

**Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Est-ce que depuis la crise de 2008, y a-t-il eu une évolution dans l'attitude des banques privées en Belgique, dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises ?(Analyse de 4 banques présentes en Belgique)**

Mémoire présenté par :  
**Ruben Flores Carrera**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Jacques Spelkens**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



**Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Est-ce que depuis la crise de 2008, y a-t-il eu une évolution dans l'attitude des banques privées en Belgique, dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises ?**

**(Analyse de 4 Banques présentes en Belgique)**

Mémoire présenté par :  
**Ruben Flores Carrera**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Jacques Spelkens**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, Monsieur Spelkens, professeur à l'ICHEC. En effet, de par les divers entretiens et conseils, il a su me guider dans mon travail et m'aider à trouver des solutions pour avancer, ce travail n'aurait pas pu aboutir sans son aide précieuse.

Je tiens également à remercier mes parents, pour le soutien inconditionnel tout au long de cette dernière année d'étude.

Enfin, j'aimerai remercier mon cousin et ma marraine pour les conseils qu'ils m'ont apporté lors de cette étape de mes études.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1. Contextualisation .....	1
2. Méthodologie.....	3
2.1 Données analysées.....	3
2.2 Traitement et analyse des données.....	6
2.3 Grille d'analyse .....	8
<b>PARTIE 1 : THEORIE.....</b>	<b>11</b>
1. Cadre historique de la banque privée.....	11
1.1 Origines des banques privées et évolution des banques privées.....	11
1.2 Rôles et caractéristiques de la banque privée.....	15
1.3 Différences entre asset management et private banking .....	17
1.4 Evolution future du private Banking .....	18
2. La responsabilité sociale des entreprises .....	20
2.1 Le rôle d'une entreprise .....	20
2.2 Définitions de la R.S.E.....	24
2.3 Les différentes manières d'appréhender la R.S.E.....	27
2.4 La R.S.E et les critères E.S.G .....	30
2.5 Les critères G.R.I.....	30
2.6 I.S.O 26000.....	31
3. La R.S.E et la finance.....	32
3.1 L'intégration de la R.S.E dans la banque .....	32
3.2 L'investissement socialement responsable .....	34
3.2.1 Bref historique de l'investissement socialement responsable.....	34
3.2.2 Définitions .....	35
3.2.3 Le rendement pour les investisseurs socialement responsables.....	36
3.2.4 Différences entre la banque éthique et l'I.S. R .....	37
3.2.5 Les différentes stratégies de l'I.S.R.....	37
3.2.6 Les différences entre les U.S.A et l'U.E concernant le rôle de l'état.....	39
3.3 Les labels de la finance durable.....	40

<b>PARTIE 2 : ANALYSE.....</b>	<b>43</b>
1. Delen Private Bank.....	43
1.1 Critères sociaux.....	43
1.1.1 Parties prenantes.....	43
1.1.2 Ventes de produits et services .....	45
1.2 Critères environnementaux .....	47
1.2.1 Consommation de la banque.....	47
1.2.2 Ventes de produits et services.....	49
1.2.3 Pollution de CO2 .....	49
1.3 Critères de gouvernance.....	49
1.4 Conclusion Delen .....	52
2. Belfius .....	53
2.1 Critères sociaux .....	53
2.1.1 Parties prenantes .....	53
2.1.2 Ventes de produits et services .....	61
2.2 Critères environnementaux .....	66
2.2.1 Consommation de la banque .....	66
2.2.2 Ventes de produits et services.....	71
2.2.3 Pollution de CO2.....	71
2.3 Critères de gouvernance.....	76
2.4 Conclusion Belfius.....	78
3 . Puilaetco .....	79
3.1 Critères sociaux .....	79
3.1.1 Parties prenantes.....	79
3.1.2 Ventes de produits et services.....	81
3.2 Critères environnementaux.....	81
3.2.1 Consommation de la banque.....	81
3.2.2 Ventes de produits et services.....	82
3.2.3 Pollution de CO2.....	82
3.3 Critères de gouvernance.....	83
3.4 Conclusion Belfius .....	84
4 . Puilaetco .....	85
4.1 Critères sociaux.....	85
4.1.1 Parties prenantes.....	85
4.1.2 Ventes de produits et services.....	88
4.2 Critères environnementaux .....	90
4.2.1 Consommation de la banque.....	90

4.2.2 Ventes de produits et service.....	92
4.2.3 Pollution de CO2.....	92
4.3 Critères de gouvernance.....	96
4.4 Conclusion Belfius.....	97
<b>CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>101</b>

## Liste des figures et tableaux

### Tableaux :

- Tableau 1 : Comparaison entre les entrées en service et les départs chez Belfius en 2017. **P. 56**
- Tableau 2 : Comparaison entre les entrées en service et les départs chez Belfius en 2019 et 2020. **P.56**
- Tableau 3 : Evolution du nombre de jours de formation par équivalent temps plein en 2017, 2018 et 2019. **P.57**
- Tableau 4 : Structure de l'actionnariat de Dexia 2008. **P.58**
- Tableau 5 : Evolution des encours ISR sous gestion et pourcentage par rapport au total des encours entre 2005 et 2011. **P.61**
- Tableau 6 : Evolution de la quantité de déchets par catégorie émis par Belfius entre 2009 et 2012. **P.67**
- Tableau 7 : Empreinte carbone moyenne pondérée des fonds « Best in Class » Belfius gérés par Candriam .**P 76**
- Tableau 8 : Emissions total de Co2 du groupe ING en 2008 . **P.93**
- Tableau 9 : Emissions de carbone du groupe ING en 2012 . **P.94**
- Tableau 10 : Emissions de carbone du groupe ING en 2016 . **P. 94**
- Tableau 11 : Emissions de carbone du groupe ING en 2020 .**P . 95**

### Figures :

- Figure 1 : Rentabilité des gestionnaires de patrimoine vs volume de marché en Europe(Index) , entre 2000 et 2015. **P. 19**
- Figure 2 : Pourcentage des états de portefeuilles envoyés de manière digitale entre 2016 et 2020 chez Delen. **P. 48**
- Figure 3 : Répartition du parc automobile pour 2019 et 2020 chez Delen. **P . 50**
- Figure 4 : Emissions de CO2 par source comparaison entre 2019 et 2020 chez Delen. **P.51**
- Figure 5 : Structure de l'actionnariat de Dexia en 2010. **P. 58**
- Figure 6 : Comparaison entre la croissance des fonds durable et l'ensemble des fonds entre 2017 et 2019 chez Belfius. **P 65**
- Figure 7 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2007 et 2012. **P. 67**
- Figure 8 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2011 et 2020. **P. 69**
- Figure 9 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2013 et 2020 . **P . 69**
- Figure 10 : Evolution du nombre de pages A4 imprimées entre 2015 et 2020.**P. 70**
- Figure 11 : Productions de déchets au siège central de Belfius Bruxelles entre 2014 et 2020 .**P 70**

- Figure 12 : Comparaison du mode de déplacement des employés Belfius(siège central) avec le reste des travailleurs bruxellois en 2012.**P72**
- Figure 13 : Figure 13 : Evolution du mode transport du personnel du siège Bruxellois entre 1999 et 2017. **P.74**
- Figure 14 : Comparaison entre les différents modes de transport domicile travail en Belgique et à Bruxelles entre 2014 et 2017.**P .75**

# Introduction

## 1 Contextualisation.

La crise d'abord financière et ensuite économique mondial de 2008 à mis sous le feu des projecteurs le système financier international capitaliste et ses dérives. Les banques ont été les institutions les plus visées par la société civile et les législateurs.

Une institution aussi importante comme la banque, pour la finance et l'économie mondial en général, ne pouvaient plus être laisser sans un contrôle plus sévère et de réels garde-fous.

Le législateur a donc obligé les banques à prendre des mesures concernant les risques bancaires, notamment suite aux accords de Bale III. Ces mesures ne concernent qu'une part des attentes de la société civile qui demande un changement de fonds concernant l'attitude que devraient adopter les banques vis-à-vis de la société et de l'environnement.

Ils attendent des banques une conduite qui prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités, à comprendre au sens large, c'est dire les activités économiques, le fonctionnement interne de l'entreprise entre les actionnaires, les employés et les dirigeants, et les relations externes avec les clients, les fournisseurs et le reste de la société.

D'après Jeucken (2001), l'industrie bancaire est l'une de celles qui a mis le plus de temps à se rendre compte de l'importance de la responsabilité sociétale des entreprises et de l'impact des ses activités sur la société et l'environnement. Les raisons de ce retard c'est que l'industrie bancaire a toujours été perçue, par elle-même et la société en général, comme étant un faible pollueur vu ses activités économiques principales, les questions sociales étant mises de cotés et considérées comme encore plus secondaire.

