VAN CALOEN Ariane, « Des placements différents » in La Libre Belgique, Bruxelles, 10 septembre 2004. - Disponible sur internet – http://www.lalibre.be/article.phtml?id=3&subid=152&art_id=183154

VISSCHER Marco, « Banking on change », in ODE, Pays-Bas, janvier-février 2006, p.43-48

VIEDERMAN Stephen, « Can financial institutions contribute to sustainability? » in Sustainable Banking, The Greening of Finance, Greenleaf Publishing, mars 2001, chapitre 32

Test-Achats Belgique, « Investissements éthiques », in Budget & Droits n° 153 - novembre/décembre 2000. - Disponible sur internet : <http://www.test-achats.be/map/src/230521.htm>

5.3 Sites Internet

ASSOCIATION BELGE DES BANQUES, http://www.abb-bvb.be/gen/fr/secteur_groupe.html

ATTAC, Dossier sur les banques, http://www.local.attac.org/84/SL/dossier_banques.htm

BANKTRACK, <http://www.banktrack.org/?show=8&visitor=1>

BANQUE TRIODOS BELGIQUE, www.triodos.be

BELSIF, <http://www.belsif.be/default.aspx?ref=AFAL&lang=FR>

BUSINESS AND SOCIETY, <http://www.businessandsociety.be/>

CRIOC : Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs, <http://www.oivo-crioc.org/fr/>

GLOBAL REPORTING INITIATIVES, www.globalreporting.org

GLOBAL REPORTING INITIATIVES, Brouillon "G3", <http://www.grig3.org/guidelines.html>

Définition de stakeholder, Agence européenne de l'environnement, <http://glossary.eea.eu.int/EEAGlossary/S/stakeholder>

Définition de stakeholder, Novethic, <http://www.novethic.fr/novethic/site/guide/glossaire.jsp?firstletter=p>

IBGE-BIM, les labellisés éco-dynamiques, <http://www.ibgebim.be/francais/contenu/content.asp?ref=726>

INSTITUT RÉVISEUR DES ENTREPRISES, <http://www.ibr-ire.be/fra/>

NETWERK VLAANDEREN, <http://www.netwerkvlaanderen.be/nl/index.php>

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT, <http://www.unpri.org/>

RÉSEAU FINANCEMENT ALTERNATIF, <http://www.rfa.be/fr/actu.php>

5.4 Rapports

Axa, Rapport environnemental 2004, Paris, 2004, 43 p.

Axa, Rapport d'activités 2004 d'Axa en Belgique, Bruxelles, 64 p.

Axa, Rapport d'activités 2001 d'Axa en Belgique, Bruxelles, 64 p.

Axa, Rapport d'activités et de développement durable 2004, Paris, 80 p.

Banque Triodos, Rapport Annuel 2004, Bruxelles, 2005, 116 p.

Banque Triodos, Rapport Annuel 2005, Bruxelles, 2006, 123 p.

Dexia, Rapport développement durable 2004, Gand, 63 p.

Dexia, Activity Report 2004, Bruxelles, 44 p.

Fortis, Rapport de développement durable, Bruxelles, 2004, 62 p.

Fortis, Annual Review 2004, Bruxelles, 2004, 84 p.

Fortis, Annual Accounts 2004, Bruxelles, 2004, 187 p.

ING Group, Corporate Social Responsibility Report, Amsterdam, 2004, 36 p.

ING Group, The Dutch Corporate Governance Code, Amsterdam, 2004, 32 p.

ING Group, Annual report, Amsterdam, 2004, 180 p.

Netwerk Vlaanderen, « Cluster bombs, Landmines, Nuclear Weapons and Depleted Uranium Weapons. – A report on the financial links between banks and the producers of controversial weapon systems. », avril 2004

Netwerk Vlaanderen, « Banks Disarm(ed) – An overview of the results of the campaign 'My money. Clear conscience' », avril 2005

Netwerk Vlaanderen, « Where do you draw the line ? – Research into the financial links between five bank groups and companies that abuse human rights ». avril 2006

RISE Réseau Intersyndical de sensibilisation à l'environnement, csc-fgtb, Formation Éducation Culture, « Les rapports environnementaux des entreprises, information pertinente? », novembre 2003.