Malgré cette mise en marche tardive de la part du monde bancaire, celui-ci s'est en partie rattrapé. En effet, d'après le rapport du « RARE Project » issu du 6ème programme-cadre de recherche communautaire commandé par la commission Européenne nommé CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey issue (2006) , sur un échantillon de 17 banques( commerciales, coopératives, caisses d'épargne) de taille variées en Europe, toutes étaient d'accord (malgré des différences d'interprétations ) de l'importance de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Il serait donc intéressant d'étudier l'évolution des banques post-crise 2008 vis-à-vis de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Notre choix c'est porté sur un modèle d'organisme financiers : les banques privées. L'intérêt d'étudier ce type d'institution par rapport à d'autres, est d'une part, le manque d'études réalisées sur le sujet, d'autre part, de par la nature de leur métier, elles sont en première ligne vis-à-vis des clients qu'elles conseillent

sur l'achat de différents types de produits financiers. Il est donc intéressant de constater l'évolution ou pas, dans la manière de réaliser leur travail, par rapport à la responsabilité sociétale de l'entreprise, suite à la crise de 2008, et la perte de patrimoine de bon nombre de leurs clients.

Suite à ces différentes réflexions nous posons le problème suivant :

**Est-ce que depuis la crise de 2008, y a-t-il eu une évolution dans l'attitude des banques privées en Belgique, dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises ?**

Afin de répondre à la question de recherche, en premier lieu, ce mémoire va mettre en avant une recherche théorique dont l'ensemble des articles scientifiques, site web, rapports, ... nous servira à expliquer le cadre historique des banques privées. A travers ce cadre, nous exposerons l'origine de la banque privée, son évolution, ses fonctions, ses liens avec d'autres établissements financiers et les futurs challenges du private banking<sup>1</sup>.

Une deuxième partie théorique, nous permettra de présenter le concept de responsabilité sociale. Cette deuxième phase, sera l'occasion de présenter les avis de différents économistes de renoms sur le sujet comme Milton Friedman ou Jean Tirole, ce sera aussi la possibilité d'exposer les différentes visions possibles de la R.S.E. Enfin, cette étape du mémoire nous permettra de faire connaitre et expliquer les différentes initiatives inspirées de la R.S.E comme les critères G.R.I ou I.S.O 26000.

Une troisième phase théorique, servira à faire la jonction entre la finance et la responsabilité sociale de l'entreprise. Il sera question d'expliquer le lien entre la banque et la R.S.E en Europe, notamment, à travers l'exposition de différents chercheurs qui ont étudié le sujet, d'expliciter l'investissement socialement responsable et ses différentes formes, et enfin, de présenter les différents labels qui certifient l'investissement responsable et de poser un regard critique sur ceux-ci.

Après avoir exposés ces trois parties théoriques, viendra la partie analytique, dans cette phase 4 banques ayant une présence sur le sol belge vont être étudiées sur une période de 12 ans (2008 à 2020), à travers une méthode décrite dans la section suivante.

Ce mémoire n'a pas la prétention d'expliquer la raison pour laquelle des banques privées ont évolué ou pas concernant leur attitude vis-à-vis de la R.S.E mais de seulement démontrer si les banques privées ont effectivement évolué vers plus (ou moins) de R.S.E en leur sein.

Avant de passer à la méthodologie, il nous a paru important d'informer le lecteur de ce mémoire, que des informations publiées sur 12 ans et par 4 banques ont été analysées pour ce travail, cela représente une très grande quantité d'information. Malgré le soin accordé à l'analyse des documents, un traitement total de toutes les données est impossible. Il se peut que certains paragraphes des rapports puissent avoir échappé à l'analyse, et que certains

---

<sup>1</sup> Les deux termes, private banking et banque privée seront utilisés à parts égales tout au long du mémoire.

passages du mémoire soit moins rigoureux que d'autres. Puissent ces critiques permettre d'amorcer le débat.

## **2 Présentation de la méthodologie.**

### **2.1 Données analysées.**

La sélection de banques privées pour la réalisation d'une étude exhaustive de leur comportement sur plusieurs années, n'est pas une tâche aisée. Le choix de celles-ci, s'est fait en fonction de deux critères, premièrement, le corps de travail de ces institutions, deuxièmement, l'importance qu'elles ont pour le système bancaire belge. Ces critères permettant selon nous, de mener correctement une étude qui reflète la complexité du marché bancaire privé belge.

Lors de la sélection une attention importante a été accordée à la recherche des établissements qui se concentrent uniquement sur le métier de la banque privée, ou tout du moins, dont la section privée est importante.

Concernant l'importance des banques, nous avons décidé de nous pencher sur le type de banque la plus consultée par les clients belges, dans le domaine des investissements. Celles-ci étant le plus indiqué pour représenter le marché belge. L'étude se concentrera donc sur un petit échantillon d'acteurs, suffisamment important pour le système bancaire belge et surtout représentatif de celui-ci. Le marché belge ayant la particularité d'être dominé par deux catégories de banques privées : les filiales de banques universelles (4 grandes banques) et les banques privées, proprement dites (pure players).

Un autre argument en faveur du choix des banques, est la taille. Elle revêt une importance capitale, car l'accès aux informations concernant le fonctionnement est d'autant plus simple, et la quantité d'information, importante, que leur dimension est grande.

Nous avons donc décidé d'étudier, de banques généralistes mais avec une grande section banque privée et deux banques privées « pure players »: Delen, Puileatco Private Bankers, ING et Belfius. Chacune de ces banques remplissant parfaitement les critères cités et décrits ci-dessus pour le travail que nous voulons mener à bien.

Pour rendre compte de l'évolution de la pratique des banques privées vis-à-vis de la RSE depuis la crise de 2008, il a été décidé de les analyser sur une période de 12 ans (2008-2020) . Cette durée a été choisie pour deux raisons :

- Premièrement, elle est suffisamment longue pour pouvoir établir une tendance de fond sur le comportement des institutions étudiées. Une période trop courte n'aurait pas permis de pouvoir examiner avec assez de recul les changements entrepris dans ce secteur.
- Deuxièmement, une étendue trop longue aurait pollué l'étude d'un nombre de données non utiles pour répondre à la question de recherche . Il n'y a pas grand

intérêt de retourner jusqu'au pratiques des années quatre-vingt pour analyser une problématique qui pour point de départ ,un évènement majeur s'étant produit il y a douze ans. Qui plus est, cela aurait compliqué inutilement la recherche de données car plus les données sont anciennes, plus celles-ci sont éparses et difficiles à trouver.

Pour étudier ces quatre banques la méthode qualitative est utilisée, plus précisément, l'analyse de contenu, qui selon Abbott et Monsen (1979), est une technique pour collecter de données, qui a pour but de codifier des informations qualitatives sous forme anecdotique et littéraire, en différentes catégories.

L'une des principales difficultés pour réaliser ce travail est de choisir quels documents utiliser pour analyser les banques privées. Dans cette section on expliquera le choix des sources d'informations retenues pour le mémoire.

D'après Zéghal et Ahmed (1990), dans des conditions idéales, l'ensemble de l'information (rapport annuel, brochure et publicités) fourni par l'entité étudiée, devra être récupéré et examiné. Chacun offrant une vision différente de l'entreprise. Le rapport annuel étant plus centré vers la communication envers les actionnaires et les publicités envers le grand public. Les brochures complètent le rapport annuel.

Nonobstant, récupérer l'ensemble des informations en rapport avec la RSE, fourni par une société, s'apparente à une entreprise impossible.

D'une part, il est impossible d'être sûr d'avoir récupéré l'ensemble des informations publiées, d'autant plus qu'à l'heure actuelle les canaux d'informations sont très nombreux. (Zéghal & Ahmed, 1990)

D'autre part, il n'est pas possible d'analyser l'ensemble des sources d'informations d'une manière standard. La présentation des documents relatifs à la publicité diffère sensiblement d'une banque à l'autre, et il devient très difficile de comparer les textes entre eux.

Pour ce mémoire la principale source utilisée est le rapport annuel car, d'après Neimark (1992), il représente le compte rendu le plus important vis-à-vis de l'image qu'a l'entreprise d'elle-même et il est aussi le document statutaire par excellence.

Ce rapport a aussi l'avantage de présenter dans un même document (lorsqu'il est intégré) les préoccupations financières, environnementales et sociales. Selon Gray Kouhy et Lavers (1996), aucun autre écrit fourni par une entreprise n'a une telle vocation.

Il est donc intéressant de noter, que grâce à ce document, on peut examiner la manière dont l'entreprise concilie les différents objectifs qu'elle s'est fixés pour l'environnement, la société et ses bénéfices pécuniers.

Cependant, ce n'est pas la seule source utilisée, d'autres publications concernant le développement durable sont utilisées de manière secondaire, en complément, lorsque celles-ci sont disponibles et nécessaires.

Cette manière de procéder peut paraître arbitraire (elle l'est en partie), mais elle a le mérite de se baser sur des documents comparables d'une institution à l'autre et d'une année à l'autre, cela reste essentiel pour pouvoir appliquer une méthode d'analyse standardisée sur plusieurs périodes.