5.5 Entretiens

BLOM Peter, président et directeur statutaire de la Banque Triodos, le 6 mai 2006

DE SCHAETZEN Roland, représentant de Natagora, le 6 mai 2006

DEPELCHIN Julie, représentante d'Alterfin, le 6 mai 2006

HEUGHEBAERT André, client et détenteur de certificat chez Triodos, le 25 avril 2006

HUDLOT Brigitte, responsable des programmes externes de Business & Society, le 10 mai 2006

LAMERS Jan, membre du conseil des commissaires de la Banque Triodos, le 6 mai 2006

SANCHEZ Julio, représentant du Groupe de Recherche et d'Action des Cyclistes Quotidiens, le 6 mai 2006

X, client et détenteur de certificat chez Triodos, le 6 mai 2006

VANDER EECKEN Céline, cliente chez Triodos, le 4 mai 2006

VAN SCHEL Pablo, collaborateur chez Triodos, le 6 mai 2006

5.6 Conférence et séminaire

Conférence/débat de la Libre Belgique : « Investissements éthiques et solidaires », participants : Anne Peeters (CEDAC), Michel Genet (Crédal) et Bernard Bayot (Réseau Financement Alternatif), animé par Patrick Van Campenhout (La Libre Belgique), le 18 mai 2006, Hôtel le Méridien, Bruxelles

6 Annexes

6.1 Exemple des points 3.9 à 3.12 des GRI 2002 : Dexia Insurance Services¹⁴⁵

3.10 Approaches to stakeholder consultation reported in terms of frequency of consultations by type and by stakeholder group. (in Belgium only)

Stakeholder	Types of consultation	Frequency	Which companies?
Dexia Bank	The Chairman of Dexia Insurance Services is an associate member of the Executive Committee of the Bank	Weekly	All
Employees	Works Council	Monthly	DIB and CoronaDirect
	Committee for Health and Safety	Monthly	DIB + Belstar + CoronaDirect
	Trade union delegation	Ad hoc	DIB + CoronaDirect + Belstar
	Satisfaction surveys	Every two years	DIB
	Upward feedback and Performance measurement	Yearly	DIB
	Via trusted persons (Welfare)	Ad hoc, on-going	DIB
	VIAs (quality channel)	On-going	DVV
Customers	Internal communication channels (various inboxes)	On-going	All
	Stress survey	2004	DIB + CoronaDirect + Belstar
	Satisfaction surveys (internal and external channel customers), Ombudsman's office		DVV and bank-insurance DVV and bank-insurance channel
	Info@dvv Customer panels		DVV DVV and bank-insurance channel
Bank agencies	Consultative body		DIB
DVV Consultants	Consultative body VZC /GPF	Monthly + subgroups	DVV
	Professional clubs	Monthly	DVV
	VIAs and AHAs (quality channels)	On-going	DVV

3.11 Type of information generated by stakeholder consultations.

The various consultations make it possible to measure the effectiveness of processes and the level of satisfaction.

Types of information:

- Professional information
- Level of satisfaction or dissatisfaction
- Improvements
- Advice
- Opinions
- Questions
- Feedback regarding persons

3.12 Use of information resulting from stakeholder engagements.

The information gathered serves to improve processes (Total Quality Management) and is used for drawing up the Business Plan.

3.9 Basis for identification and selection of major stakeholders.

The major stakeholders have been identified.

They are:

- the principal shareholder – Dexia Bank Belgium
- employees
 - as staff members
 - represented by the trade union consultative bodies
- the various distribution networks
- customers
- suppliers

¹⁴⁵ Le point 3.9 se trouve réellement au début, ici il est en dernier pour des questions de mise en page.

6.2 Grille de questions pour Business & Society et Netwerk Vlaanderen

Grille de questions sur la perception du secteur bancaire belge et importance des parties prenantes

1. Pouvez-vous vous présenter? (parcours étude – professionnel, fonction dans l'organisation, travail au quotidien...)

BANQUE ET ROLE

2. Selon vous, quel est le rôle d'une banque dans la société en général?
3. Une institution bancaire peut-elle être le levier de changements vers un monde plus durable?
4. Comment est-il possible, selon vous, de changer le secteur bancaire vers un comportement de développement durable?
5. Si, dans les dernières années, plusieurs banques font maintenant état de triple-bilan, à quoi est-ce dû?

BANQUE ET PARTIES PRENANTES

6. En quoi trouvez-vous que les banques écoutent leurs parties prenantes?
7. Pensez-vous que par l'action de certains acteurs il soit possible d'amener des banques à adopter une éthique rejoignant la démarche de développement durable? Quels sont ces acteurs?
8. Qui, selon vous, essaie de faire pression sur les banques pour les amener à considérer d'autres aspects que l'aspect financier?
9. Quelles parties prenantes, selon vous, peuvent le plus influencer une banque vers des pratiques durables?

SECTEUR BANCAIRE BELGE

10. En se concentrant sur le secteur bancaire belge, d'après vous, quelle(s) banque(s) adhère(nt) à la démarche de développement durable? Pourquoi? (Dexia, AXA, ING, KBC, Fortis, Triodos?)
11. Suite à la campagne « Mon argent, sans scrupules? » menée par Netwerk Vlaanderen, pensez-vous que le domaine bancaire en Belgique a changé ses pratiques par rapport au financement indirect des armes controversées?
12. Croyez-vous que les banques belges s'orientent vers une démarche de développement durable?

-Merci beaucoup pour votre temps-

6.3 Grille de questions – entretiens individuels, version anglaise

Could you please introduce yourself? (studies + work experience)

How did you come in contact with the Triodos Bank? (when and how)

What does Triodos bank represent for you? What values do you associate with Triodos?

Do you feel involved in Triodos' activities? (ex. annual report, open day, project knowledge...)

According to you, does Triodos listen more to its stakeholders than other banks? In what way?

Do you find that Triodos takes into account your suggestions?

Do you work / deal with another bank than Triodos? Why?

If Triodos suggested the same services as your other bank, would you change all your accounts to Triodos? Why?

The other way around, if your other bank had similar ethical products like the ones offered by Triodos, would you be interested?

Do you think that by your action or other stakeholders' actions it is possible to lead banks towards a more ethical behavior in line with the ideas of sustainable development?

Have you ever initiated steps in this sense? How? According to you, what are the means of actions?

Do you know someone, entity or person, that tries to pressure banks to consider other aspects than financial aspects?

What is the role of the bank in society? Can a financial institution be a lever of change towards a more sustainable world?

Which stakeholder, according to you, can most influence a bank towards a more sustainable behavior?

Would you say it would be the same group of people at Triodos as well? Why?

-Thank you very much for your time-

6.4 Lettre d'invitation au panel de parties prenantes du 29 juin 2006

Adresse partie
prenante

Date:	Votre correspondant:	Contact direct:
22 juin 2006	Lieve Schreurs	02 548 28 35 lieve.schreurs@triodos.be

Invitation à un groupe de discussion avec la Banque Triodos

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous confirmer notre invitation de participer à un groupe de discussion sur la communication de la Banque Triodos avec ses parties prenantes et vous remercions d'ores et déjà de l'avoir acceptée.

Prendre en considération l'avis des parties prenantes entourant la Banque Triodos fait partie intégrante de notre démarche de banque durable. La journée annuelle Triodos en est une émanation parmi d'autres. Aujourd'hui nous vous invitons à une réunion plus limitée et plus interactive.

Cette discussion aura lieu **le jeudi 29 juin 2006 de 19h00 à 20h30** dans nos locaux au 139, rue Haute à 1000 Bruxelles. L'objectif de cette rencontre est de recueillir votre avis sur trois thèmes :

- la Banque Triodos
- le Rapport annuel 2005, la Revue annuelle, le Magazine Triodos (que vous trouverez ci-joint)
- la dernière campagne publicitaire (consultable sur le site www.triodos.be)

Afin de bien commencer à temps, nous vous attendons déjà à **18h45**.

Le Parking Sablon-Poelaert (www.interparking.com), situé Place Poelaert, reste accessible jusqu'à 22h00. En sortant, du parking, vous devez prendre l'ascenseur qui descend de la Place Poelaert vers la rue Haute.

Des boissons et une collation vous seront servies pendant la discussion.