### **Documents analysés :**

Banque	Rapport Annuel	Rapport sur le développement Durable <sup>2</sup>	Autres
Delen	2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020		- Rapport non financier : - 2019 - 2020
Belfius <sup>3</sup> / Dexia <sup>4</sup>	2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020	- 2008 - 2012	-Rapport durable Asset Management : - 2008 - 2011 <sup>5</sup>
Puilaetco/ KBL(Quintet) <sup>6</sup>	2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020		
ING <sup>7</sup>	2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020	Rapport « corporate responsibility » : -2008 -2012	- Rapport annuel du groupe <sup>8</sup> ING : 2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020

## **2.2 Traitement et analyse des données.**

<sup>2</sup> Les rapports durables ont été ajoutés tous les quatre ans, lorsque ceux-ci étaient disponibles, pour éviter une surcharge d'informations.

<sup>3</sup> A partir de 2016, les rapports annuels de Belfius deviennent des rapports intégrés.

<sup>4</sup> Dexia a changé de nom en 2012 pour devenir Belfius.

<sup>5</sup> Le rapport de 2012 n'a pas été sélectionné car la filiale asset management ne faisait plus parti du groupe Belfius en 2012.

<sup>6</sup> Les rapports étudiés sont ceux de la maison mère KBL (Quintet à partir de 2019) car Puilaetco ne publie pas de rapports annuels seul.

<sup>7</sup> A partir de 2014, les rapports annuels deviennent intégrés et les rapports de « Corporate responsibility » ne sont plus publiés.

<sup>8</sup> Les rapports du groupe ING ont été ajoutés, car les rapports annuels de la filiale belge n'étaient pas assez complets.

Le traitement et l'analyse des données est réalisé en plusieurs étapes, une première étape de préanalyse des données, une deuxième dite d'exploitation du matériel, et enfin le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation. La méthode d'analyse est en large partie inspiré des techniques présentées dans le livre de Laurence Bardin (2013) : L'analyse de contenu, et dans une moindre mesure d'autres auteurs.

### **Préanalyse des données**

La finalité de cette première phase est l'opérationnalisation et la systématisation des idées afin d'aboutir à un plan d'analyse. Elle doit être précise, et décrire les opérations successives à réaliser. (Bardin, 2013)

Une première partie de la préanalyse a consisté donc, à lire les documents de manière superficielle. En parcourant les grands thèmes abordés dans les rapports. Il s'agit de prendre un premier contact avec les données à analyser. Cette première étape nous a permis d'éliminer les parties totalement inutiles à l'étude, c'est une sorte de pré-tri.

Ensuite, nous avons sélectionné les documents qui sont intéressants et qui pourraient nous aider à répondre à notre problématique. L'objectif est de réaliser un corpus à analyser. Pour ce faire , nous avons suivi les 4 règles décrites par Bardin (2013) :

- La règle de l'exhaustivité, complétée par la non-sélectivité
- La règle de la représentativité
- La règle d'homogénéité
- La règle de pertinence par rapport à l'objectif de recherche.

L'explication sur la sélection des documents a déjà été donnée dans la section précédente. Nous n'allons pas réexpliquer celle-ci dans cette partie. Néanmoins, il est important de dire pourquoi elle répond aux quatre critères cités.

Premièrement, l'ensemble des documents forment un tout exhaustif, puisque chaque banque, a pour chaque année son rapport annuel en plus du rapport de soutenabilité tous les 4 ans, quand celui-ci est disponible.

Deuxièmement, la règle de représentativité est respectée. L'échantillonnage est représentatif du marché de la banque privée belge. Les banques étudiées font partie d'un marché concentré (aussi bien au niveau des banques généralistes que privées belges), peu d'acteurs détiennent une part importante du marché et ceux-ci ont un comportement sensiblement identique. On peut donc en tirer comme conclusion que les résultats obtenus sur ces banques sont généralisables à l'ensemble du marché belge. D'après David Adriaen du journal l'échos (2020) une petite quantité de banques grandes banques privées « pure players » et de banques généralistes détiennent la plupart du marché en Belgique.

Troisièmement, les documents sont homogènes, les rapports annuels suivent une structure similaire pour toute les banques, pareil pour les rapports de soutenabilité. C'est

une règle essentielle puisque le travail consiste en une comparaison sur plusieurs années et donc celle-ci doit être systématique.

Enfin, les documents sont pertinents puisqu'ils sont adéquats comme source d'informations pour répondre à la question principale.

Suite à la sélection des documents, nous avons réalisé un premier tri. Celui-ci a permis d'obtenir un premier bilan numéraire. Il nous a permis de classer, les différents groupes d'éléments dans différentes catégories exclusives (si une partie de texte se trouve dans une catégorie, il ne peut pas se trouver dans une autre). Elles ont été déterminées grâce à la grille de lecture et aux critères de celle-ci, présenté dans le chapitre suivant. Le tri se fait par paragraphe, pour se retrouver dans tel ou tel catégorie, le texte devait avoir pour sujet principal celui de la catégorie. Par exemple, pour se retrouver dans la catégorie environnement, le paragraphe analysé devait parler principalement de celui-ci. (Richard, 2006)

Ensuite, nous avons effectué un deuxième tri en fonctions des sous-critères, suivant les mêmes préceptes que lors du premier tri. (Richard, 2006)

Enfin, après avoir effectué le deuxième tri, nous avons réalisé une relecture des textes pour bien repérer les paragraphes en lien avec le but de notre recherche. Il s'agissait de bien comprendre ce qu'ils voulaient dire. (Richard, 2006)

Cette première étape est le « processus de « *décontextualisation* » proposé par Tesch (1990), il consiste en des petites entrevues ou des petits épisodes d'observation qui physiquement détachés de leur tout original et qui sont regroupés par thème.

### **Exploitation du matériel**

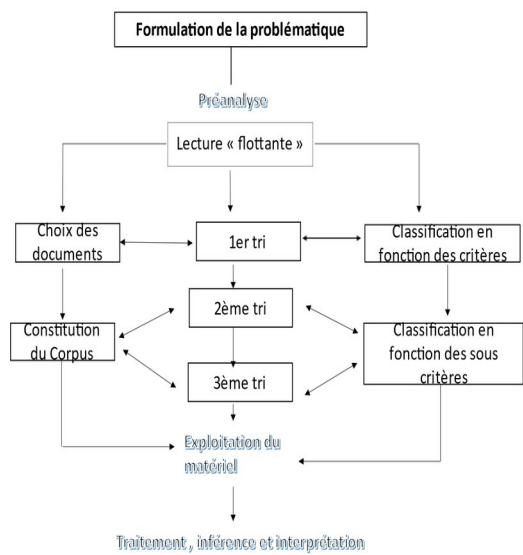
Une fois que la première étape est réalisée, selon Richard (2006), il faut recontextualiser l'ensemble, c'est à dire remettre les parties de textes décortiquées dans un ensemble cohérent, pour chaque année et chaque banque. La référence bibliographique doit aussi être présente afin de distinguer d'où provient chaque partie du corpus. Nous avons donc créé des sortes de fiches de lecture avec l'ensemble des données récoltées, et les avons classifiées en fonction des critères issus de la grille d'analyse. Cette partie correspond aux annexes dans le travail.

### **Traitemet, interprétation et inférence**

Cette dernière étape, consiste à utiliser les données recueillies, et les codifier pour pouvoir répondre à notre question de départ. Les résultats doivent être rendus « parlants ». Cela permet de mettre en évidence les informations apportées par l'analyse. (Bardin, 2013)

Une fois les résultats obtenus, il est enfin possible proposer les inférences et les interprétations qui en découlent. Ces interprétations nous permettent de répondre à notre problématique.

## **Graphe récapitulatif du déroulement de l'analyse**



## **2.3 Grille d'analyse.**

La grille d'analyse est divisée en trois grands types de critères : sociaux, environnementaux et de gouvernances. Les critères et sous critères d'analyse sont inspirés des critères ESG, des lignes directrices du G.R.I, et plus spécifiquement dans le « *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement* », et aussi dans une moindre mesure des documents : « *GRI 101: Principes généraux (Foundation) 2016* » et « *Lignes directrices G4 du GRI et ISO 26000 Pour une utilisation conjointe des lignes directrices G4 du GRI et de l'ISO 26000* ». Bien que les critères d'analyse se soient inspirés des lignes directrices du G.R.I et ISO 2600, ce travail ne reprend pas directement l'ensemble des critères décrits dans les lignes directrices.

La raison d'avoir des critères bien définis pour analyser les différents rapports est double :

- D'une part, parce que selon Robert et Bouillaguet (1997), cela permet de réunir l'ensemble des données brutes issues de différents rapports annuels, qui ont des caractéristiques semblables, sous un même titre et donc de simplifier les données brutes pour pouvoir mieux les traiter.
- Ensuite, il permet de faire le décompte des différentes données qui entrent dans chaque catégorie de critère. Et de leur donner une valeur numéraire. (Robert & Bouillaguet , 1997)

### **Critères Sociaux**

Par critère social, nous comprenons les impacts sociaux que la banque a pu avoir sur les systèmes sociaux dans laquelle, elle opère.