En attendant le plaisir de vous rencontrer le jeudi 29 juin, je vous prie d'agréer mes salutations les meilleures.



Lieve Schreurs
Head of communication and Marketing

PS : Si toutefois vous aviez un empêchement de dernière minute, nous vous serions reconnaissants de nous en avertir au 02 548 28 35 (Lieve Schreurs) ou 0486 569 216 (Annika Cayrol).

6.5 Campagne publicitaire de Triodos étudiée



Enrichissez
chaque instant
de vos
journées.

Ouvrez un compte d'épargne à la Banque Triodos.

Triodos est une banque. Comme toutes les banques, nous faisons fructifier votre épargne. À une différence près : nous n'investissons votre argent que dans des projets durables. Comme, par exemple, des écoles, des produits bio ou la production d'énergies renouvelables. Des projets enrichissants pour tout le monde. Menez donc une vie plus riche en confiant votre argent à la banque et ouvrez un compte d'épargne Triodos.

www.triodos.be/epargne

Banque Triodos
La banque durable



Enrichissez
chaque instant
de vos
journées.

Ouvrez un compte d'épargne à la Banque Triodos.

Triodos est une banque. Comme toutes les banques, nous faisons fructifier votre épargne. À une différence près : nous n'investissons votre argent que dans des projets durables. Comme, par exemple, des écoles, des produits bio ou la production d'énergies renouvelables. Des projets enrichissants pour tout le monde. Menez donc une vie plus riche en confiant votre argent à la banque et ouvrez un compte d'épargne Triodos. www.triodos.be/epargne

Banque Triodos
La banque durable

6.6 Parties prenantes contactées, ayant accepté l'invitation et réellement venues

Contactées

Type de PP	M/F	Commentaire
Autorite publique - Ville de Bxl	M	email WE- contact lundi
Certifholder	F	mauvais tel
Certifholder	M	mauvais tel
Certifholder	M	OUI
Certifholder	F	OUI
Certifholder	M	pas dispo
Certifholder	F	pas dispo -réunion
Certifholder	M	pas dispo -réunion
Certifholder	M	Tel lundi
Certifholder	F	
Customer prof	F	en suspens - ENVOI
Customer prof	M	email WE- contact lundi- en suspens OUI
Customer prof	M	email WE- contact lundi- pas dispo
Customer prof	F	laisse message
Customer prof	M	mauvais tel
Customer prof	M	OUI
Customer prof	M	pas dispo
Customer prof	M	pas dispo - quitte Bxl pour Aix le 27/06
Customer prof	F	OUI
Customer prof	M	email WE- pas dispo, p-e en sept
Customer Retail	F	OUI
Customer Retail	F	OUI
Customer Retail	M	pas de tel!
Customer Retail	M	pas de tel!
Customer retail	F	pas dispo
Customer retail	M	pas dispo - déménagement
Customer retail	F	pas dispo - réunion ASBL
Customer retail	M	pas dispo - saturé d'infos Triodos!
Customer Retail	F	
Customer Retail	M	
Journaliste	F	préfère en journée!!
Journaliste	M	occupe
Professeur	M	OUI - doit partir au + tard 20h!!
Collaborateur	F	OUI
Distant stakeholder - prospect	F	OUI - si besoin

Qui ont accepté l'invitation

Type de PP	M/F	Commentaire
Certifholder	M	OUI
Certifholder	F	OUI
Customer prof	F	en suspens - ENVOI
Customer prof	M	email WE- contact lundi- en suspens OUI
Customer prof	M	OUI Bernard de Roover
Customer prof	F	OUI Mme Baré - Mme Dubois pas dispo
Customer Retail	F	OUI
Customer Retail	F	OUI
Professeur	M	OUI - doit partir au + tard 20h!!
Collaborateur	F	OUI
Distant stakeholder - prospect	F	OUI - si besoin

Réellement venues

Name	Type de PP	M/F	Commentaire
Jan Terlinck	Certifholder	M	OUI
Viviane Vandemeulebroucke	Certifholder	F	OUI
Jacques Rygaert	Customer prof	M	OUI
Bernard De Roover	Customer prof	M	OUI
Monique Humbert	Customer Retail	F	OUI
Eric De Keuleneer	Professeur	M	OUI
Florence Van de Werve	Collaborateur	F	OUI
Celine Bruere	Distant stakeholder - prospect	F	OUI

6.7 Compte-rendu envoyé aux parties prenantes par la Banque Triodos

Rapport sur le dialogue des parties prenantes de la Banque Triodos Belgique

19h-20h30 (+10 minutes) le jeudi 29 juin 2006

Objectif

Résumé des échanges entre parties prenantes

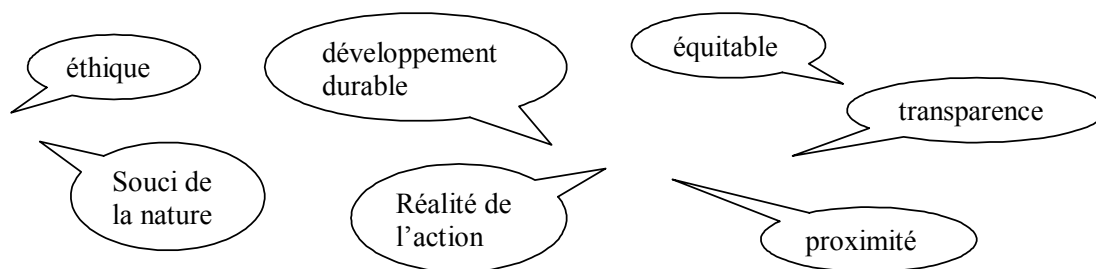
Introduction du modérateur

Définition du terme partie prenante ou « stakeholder » en anglais : toute personne ayant un lien essentiel avec la banque ; ou comme mentionné dans le rapport « toute communauté de personnes, de groupements et d'organisations avec laquelle la banque développe des relations de travail, d'écoute et de dialogue ».

Parties prenantes présentes

Monsieur Jan Terlinck	Détenteur de certificat
Madame Viviane Vandemeulebroucke	Détentrice de certificat et cliente épargne
Monsieur Jacques Rygaert	Client professionnel (ULAC)
Monsieur Bernard de Roover	Client professionnel (Télésecours)
Madame Monique Humbert	Cliente épargne
Monsieur Eric de Keuleneer	Professeur d'université ; administrateur de Key Trade, Crédal & Cinémathèque Royale ; membre du Comité consultatif de Triodos
Madame Florence Van de Werve	Collaboratrice Triodos
Madame Céline Bruère	Cliente potentielle
Madame Lieve Schreurs	Observatrice & Head of Marketing and Communication
Monsieur Olivier Marquet	Modérateur & Directeur de la Banque Triodos
Madame Annika Cayrol	Observatrice & étudiante

Valeurs véhiculées par Triodos selon les parties prenantes présentes



Commentaires sur la communication de Triodos

Débat lancé par M. de Keuleneer sur : quelle est la valeur de Triodos, c'est-à-dire que permet la banque Triodos qui ne serait pas possible en son absence ? Mme Vandemeulebroucke avance l'idée d'être sûre que ses économies ne seront pas utilisées pour le financement de l'armement. Ce à quoi M. de Keuleneer répond que les fabricants d'armes trouveront toujours de quoi se financer. Ce ne serait donc pas la spécificité de Triodos que d'empêcher les armes de se fabriquer. L'exemple de M. de Roover apporte une

idée : celle que des projets comme le sien¹ ne pourrait pas exister sans Triodos, les autres banques dites traditionnelles ayant refusé tout crédit. C'est un des rôles de Triodos.

Enfin, un autre rôle important, mentionné par M. Marquet, est celui d'institution financière pionnière et leader d'opinion dans le domaine de l'économie durable avec l'espoir que leurs actions finissent par faire tâche d'encre auprès des autres banques.

Vecteurs d'information en général

En quantité, les parties prenantes semblent toutes trouver que l'information, sous ses multiples vecteurs (Triodos magazine, Revue annuelle, rapport annuel, site internet), fournie par Triodos est suffisante.

Concernant le Triodos magazine en particulier les qualificatifs « attractif », « rassurant »² et « essentiel » sont cités.