Dans une banque privée, ceux-ci se manifestent à travers les produits et services, que celle-ci a mis en vente. En effet, la banque privée en conseillant et en vendant, aiguille ses clients vers un investissement plus ou moins responsable socialement. Il s'agit donc d'identifier les différentes mesures que la banque a mis en place pour aider ses clients à « mieux » investir.

Un premier point à vérifier, est l'information fournie par la banque sur les produits et services qu'elle vend. Il est question de déterminer si l'espace occupé par ce contenu comparé à l'ensemble des informations est suffisant ou pas. Une faible présence de renseignements dans le rapport annuel, indique un manque flagrant de considération pour ce critère.

Ensuite, il est nécessaire de vérifier en quoi les services et produits vendus permettent d'améliorer la situation sociale. La banque doit expliquer en quoi leurs produits et services sont bénéfiques pour la société et s'ils le seront aussi dans le futur.

Le volet social comprend aussi l'inclusion des parties prenantes. L'organisation déclarante doit identifier ses parties prenantes et expliquer dans le rapport comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables.

Elle doit donc décrire les parties prenantes dont elle se considère responsable. Expliquer en quoi elle se considère responsable de ses parties prenantes et comment elle les implique dans ses activités de tous les jours et dans ses activités spéciales.

La banque doit aussi communiquer sur les résultats obtenus grâce à l'inclusion des parties prenantes dans ses activités courantes, notamment sur ce qui est requis par le cadre légal et institutionnel dans lequel elle opère. A noter, que se contenter du cadre légal minimum n'est pas considéré comme suffisant, la société doit aussi montrer ce qu'elle peut faire en plus.

Les processus d'engagement des parties prenantes doivent être cohérents avec la portée et les limites du rapport. Fera l'objet d'une attention particulière, toute tentative de tromperie, consistant à citer les parties prenantes à tort et travers, sans lien avec les objectifs R.S.E de l'entreprise repris dans le rapport.

### **Critères environnementaux**

Il est question ici de déterminer les impacts de l'organisation sur les systèmes naturels vivants et non vivants, y compris les écosystèmes, la terre, l'air et l'eau.

L'analyse se basera sur trois sous critères : consommation de la banque, services, produits et la pollution provoquée par la banque.

Concernant la consommation de la banque, on vérifiera les points suivants :

- Premièrement, la consommation d'énergie et produits (fournitures, eau...) Il est important de pouvoir constater si la banque communique sur ce sujet et la quantité d'informations divulguées.
- Un deuxième point, sera l'énergie et les produits économisés, grâce à l'amélioration implanté par la banque.
- Le troisième et dernier point, concerne les initiatives prises pour réduire la consommation d'énergie et de produits et relever les résultats obtenus.

Pour les services et produits de la banque, on examinera si :

- Dans un premier temps, les ventes de services et produits sont respectueux de l'environnement.
- Ensuite, les initiatives prises dans le but de fournir des produits basés sur les énergies renouvelables

A propos de la pollution originée par la banque, on vérifiera les différents points ci-dessous :

- En premier lieu, le total des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre.
- Enfin, les initiatives prises pour réduire l'émission de ceux-ci, et les résultats obtenus.

### **Critères de Gouvernance**

Dans cette partie on va vérifier comment l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée :

- Quel est la relation avec les différents actionnaires, qu'ils soient publics ou privés. Est-ce que la banque a une relation transparente avec eux ?
- Comment fonctionne le conseil d'administration et le comité de direction ? Quelles sont les informations transmises dans les rapports étudiés ?
- La communication sur les dividendes que perçoivent les actionnaires. Est-ce que la banque communique de façon claire sur le sujet ?
- Si la banque a mis en place des initiatives contre la corruption.

# **Partie 1 : Théorie**

## **1. Cadre historique des banques privées.**

### **1.1 Origine des banques privées et évolution des banques privées.**

Selon Cottrel, Pohle, Cassis et Fraser (2009), la banque privée apparaît au XVIII<sup>e</sup> siècle. En fonction du pays, l'activité de la banque privée changeait. En Grande Bretagne, par exemple, elles se sont spécialisées sur l'émission de billets et l'escompte de factures. Tandis qu'en Europe continentale, ces organismes étaient des maisons de commerce dont l'activité consistait à émettre des emprunts pour le compte des Etats. Ces différences étaient dues à cette époque, principalement au développement distinct de la Grande Bretagne par rapport au reste de l'Europe

En Grande Bretagne au XVIII<sup>e</sup> siècle, les banques privées étaient les banques de dépôt issues de la profession d'orfèvres au siècle dernier. A Londres on retrouvait plusieurs spécialisations en fonction de l'endroit où se trouvait la banque. Du côté de la City, on retrouvait les banques qui acceptaient des dépôts et accordaient des prêts à court terme aux agents de change et à toutes sortes d'autres courtiers travaillant dans la ville. Elles ont aussi agi en tant qu'agent de change à Londres pour les banquiers privés en province. Les banques du côté de West End, étaient les banquiers de la Couronne. Leur rôle était de gérer les fonds de l'aristocratie terrienne et d'accorder des prêts très importants à celle-ci. Un troisième acteur significatif en Angleterre était le Bill Broker. Il s'agissait d'un courtier qui en échange de commissions, obtenait des lettres de change pour les banques qui souhaitaient les escompter. Ce développement de services bancaires formalisés, s'était développé dans l'ensemble de la Grande Bretagne pour des raisons simples : le besoin croissant de moyens de paiement partout sur les îles. (Cassis, 2016)

En Europe la banque en tant que tel, était une activité propre aux grandes métropoles. Le reste des services financiers dans les provinces, était fourni de manière informelle, car moins urbanisées (en Angleterre cependant les provinces étaient beaucoup plus métropolitaines). Ces services financiers étaient proposés en complément d'échange et de commerce, par les marchands. Dans les grandes villes ce sont les riches marchands, qui ont décidé de se spécialiser dans une activité beaucoup plus intéressante financièrement : l'émission d'emprunts étrangers, et donc de faire de la finance leur principale occupation. (Cassis, 2016)

A partir de 1815, la fin des guerres françaises sonne le glas de la puissance Hollandaise au profit de la Grande Bretagne et de sa place financière londonienne (la City). Londres devient le centre de la finance mondiale, et la France malgré le poids de la guerre et ses conséquences, devient la deuxième place financière. (Cassis & Cottrell, 2015)

D'après Chapman (2006), les 45 années qui ont suivi, ont représenté une aubaine pour les banquiers privés. Premièrement, la croissance du commerce au niveau mondial, et l'avancée de l'industrialisation couplé à la reprise des flux internationaux, a demandé des capitaux de plus en plus importants. Les banques privées ont répondu à cette demande et entraîné l'expansion des activités bancaires. Ensuite, les banques par action n'étant pas encore des concurrentes des banques privées. C'était la grande époque des banques qui appartenaient à des familles de grand prestige comme les Barings ou les Rothschild

Peu à peu la banque qui était née en Grande Bretagne, commença à se développer dans le reste de l'Europe, et à transformer le monde de la banque à leur image. (Chapman, 2006)

Cassis et Cottrel (2015), nous explique, que ces banques avaient différentes spécialisations :

- Les prêts au gouvernement, qui permettaient au vaincu de pouvoir rembourser les indemnités de guerre et de boucler le budget de l'état.
- Le crédit commercial qui permit la croissance du commerce international.
- Financement des premières lignes de chemin de fer en Grande Bretagne, France, Etats Unis et Allemagne.
- Finance de l'industrie en Allemagne.

A partir de 1870, un nouveau type d'acteur bancaire fait son apparition. Il changea l'industrie bancaire pour le reste de l'histoire. Ces nouvelles banques présentaient des spécificités nouvelles, premièrement, elles étaient détenues par un actionnariat anonyme constitué de plusieurs milliers de personnes ou institutions. Ensuite, elles collectaient des dépôts à travers un réseau de succursales important. Et finalement, elles investissaient. C'est l'apparition de ce qu'on appelle aujourd'hui la banque universelle. (Cassis & Cottrell, 2015)

L'essor de ce nouveau type de banque correspondait à l'augmentation des affaires bancaires et financières. Durant la période qui a précédé la première guerre mondiale les dépôts bancaires ont été multipliés par dix dans certains pays européens. Avec cette augmentation de l'activité des banques apparaissait aussi une concentration bancaire de plus en plus intense. Dans certains pays européens les banques constituaient les entreprises les plus importantes et puissantes (Cassis & Cottrell, 2015).