Rapport annuel 2005 en particulier

Contenu








M. de Keuleneer trouve méritoire que la banque publie sa consommation d'eau, papier etc., mais trouve qu'il serait plus judicieux de se concentrer sur son cœur de métier. Au contraire, les autres parties prenantes semblent trouver cet effort essentiel.

Labels

La grande majorité des parties prenantes ne sont pas spécialement intéressées par des labels garantissant tel ou tel accomplissement de la banque. En effet, comme le mentionne un client professionnel, c'est la confiance en la banque et la transparence de celle-ci qui garantit sa « durabilité ».

Toutefois, l'opinion de M. de Keuleneer est qu'une série d'indicateurs / labels pourrait être intéressante, pour donner l'exemple en premier lieu, mais aussi pour pouvoir mieux comparer les banques. Il existe bien les GRI³, mais ce n'est pas suffisant.

Contenant

aspects positifs	aspects à améliorer
 complet	 parfois répétitif
 lisible	 parfois trop verbeux
 accessible	 Parfois confusion entre Triodos Groupe et Triodos Belgique
 images inspirantes	

Description en un mot

complet

accessible

dense

¹ Il est dirigeant de Télésecours, une ASBL chargée de porter une aide immédiate pour secourir des gens à domicile.

² Qualificatif utilisé sur le fait que le Triodos magazine montre que des projets dans le culturel, l'environnemental et le social peuvent être rentables.

³ Global Reporting Initiatives, voir site www.gri.org

Remarques intéressantes

Soulevée par Mme Vandemeulebroucke : le fait d'incorporer les grossesses dans l'absentéisme (avec les absences pour cause de maladie) donne un aspect péjoratif à cet état.

Soulevée par Mme Bruère : étant donné qu'en général un rapport annuel est un document plutôt indigeste, pourquoi ne pas fournir un préambule-résumé au rapport ou même faire comme d'autres organisations, un rapport développement durable séparé du rapport financier ? Cela pourrait attirer d'autres clients qui trouvent le rapport financier trop rébarbatif. Accord de Mme van de Werve sur ce point.

Communication en général

Elle se passe à travers différents médias tels que la télévision, la radio, les conférences, les journaux, les publications de la banque telles que la Revue annuelle, le rapport annuel et les magazines Triodos et le site internet.

La connaissance de la banque se fait également par les « agents intermédiaires », en grande partie des ASBL, qui, suivant le type de partenariat, reçoivent une commission par nouveau client apporté ou une commission sur les avoirs en compte. On mentionne l'importance du bouche-à-oreille, comme la confiance est une des grandes qualités de la banque Triodos.

Il est important pour Triodos de lever les préjugés du grand public sur le fait que les projets environnementaux, sociaux et culturels ne puissent pas être rentables.

M. Marquet appuie cette remarque en mentionnant le credo de la banque : il y a moyen d'investir dans des projets durables de manière rentable. En tant que banquier, Triodos se doit d'être tout aussi rigoureuse et exigeante sur le plan financier parce qu'elle rend également des comptes à ses actionnaires et à ses clients.

Publicité

Avis sur la dernière campagne de publicité

M. Marquet explique que cette campagne publicitaire a pour but d'élargir la clientèle à un plus large public et de trouver de nouveaux prospects susceptibles d'être intéressés par le développement durable.

Des personnes présentes (excluant les employés de la banque), seule une, M. Terlinck, a remarqué la publicité dans le journal. M. Rygaert admet avoir lu le journal, en l'occurrence un « métro » (il se rappelle un article l'ayant intéressé) mais n'a pas vu l'encart publicitaire se référant à Triodos au bas de la page.

Les commentaires sur la campagne sont peu encourageants : « rébarbatif », « un peu plat », « banal », « peut-être pour un dentifrice, mais une banque durable ?! », « une dame qui s'étire, pour un yaourt peut-être ? »... Les personnes présentes ne voient pas de lien direct entre les images publicitaires et la banque Triodos.

Le slogan¹ lui aussi est interprété de manière péjorative : « je n'ai pas un compte chez Triodos pour enrichir mes journées, mais pour investir dans des projets durables pour les autres ». Il y a peut-être ici un jeu sur les mots qui n'a pas été saisi de la même façon chez les émetteurs (Triodos et le bureau de communication) que chez les receveurs (le public) ; en effet, enrichir peut-être lié à l'argent, mais aussi aux expériences...