Face à ce nouvel ordre, les banques privées classiques étaient à la recherche de niches ou elles pouvaient obtenir un avantage concurrentiel face aux mastodontes qu'étaient les banques par action. Elles ont pu résister jusqu'à la première guerre mondiale, grâce à certaines activités en fonction des pays. Par exemple aux USA ou en Grande Bretagne, elles s'étaient spécialisées dans l'investissement ou dans la finance internationale. Mais dans d'autres secteurs d'activité, les banques privées n'ont pas pu survivre. En Grande Bretagne, les banques privées qui s'occupaient des dépôts, avaient complètement disparus au début du XX siècle du fait que la taille était l'avantage concurrentiel, et face aux grandes banques par actions, les banques privées ne pouvaient pas lutter (Cassis, 2016).

En revanche, les banquiers privés de Londres qui s'occupaient de la finance internationale, ont bien profité de la place centrale de la City dans l'économie mondiale, à la fin du XIX siècle et au début du XX. L'échelle d'activités de ces banques a explosé durant cette période, notamment grâce aux activités d'acceptation bancaire et l'émission d'obligations. On estime que les banques privées telle que Barings Bank ou Kleinwort Benson étaient responsables pour environ 70 % de la totalité des sommes impliquées dans l'acceptation bancaire, et environ pour 35 % dans l'émission d'obligations en Grande Bretagne (Cassis, 2006) .

Ces familles qui détenaient ces banques privées, étaient aussi présentes dans de nombreux secteurs de la finance et de l'économie en général. Notamment dans les conseils d'administration des grandes banques par actions. Dans ces grandes banques les conseils étaient élus par l'assemblée générale des actionnaires. La principale occupation des membres du conseil était celle de « banquier professionnel », cette catégorie regroupait d'anciens banquiers privés dont la banque avait été absorbée, de directeurs de banque qui géraient la banque au jour le jour, et des banquiers privés encore en activité. Ils étaient aussi présents dans le management des banques étrangères, des compagnies d'assurances, et dans les postes de direction à la Banque d'Angleterre (Cassis, 1985).

Dans le reste de l'Europe la situation des banques privées était plus précaire, les opérations internationales étant moins développées et aussi parce que les banques ont moins bien résisté au développement des banques par actions (Cassis, 1985).

En France, les banquiers privés ont continué à dominer le marché de l'émission, par contre, contrairement à leurs homologues britanniques ils n'ont pas pu conserver leur avantage concurrentiel dans la finance internationale. En revanche, ils ont pu continuer à jouer un rôle important dans la gestion de portefeuille privés (Cassis, 2006).

En Allemagne, la situation des banques privées était encore plus délicate, elles avaient cédé du terrain sur l'ensemble des activités bancaires face aux grandes banques de crédit, comme la Deutsche Bank. Celles-ci n'avaient pu résister dans certaines activités, que grâce à leurs puissants réseaux, comme dans la finance industrielle, grâce à la présence de nombreux banquiers dans les conseils de surveillance, où ils étaient plus nombreux que les représentants des grandes banques de crédit (Edwards & Ogilvie , 1996).

On peut dire qu'au début du XX siècle, les banques britanniques privées avaient gardé un rôle prépondérant en Grande Bretagne grâce leur position dominante dans certaines activités clés dans le système financier. En revanche, les banques privées en Europe continentale ont dû se contenter des marchés de niches pour pouvoir survivre. Notamment, en se spécialisant dans les provinces en France et en Allemagne, où les grandes banques n'étaient pas intéressées par le marché.

La première guerre mondiale n'a pas mis fin aux banques privées londoniennes de la City. Certaines ont été plus affectées que d'autres, par exemple, celles qui faisaient des affaires dans le commerce et la finance en Europe continental. En revanche, les banques qui s'occupaient des finances publiques avaient réalisées de très bons bénéfices. Les banques

privées de la city étaient restées les institutions financières britanniques les plus prestigieuses (Roberts, 1993).

Durant cette période, les banques privées d'investissement américaines de Wall Street avaient aussi profité pour croître grâce aux opérations financières internationales, ce qui leur a permis de dépasser les banques de la City dans la domination de la finance mondiale (Roberts, 1993).

La suite dans les années 20, a été la période dorée pour les banques privées de Wall Street grâce aux connexions internationales, politiques, et à la position de New York dans le monde de la finance (Cassis, 2006).

En Europe, les années vingt sont les dernières années de splendeur pour les banques privées, durant cette période les états devant se reconstruire et décider de l'avenir de la finance. Les gouvernements firent appel aux banques en tant que conseiller, comme acteurs sur les marchés des capitaux, .... (Cassis, 2006)

Le déclin des banques privées a vraiment commencé à partir des années trente, pour différentes raisons en fonction des pays :

- En France tout d'abord pour des raisons politiques, durant le régime de Vichy les banques privées juives ont été démantelées, et puis, après la guerre par la nationalisation de beaucoup d'entre elles (Cassis & Cottrell, 2015).
- En Allemagne, le déclin est plus important encore, à cause de la politique du régime nazi à l'égard des banques privées, dont un bon nombre étaient juives (Cassis & Cottrell, 2015).
- Aux Etats Unis, le « *Glass-Steagall Act* » a définitivement séparé les activités de la banque d'investissement, comme l'émission ou le négoce de titres, et les activités commerciales de collecte de dépôts ou d'octroi de crédit. Celles-ci ont dû choisir un format, les grandes banques commerciales ont délaissé leurs filiales « banque d'investissement » et les banques privées se sont centrées sur l'activité de l'investissement (Cassis & Cottrell, 2015).
- En Grande Bretagne, les banques privées d'affaires étaient particulièrement impactées par l'effondrement des émissions étrangères dans les années trente, et se tournèrent vers la finance de l'industrie. Leur situation se compliqua encore plus à la fin de la guerre avec l'effondrement du rôle de la city au niveau international au profit des banques privées américaines. Elles retrouvèrent un peu de force avec l'apparition des euromarchés et des eurobonds à la fin des années 50 à Londres, mais finirent par se faire concurrencer et devancer par les banques américaines sur leur propre sol (Cottrel, Cassis, Pohle Fraser, & Fraser, 2009).

Dans les années 60, poursuivant un mouvement déjà entamé quelques années plus tôt par la transformation de nombreuses banques privées en sociétés anonymes, beaucoup de banques ouvrirent le contrôle de la banque à des intérêts extérieurs, annulant de ce fait l'une des deux conditions des banques privées, à savoir, le contrôle familial, et l'autre étant la propriété (Cassis & Cottrell, 2015).

Le changement de paradigme au niveau de la propriété s'était produit pour plusieurs raisons, premièrement, par le fait d'être détenu par un grand nombre d'actionnaires, ce qui permettait d'assurer la pérennité de la banque dans le cas du décès d'un des partenaires, deuxièmement, les ressources dont disposait la banque pour ses activités étaient largement plus importantes , et pour finir , la motivation pour les collaborateurs était beaucoup plus grande du point de vue carriériste dans une banque d'actions (Cassis & Cottrell, 2015).

Néanmoins ce mouvement stratégique n'avait pas empêché un grand nombre de banques d'affaires d'être rachetés par des grandes banques. En Europe, par exemple, Barings avait été racheté par ING en 1995 ou encore Hambro par la société Générale en 1998. Aux Etats Unis, à la suite de l'abrogation du « *Glass-Steagall Act* » par l'administration Clinton, d'une part, et la crise de 2008, d'autre part, mirent fin à l'existence indépendante de la plupart des banques d'affaires américaines (Cassis & Cottrell, 2015) .

Aujourd'hui, dans les médias on entend parler d'un renouveau de la banque privée. La banque privée actuelle décrit avant tout une banque qui pratique une activité bien précise, la gestion de patrimoines pour des clients particuliers. Cette activité bancaire peut être pratiquée aujourd'hui par des banques indépendantes détenues par une famille ou des actionnaires anonymes, ou par la filiale spécialisée dans la gestion de fortunes, d'un grand groupe bancaire (Cassis & Cottrell, 2015).

La raison principale pour laquelle les banques exerçant cette activité ont été appelées banques privées, est qu'historiquement la gestion de patrimoines était une activité de la haute banque, dans lesquelles les anciennes banques privées étaient largement plus sollicitées que les banques commerciales, tant pour des raisons d'expertise que pour des raisons de réseautage entre la haute bourgeoisie. Les personnes très riches préférant confier leur argent à des personnes de leur entourage (Cassis & Cottrell, 2015).

Il faut donc retenir que dans l'ancienne acceptation du terme « banques privées », cela concernait la propriété et l'administration de la banque, aujourd'hui cela est associé à l'activité.

Dans ce mémoire on va se concentrer sur les banques privées, dans l'interprétation actuelle du terme « banques privées », à savoir celles exerçant la gestion de patrimoines de clients particuliers. Donc, on va s'intéresser aussi bien aux banques indépendantes, familiales et spécialisées comme « *Delen Private Bank* » qu'au groupes bancaires classiques ayant une section privée comme Belfius.