¹ Enrichissez chaque instant de vos journées

Proposition des parties prenantes

M. de Rover affirme que « Triodos doit dire, mais dire vrai ». Pour lui, cette publicité est presque mensongère car elle n'est pas assez engagée, alors que Triodos est engagée.

Mme Bruère, quant à elle, suggère une publicité factuelle, et pour différencier Triodos des autres banques et la rendre crédible aux yeux du grand public, un partenariat avec une marque ou un label de la mouvance développement durable, qui soit déjà établie aux yeux du grand public, par exemple Max Havelaar.

Conclusion

Ce premier panel de discussion avec les parties prenantes de la Banque Triodos Belgique se révèle riche en idées, remarques et propositions. Il pourrait être intéressant de réunir également d'autres types de parties prenantes autour de la table telles qu'un représentant des médias, un agent intermédiaire de la banque et un fournisseur, pourquoi pas le bureau de communication...

Une fois de plus, nous vous remercions pour votre participation.

6.8 Enquête par internet sur la campagne publicitaire suite au panel de parties prenantes du 29 juin 2006

EMAIL - Thu, 6 Jul 2006 17:06:22 +0200

Chère madame,
Cher monsieur,

Je vous contacte en tant responsable Marketing & Communication de la Banque Triodos afin de demander, si vous le permettez, votre opinion sur la récente campagne publicitaire de la Banque Triodos.

Vous connaissez Triodos, de loin ou de près, en direct ou indirectement. Nous attachons beaucoup d'importance à connaître votre avis à propos de notre nouvelle campagne. Votre opinion, ainsi que celle d'autres personnes, fera partie intégrante d'une évaluation qualitative de notre campagne que nous préparons.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à ce mail et de vos réponses!

EN PRATIQUE : PAR E-MAIL OU LORS D'UNE RÉUNION À LA BANQUE TRIODOS

Nous apprécierions beaucoup recevoir votre opinion :

- par **e-mail avant lundi 10 juillet - 12.00h** - adressé à lieve.schreurs@triodos.be
- ou/et**
- lors d'une table ronde que nous organisons ce **lundi 10 juillet de 19.00h jusqu'à 21.00h à la Banque Triodos**, Rue Haute 139/3, 1000 Bruxelles. La réunion aura lieu dans les deux langues FR/NL, chacun parlant sa propre langue. Olivier Marquet, directeur de la Banque Triodos Belgique, participera également à la table ronde.

Si nonobstant le délai extrêmement court et la période des vacances, vous êtes disponible et disposé à prendre part à cette table ronde nous vous prions de confirmer votre présence par mail adressé à lieve.schreurs@triodos.be ou par téléphone au 02 548 28 35. Des boissons et une collation vous seront servies pendant la discussion; le parking Sablon-Poelaert <http://www.interparking.be/fr/index.cfm?pays=10>, situé Place Poelaert, reste accessible jusqu'à 22h00. (En sortant du parking - vous trouvez devant le Palais de Justice: prendre l'ascenseur qui descend de la Place Poelaert vers la rue Haute.)
Vous êtes le bienvenu!

LA DEMARCHE: L'EVALUATION QUALITATIVE DE LA CAMPAGNE TRIODOS

Le 6 mai, la Banque Triodos a lancé une nouvelle campagne publicitaire avec comme objectif de 'capter' (au sens large) un public plus large et de susciter son intérêt pour la banque et son offre épargne. La campagne a été portée par des annonces dans la presse écrite - essentiellement dans des quotidiens - et par des banners sur Internet.

Après 2 mois, nous prenons le temps pour une évaluation intermédiaire sur les plans quantitatif et qualitatif. La présente enquête en fait partie intégrante. Ses résultats seront exclusivement utilisés par Triodos et seront discutés avec notre bureau de communication.

POUVONS-NOUS VOUS RECONTACTER À D'AUTRES OCCASIONS?

La consultation d'un panel (on-line) pour des aspects de communication et marketing de la Banque Triodos constitue une première dont nous aimerions faire un précédent. Dès lors

nous aimerions vous recontacter à d'autres occasions. À la fin du questionnaire, nous vous en demandons l'accord.