## **1.2 Rôles et caractéristiques de la banque privée.**

Il y a plusieurs manières de définir une banque privée, une première définition est celle du site Verminnen.net (2021), qui la décrit comme : « Banque qui se spécialise dans la gestion de fortune ou de patrimoine de clients fortunés à qui des produits et des services spécifiques sont proposés : déclaration d'impôt, accès à des hedge funds ou Fonds de Private Equity, conseils patrimoniaux, conseils pour l'Achat d'oeuvre d'art, architecture du patrimoine personnel, organisation des successions, etc, ... selon les banques, le minimum

d'actifs financiers liquides détenus permettant d'obtenir des services de Banque privée sont compris entre 250 000 et 1 000 000 €. » (Verminnen, 2021, para.1).

Une autre définition est celle de [financedemarche.fr](http://financedemarche.fr) (s.d) : « Une banque privée est un établissement financier spécialisé ou une filiale d'une banque généraliste, travaillant principalement avec des clients fortunés. Outre un service plus personnel, les banques privées proposent une gamme de services autour de la gestion de patrimoine, allant de l'assistance fiscale et successorale aux propositions d'investissements sur-mesure (private equity, produits structurés, hedge funds, etc.). De tels services sont proposés à des clients disposant d'une surface financière élevée ; selon les établissements, les montants minimums requis vont de plusieurs centaines de milliers d'euros à plusieurs millions d'euros. Bien qu'il n'existe pas de segmentation officielle, on distingue généralement les banques privées des banques commerciales (tournées vers les particuliers habituels), des banques coopératives (dont les usagers sont également les sociétaires) ou des banques d'affaires (majoritairement tournées vers les activités de marché ou vers le conseil). Dans la pratique, la frontière entre ces divers types d'établissements est relativement ténue. A l'instar de BNP Paribas ou Société Générale, il n'est en effet pas rare de voir une banque œuvrer dans les diverses lignes de métiers. » (finance de marché , s.d, para.1).

Une dernière définition intéressante est celle de challenges.fr (2016) : « Une banque privée est une banque offrant une offre sophistiquée de produits et solutions financières à une clientèle de particuliers fortunés. Les banques privées peuvent être des filiales des grands groupes bancaires ou des indépendants. Leurs services sont généralement accessibles à des personnes susceptibles de leur confier au minimum 1 million d'euros. Le terme de gestion de fortune est parfois employé pour désigner des offres de gestion patrimoniale intermédiaires entre celles des banques de détail (patrimoines de quelques centaines de milliers d'euros) et celle des banques privées. A l'autre bout du spectre, les très grandes fortunes (plusieurs dizaines de millions d'euros de patrimoine) peuvent prétendre à des services de "family office" (bureau de gestion familiaux), qui vont bien au-delà de la seule gestion financière (mise à disposition de juristes, de spécialistes du marché de l'art, service de conciergerie, etc.). » (Challenges, 2016, para.1 ).

A la lecture de ces différentes définitions, on retrouve plusieurs points qui semblent caractériser les banques privées.

Le premier, est que ces banques s'adressent à des clients fortunés. Le sens du mot fortuné est relatif, pour certains 10 000 euros représentent beaucoup d'argent, pour d'autres c'est peu, mais dans le monde de la Banque privée cela correspond en général (cela dépend des banques) à un minimum de 1 000 000 d'euros. (Chen & Howard, 2022).

D'après la journaliste De Witte (2015) du magazine Trends-Tendances, certaines banques belges sont prêtes à fournir à des patrimoines plus modestes (en générale quelques centaines de milliers d'euros) des services similaires bien que galvaudés, sous d'autres appellations comme « premium banking » ou « personal banking ».

Un deuxième point, est que ces banques offrent différents services, qui vont bien au-delà de l'offre d'investissement classique, que peut faire une banque de détail. Elles n'offrent pas

seulement la possibilité d'investir dans des fonds, mais offrent un panel de possibilités pour gérer l'ensemble du patrimoine d'un client. D'après les journalistes Chen et Howard (2022) du site Invsetopedia , une banque privée propose, en général :

- Une stratégie d'investissement complète sur mesure, en fonction de l'aversion du client au risque, et de ses possibilités financières.
- La réalisation d'un planning financier complet sous les conseils d'un spécialiste.
- La gérance d'un portefeuille d'investissement pour le compte du client.<sup>9</sup>
- La création d'options de financement personnalisés selon la demande du client.
- La mise en place d'un régime de retraite personnalisé.
- La réalisation d'un planning successoral.
- La gestion des œuvres d'art (estimations, ventes, achats, administration d'œuvres, philanthropie, ...).
- La gestion d'immeubles.
- Le conseil, fiscal et juridique pour l'ensemble des services offerts par la banque.

Cette liste, bien que non exhaustive, reprend les services principaux qu'offre en générale une banque privée.

Une banque privée présente plusieurs avantages mais aussi quelques inconvénients. Avantages, elle offre une confidentialité totale aux clients, et les services fournis ne sont communiqués à personne. Ensuite, les clients « private banking » bénéficient de tarifs préférentiels sur différents produits, des meilleurs taux sur les prêts ou l'exemption de frais de découvert sur leurs comptes, ... . Un autre point, sont les possibilités d'investissement, offertes uniquement aux clients aisés, tel que la possibilité d'investir dans un partenariat capital-investissement ou dans des fonds spéculatifs exclusifs. Dans les désavantages, on peut noter que l'offre est limitée aux produits de la banque, notamment, les fonds proposés<sup>10</sup>. Un autre inconvénient est le turnover élevé dans certaines banques privées, ce qui est problématique, car les clients du private banking ont un banquier privée attitré (marché, s.d.).

### 1.3 Différences entre asset management et private Banking.

Asset management ou la gestion d'actifs en français, peut être parfois confondu avec le Private Banking . Malgré leur ressemblance, il y a des différences importantes qui méritent d'être relevées.

L'activité d'*asset management*, consiste à gérer les investissements financiers des particuliers, des entreprises, des clients institutionnels,... Le gestionnaire d'actifs choisira les meilleurs investissements pour ses clients en fonction des moyens de celui-ci et de son aversion au risque. (Geler, 2022)

---

<sup>9</sup> La gestion peut être discrétionnaire, dans ce cas-là le client n'a rien à faire tout est géré par la banque ou alors une gestion de conseil, c'est-à-dire que la banque fournit des conseils au client et celui-ci décide quoi faire.

<sup>10</sup> Sauf dans le cas d'architecture ouverte, néanmoins les fonds proposés restent le choix de la banque.

Selon Meier (2021) Différentes possibilités de gestion sont possibles en fonction de la volonté du client<sup>11</sup> :

- Sous mandat ou discrétionnaire : le gérant décide de tous les investissements et le client ne doit rien faire.
- De conseil : dans ce cas le gérant n'a que le rôle de conseiller et le client a le dernier mot sur les investissements.
- Pilotée : le client et le gestionnaire décident d'un commun accord, de l'orientation que le gestionnaire devra suivre.

Il n'y a pas de patrimoine minimum, hors le montant minimal exigé par certains fonds. Ce sont les gestionnaires qui créent les différents types de fonds tels les O.P.C (organisme de placement collectif) sensé lever des capitaux auprès des investisseurs. Les firmes de gestion d'actifs, sont souvent des filiales de banques. (Geler, 2022)

A contrario, la banque privée s'occupe de clients particuliers (ou du moins cela devrait être son cœur de métier) dit HNWI (High net worth individual). Elle offre une gestion totale du patrimoine ainsi que d'autres services décrits précédemment. Elle ne crée pas les produits financiers comme les OPC<sup>12</sup>, mais confie cela à un gestionnaire d'actifs spécialisé, en général une filiale de la banque, ou dans des cas plus rares, à un organisme externe au groupe. A titre d'exemple, Delen Private Bank possède une filiale spécialisée dans la gestion d'actifs nommée Capfi Delen Asset Management. Par contre, Belfius confie à Candriam (filiale du groupe New York Life Investments) une grande partie de la gestion des fonds qu'elle propose à ses clients.

## 1.4 Evolution futur du Private Banking.

Le « *private banking* » est globalement l'activité la plus rentable du système bancaire en Europe (Azad, et al., 2020). Toutefois, d'après Kobler Schlotmann et Grampp (2017) de chez Deloitte, depuis deux décennies les profits des banques privées ne cessent de décroître. Cette situation est d'autant plus grave alors que le volume du marché de celles-ci ne cesse de croître. Entre 2000 et 2015, le marché des avoirs gérables en banque<sup>13</sup> des ménages millionnaires en Europe, a cru de plus 60 %. En revanche, les profits des banques privées ont baissé de plus de 40 %.

La figure ci-dessous, montre de manière très claire l'écart qui est en train de se creuser depuis l'année 2000 (année de référence) :

---

<sup>11</sup> Un contrat à valeur juridique est signé par le client et le gestionnaire.

<sup>12</sup> Organismes de placement collectif.

<sup>13</sup> Les avoirs gérables en banque sont les actifs financiers, y compris les devises et les dépôts onshore et offshore, les titres de créance, les actions, les parts de fonds d'investissement, les droits à l'assurance-vie et aux rentes, les droits à des prestation de retraite et les droits à des prestations autres que la retraite. (Kobler, Schlotmann, & Grampp, 2017)

**Figure 1 : Rentabilité des gestionnaires de patrimoine vs volume de marché en Europe(Index) , entre 2000 et 2015 .**



**Source:** Deloitte (2017). Deloitte Innovation in Private Banking & Wealth Management. Embracing the Business Model Change. Récupéré le 26 Juin de : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-en-innovation-in-private-banking-and-wealth-management.pdf>

Comme on peut le constater, l'écart augmente de plus en plus. Ceci démontre que les banques privées sont de moins en moins amènes à servir leurs clients, tout en réalisant des marges bénéficiaires. Le business model utilisé jusqu'à 2015, que ce soit pour des raisons de cout, de revenus ou les deux sont de moins en moins efficaces.

Est-ce que cette tendance s'est inversée durant les cinq années suivantes ? La réponse est non. Selon Azad et al. (2020) de chez Mckinsey, de 2015 à 2019, le « *profit pool*<sup>14</sup> » des actifs gérés par les banques privées européennes, ont baissé de 1,5 % par an en moyenne entre ces deux dates. Il en ressort que le principal problème, est une augmentation des couts de plus en plus importante, et dans ces couts, les ventes et le marketing sont particulièrement concernées

Ce constat mène à la réflexion suivante : les banques privées en Europe doivent se réinventer pour retrouver une dynamique positive. Pas simplement en contrôlant mieux leurs couts, qui est un prérequis pour survivre dans un futur qui est de plus en plus tumultueux pour les banques privées.

D'après Azad et al. , ces organisations vont devoir se concentrer sur plusieurs flancs stratégiques (2020) :

<sup>14</sup> Définition : « un pool de bénéfices est le total des bénéfices réalisés à tous les points de la chaîne de valeur d'une industrie. Ça permet de mieux identifier le fonctionnement et les points d'amélioration d'une industrie en se focalisant sur les profits plus que les revenues » (MBA Brief Concept Définition, 2022, para 1).

- Premièrement, ces organisations ont l'obligation de proposer une expérience omnicanale beaucoup plus aboutie. Des entreprises de la fintech ont déjà pris énormément de clients aux banques privées classiques. Notamment des clients plus jeunes. La grande majorité des banques privées ne place même pas la digitalisation dans le top 3 des priorités du futur.
- Deuxièmement, les banques devraient changer la manière dont elles proposent leurs services personnalisés. Il n'est pas suffisant d'offrir des services sur mesure en tête à tête avec son banquier privé, ces offres personnalisées doivent être promotionnées et rendus accessibles à moyen de n'importe quel appareil avec une connexion internet. Les produits proposés doivent créer de la valeur pour les clients.
- Troisièmement, elles doivent accélérer l'innovation, un domaine dans lequel les banques privées sont particulièrement inefficaces.
- Quatrièmement, l'industrie du private banking doit revoir sa copie sur son modèle opérationnel. Le contact avec la clientèle doit être revu, étant donné l'importance de l'engagement client à travers internet. Dans un premier temps, les banques devraient relocaliser la gestion de la clientèle vers quelques centres, afin d'augmenter la scalabilité des leurs systèmes informatiques, et rendre les équipes moins hiérarchisées . Ensuite, elles pourraient améliorer les outils digitaux de gestion de la clientèle, ce qui permettrait d'améliorer la productivité. Enfin, les dispositifs de contrôle concernant la mesure de la performance de gestion de la clientèle, devraient être mis-à-jour.
- Cinquièmement, les banques privées devraient rendre leurs fonctions centrales plus efficientes. En améliorant, la gestion de la demande, notamment, en automatisant le processus. Celles-ci pourraient aussi externaliser les fonctions qui ne sont pas essentielles pour elles.
- Sixièmement, elles devraient améliorer la flexibilité des travailleurs. Cela permettrait de répondre plus facilement au changement, et d'augmenter la productivité.
- Septièmement, le monde du private banking devrait travailler avec une vision à long terme, en prenant en compte les avis des nouvelles générations, et les aspirations de celles-ci à avoir un impact positif sur la société et sur l'environnement. Ces nouveaux clients accordent un intérêt beaucoup plus important aux entreprises qui se soucient de la responsabilité sociale des entreprises.
- Huitièmement, les banques doivent prendre en compte les critères E.S.G<sup>15</sup> dans les offres qu'elles proposent, afin de toucher cette nouvelle clientèle. La banque doit rendre la responsabilité des entreprises obligatoire dans toutes ses activités.

## **2. La responsabilité sociale des entreprises.**

### **2.1 Le rôle d'une entreprise.**

---

<sup>15</sup> E.S.G = Environnementaux, sociaux et de gouvernances.

La responsabilité sociale des entreprises est intimement liée au rôle que l'on leur accorde. Différentes visions se sont succédé sur l'objectif prioritaire et essentiel d'une firme. Une bonne entrée en matière concernant la responsabilité sociale, serait d'établir une revue de littérature sur ce qui se dit sur le rôle d'une société aujourd'hui, et sur ce que l'on évoquait hier, et d'analyser également les différents niveaux d'importance qui sont accordés à la responsabilité sociale des entreprises à travers ces différentes visions.

Une première vision de la responsabilité sociale depuis le paradigme libéral nous est donnée par l'économiste Milton Friedman (1970), d'après lui, les hommes d'affaires tout comme les dirigeants d'entreprise qui soutiennent l'idée que les firmes ont un rôle social à jouer (la création d'emploi, limiter la pollution, réduire les discriminations, ...) en dehors de celui de générer du profit, sont des personnes qui prônent un socialisme pur et dur

Selon lui, une entreprise dans son ensemble ne peut pas avoir de responsabilités étant donné qu'il s'agit d'une création artificielle. Seuls les individus peuvent avoir des responsabilités sociales. Les personnes en charge de la direction de l'entreprise ou les propriétaires individuels, eux ont des responsabilités sociales en tant que personnes. Les dirigeants des entreprises doivent être considérées comme des employés, dans un système libéral. Et donc, il est responsable vis à vis de son employeur, c'est à dire les actionnaires. Sa responsabilité est de diriger l'entreprise selon le bon vouloir de ceux-ci , qui est en général de maximiser le profit. Son exclus de cette analyse les hôpitaux, les écoles, ... Dont on peut se douter que les propriétaires (l'état en général) ont un objectif différent que celui du profit, néanmoins le dirigeant reste responsable envers le propriétaire et de sa volonté, même dans ces institutions. (Friedman, 1970)

Cela ne veut pas dire qu'à titre personnel le dirigeant ne se sente pas responsable envers certaines causes qui lui sont chères. Dans ce cas-là, libre à lui de dépenser son argent et son temps libre (c'est dire le temps qu'il ne consacre pas à l'entreprise) envers ces causes. Il est donc possible de qualifier ses responsabilités, comme des responsabilités sociales individuelles mais pas d'entreprises. (Friedman, 1970)

Friedman (1970) nous explique que si un chef d'entreprise décide par ses actions en tant que dirigeant, de répondre à l'intérêt social avec l'argent de l'entreprise, à la place de rechercher la maximisation du profit, il lèse les actionnaires en leur prenant une part de profit, les travailleurs en prenant une part de leur salaire et les clients en prenant une part de leur pouvoir d'achat. Tous ces collectifs devraient disposer de ces sommes, pour pouvoir choisir eux-mêmes quoi en faire. En quelque sorte le dirigeant prélève un impôt, et décide la manière de le dépenser. En d'autres termes, il s'occupe d'une fonction qui n'est pas la sienne, mais celle de l'état. Or dans un pays démocratique, des dispositions constitutionnelles, parlementaires et judiciaires ont été mises en place pour répondre aux désirs et besoins de la population. Le dirigeant qui souhaite œuvrer dans son travail pour la société, doit devenir fonctionnaire et se soumettre au processus politique, mais ne doit pas usurper ce rôle lorsqu'il est à la tête d'une entreprise

C'est pour cela que l'auteur décrit les dirigeants voulant appliquer cette vision comme des socialistes car il décide tout seul de ce qui est bon pour l'intérêt général.

Cette vision peut paraître comme dépassée mais force est de constater qu'elle est encore bien d'actualité. Le cas récent de Danone et son ex PDG Emmanuel Faber est un exemple criant d'une des phrases phare de l'article de Friedman dans le New : « *And, whether he wants to or not, can he get away with spending his stockholders, customers' or employes' money ? Will not the stockholders fire him? (Either the present ones or those who take over when his actions in the name of social responsibility have reduced the corporation's profits and the price of its stock.)* » (Friedman ,1970, p. 17). (Friedman, 1970).