ENQUETE QUALITATIVE RELATIVE À LA NOUVELLE PUBLICITÉ DE LA BANQUE TRIODOS

A VOTRE PROPOS

....QUESTION 1. Quelques renseignements afin de pouvoir situer vos réponses :

Vous êtes:

- homme / femme
- votre âge
- secteur où vous êtes actifs
- votre profession

À PROPOS DE L'IMPACT DES NOUVELLES ANNONCES

.... QUESTION 2. Ces deux derniers mois, la nouvelle pub de Triodos vous a-t-elle interpellée ? Si oui, vous souvenez-vous du journal ou magazine où vous l'avez vue (si possible donner le nom du journal ou magazine)

En annexe, vous trouverez les 2 annonces porteuses de la campagne

.... QUESTION 3. Quelle est votre opinion sur ces deux annonces pour la Banque Triodos?

* 3.1. Choisissez : Excellent - Bien - Avis mitigé - Plutôt mauvais - Mauvais

* 3.2. Pourquoi?

* 3.3. Cet avis vaut de façon identique pour les deux annonces ou faites-vous une différence? Pouvez-vous le cas échéant la préciser?

.... QUESTION 4. Etes-vous d'accord avec les énoncés suivants? Les annonces ...

* 4.1.sont interpellantes, attirent l'attention:

Oui / Non / Sans avis

----- Vos remarques :

* 4.2. ... sont enthousiasmantes, suscitent une prédisposition positive vis-à-vis de la Banque Triodos

Oui / Non / Sans avis

----- Vos remarques :

* 4.3. ... informent sur la Banque Triodos en son offre

Oui / Non / Sans avis

----- Vos remarques :

* 4.4. ... invitent à l'action (surfer sur www.triodos.be/epargne, demander de l'info ou ouvrir un compte)

Oui / Non / Sans avis

----- Vos remarques :

À PROPOS DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS COMPOSANT LES ANNONCES

.... QUESTION 5. Quel est plus spécifiquement votre avis sur ... :

* 5.1. Les images :

Choisissez : Excellent - Bien - Avis mitigé - Plutot mauvais - Mauvais

----- Pourquoi?

----- Est-ce que ceci vaut pour les deux images ou y-a-il une différence à faire d'après vous entre l'image de la femme et celle de l'homme? Préciser s.v.p.

* 5.2. Le slogan : *Enrichissez chaque instant de vos journées*

Choisissez : Excellent - Bien - Avis mitigé - Plutot mauvais - Mauvais

----- Pourquoi?

* 5.3. Le texte au-dessous de l'image:

Ouvrez un compte d'épargne à la Banque Triodos.

Triodos est une banque. Comme toutes les banques, nous faisons fructifier votre épargne, à une différence près : nous n'investissons votre argent que dans des projets durables. Comme, par exemple, des écoles, des produits bio ou la production d'énergies renouvelables.

Des projets enrichissants pour tout le monde. Menez donc une vie plus riche en confiant votre argent à la banque et ouvrez un compte d'épargne Triodos. www.triodos.be/epargne

Choisissez : Excellent - Bien - Avis mitigé - Plutôt mauvais - Mauvais

----- Pourquoi?

* 5.3. Le 'base-line' au-dessous du logo :

Banque  Triodos
La banque durable

Choisissez : Excellent - Bien - Avis mitigé - Plutôt mauvais - Mauvais

----- Pourquoi?

POUVONS-NOUS VOUS RECONTACTER À D'AUTRES OCCASIONS?

.... QUESTION 6 : Pouvons-nous vous recontacter à l'avenir afin de vous consulter sur d'autres aspects de communication et marketing de la Banque Triodos?

Oui / Non

(Il va de soi que vous pouvez à tout moment nous faire part spontanément de votre avis à propos de la Banque Triodos et ses produits et questions.)

Nous sommes arrivés à la fin de l'enquête.

Je vous remercie de votre participation et vous présente mes salutations les meilleures.

Lieve Schreurs
Head of Marketing & Communication
Triodos Bank nv
Hoogstraat 139/3 Rue Haute
1000 Brussels - Belgium

Tel. 02 548 28 35 - lieve.schreurs@triodos.be - Fax. 02 548 28 29

www.triodos.be