Cette vision place clairement l'actionnaire au cœur de l'intérêt de l'entreprise. C'est la « *shareholder theory* » ou la doctrine Friedman. Cette primauté de l'actionnaire est encore défendue par un bon nombre d'économistes et juristes aujourd'hui.

C'est par exemple le cas de Henry Hansmann et Reinier Kraakman (2000) . Selon eux, il n'y a pas d'autre théorie sérieuse que celle du droit des sociétés de s'efforcer à augmenter la valeur des actions à long terme. Tout autre tentative de gestion que le modèle « *shareholder<sup>16</sup>* » est vouée à l'échec. Le modèle des parties prenantes tant vanté par la littérature actuelle n'est qu'une combinaison d'éléments trouvés dans des modèles plus anciens et qui ont tous débouché sur un échec flagrant. Comme il s'agit d'un ensemble de patchwork de modèle raté, le modèle « *stakeholder<sup>17</sup>* » ou des parties prenantes ne peut qu'être mauvais lui aussi. Ils remettent ainsi en cause l'ensemble des autres modèles en pointant les défauts de ceux-ci, ils déconstruisent les modèles suivants :

- Le modèle axé sur le manager<sup>18</sup>, dans ce modèle les dirigeants ont un pouvoir important. L'idée de cette théorie, est que les dirigeants sont des technocrates éclairés qui dirigent l'entreprise dans l'intérêt de tous sans mettre en avant leurs propres intérêts. La chute des conglomérats américains à mis fin à cette lubie. Il est évident aujourd'hui que lorsque les dirigeants ont trop de pouvoir dans une entreprise, ceux-ci finissent par s'en servir pour leur propre compte. Les auteurs reconnaissent qu'à certains égards cette manière de faire peut-être plus efficace pour les intérêts de certaines parties qui ne sont pas les actionnaires. Mais le prix à payer est trop important par rapport à l'efficacité des opérations et des investissements.
- Le deuxième modèle qui est démythifié est celui axé sur le travail. Dans celui-ci les travailleurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise. Par exemple, en permettant à ceux-ci d'être représentés dans le conseil d'administration. A titre d'exemple, en Allemagne les travailleurs ont le droit<sup>19</sup> d'élire la moitié des représentants du conseil de surveillance des grandes entreprises. Malgré que cela puisse paraître une bonne idée, ce qui fait consensus aujourd'hui d'après les auteurs, c'est que la participation de représentants des salariés à des décisions importantes est peu efficace, et a des couts qui dépassent le peu d'avantages qu'elle apporte. Selon eux, le problème est que la main d'œuvre représente un ensemble hétérogène

<sup>16</sup> Issu de la « *shareholder theory* »

<sup>17</sup> Issu de la « *stakeholder theory* »

<sup>18</sup> Très populaire aux Etats Unis dans les années cinquante.

<sup>19</sup> La cogestion au niveau de l'entreprise est régie par la loi sur la codétermination (Mitbestimmungsgesetz) de 1976. (Bundesjustizamt, 2022)

d'individus avec des intérêts divers qui ont beaucoup de mal à se mettre d'accord. L'Allemagne ne défait pas ce système pour des raisons politiques.

- Le troisième modèle orienté état, est né après la deuxième guerre mondiale. L'idée est que l'état doit jouer un rôle important dans les grandes entreprises pour s'assurer qu'elles servent l'intérêt général. Le problème est que ce système réduit le pouvoir de contrôle des actionnaires individuels sur les dirigeants, au profit de l'état, en priorisant la poursuite pénale contre les dirigeants à la place de poursuites civiles des actionnaires lorsque les dirigeants sont accusés de malversation. C'est un modèle qui est dépassé notamment depuis que sa source idéologique le socialisme a été abandonné comme modèle politique dans la grande majorité des pays libre.
- Enfin, le modèle des parties prenantes (le dernier en date). La théorie qui soutient cette forme de management est que les dirigeants qui ne sont responsables que devant les actionnaires, piloteront l'entreprise uniquement dans l'intérêt de ceux-ci, sans prendre en compte les autres parties prenantes concernées par l'activité de la firme. Le droit des sociétés doit donc rendre responsables, les dirigeants et l'entreprise envers les parties prenantes. Dans ce modèle deux manières de faire sont possibles. La première, fiduciaire, dans laquelle le conseil d'administration est incité à tenir compte des parties prenantes grâce à un assouplissement du devoir de conseil de représenter l'intérêt actionnarial. Ensuite la deuxième manière, où les représentants des parties prenantes sont directement incorporés dans le conseil d'administration. La première ressemble à la méthode axée sur le travail, et présente le même problème d'hétérogénéité des représentants dans le conseil. La deuxième méthode, s'apparente au modèle orienté manager dans lequel les dirigeants prennent trop de pouvoir.

Pour les auteurs, les droits des autres parties prenantes (en dehors des actionnaires) ne doivent pas être pris en compte en droit des sociétés. Cela ne veut pas dire que les droits des différentes parties prenantes doivent être ignorées, simplement, ceux-ci se trouvent en dehors du droit des sociétés, comme pour les travailleurs dont les droits sont repris dans la loi sur les contrats de travail, sur les pensions, ... . (Hansmann & Kraakman, 2000)

Malgré la bonne santé dont dispose encore aujourd'hui cette approche dans la littérature scientifique (surtout anglo-saxonne), certains prennent le contrepied et contestent cette vision étriquée de la théorie « *stakeholder* ». Et propose une vision plus nuancée sur ce modèle de gestion.

C'est notamment le cas de Jean Tirole (2001), et sa vision sur l'approche des partie prenantes. La vision classique sur la primauté de l'actionnariat par rapport à toutes les autres parties, n'est pas toujours la meilleure option. Bien que l'on puisse reconnaître que dans certaines circonstances, ce modèle apporte des avantages comme :

- Un contrôle par les actionnaires qui permet d'éviter de perdre du temps et des prises de décision tardives.
- Il permet aux dirigeants d'avoir un objectif clair à remplir, la maximisation du profit.
- C'est une bonne incitation à investir pour les détenteurs de capitaux.

Néanmoins, ces avantages ne doivent nous autoriser à avoir une vision intransigeante sur d'autres manières de faire. D'une part, le modèle « shareholder» provoque des choix qui ne sont pas toujours non biaisés . Malgré toute la bonne volonté du monde et des systèmes mis en place pour aligner les objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires, il reste toujours des externalités qui ont des conséquences parfois désastreuses. Et l'on constate que dans certaines circonstances, des formes différentes de gestion peuvent être plus efficaces. Ce qui est important, c'est que lorsqu'une entreprise décide de choisir un autre mode de gouvernance que le modèle classique (*shareholder theory*),est de bien s'informer sur la littérature économique récente qu'offre ce sujet. (Tirole, 2001)

Certains sont encore plus radicaux vis-à-vis de la « *shareholder theory* » comme c'est le cas de Ed Freeman (2010) , pour qui ce modèle est erroné. Le profit n'est pas une cause pour l'entreprise mais plutôt la conséquence de son activité. Celle-ci implique que bon nombre de personnes soit touchées, ce sont les parties prenantes (comme les clients, les collaborateurs, ...). Ces personnes font partie intégrante de l'écosystème de l'entreprise, car sans elles l'entreprise ne pourraient rien faire et n'existerait même pas. La firme doit donc prendre en compte leur existence et leurs avis.

L'entreprise et ses dirigeants, doivent identifier l'ensemble des parties prenantes et discuter avec elles, comme avec des personnes du monde réel et non comme s'il s'agissait d'entités abstraites. (McVea & Freeman, 2005)

Comme on peut le constater, il existe différentes manières de considérer le rôle d'une entreprise. Ces différents points de vue, ont permis de se faire une idée de la situation de la littérature scientifique sur le sujet, et de se rendre compte qu'il ne s'agit pas d'une question définitivement close.

## 2.2 Définitions de la R.S.E<sup>20</sup>.

C'est au début des années 60 que la responsabilité sociale de l'entreprise prend son essor. Avant cette période (début des années 50 ) les entreprises étaient dans une démarche de pure philanthropie, les entreprises se contentes de faire la charité . Mais c'est réellement dans les années 60 que l'on se rend compte du rôle des entreprises et de leur implication sur l'ensemble de la société. Les premiers à se rendre compte de cette nécessité ne sont pas les dirigeants d'entreprises ni les actionnaires, ils proviennent de la société civile (les universitaires, les clients, les ONG,... ). Et c'est à partir des années 70 que les entreprises ont commencé à s'intéresser au sujet et tenter de trouver des réponses. Pour résumer, les entreprises ne sont plus simplement des établissements censés maximiser leur profit grâce à la vente de produits et services, mais sont responsables aussi vis à vis des autres parties prenantes. (Carroll, 2008)

Après ce bref rappel historique, il est intéressant de définir la R.S.E. Il est possible de décrire la R.S.E de plusieurs façons : comme un ensemble de valeurs, un business model à part entière ou un assortiment de concept. Actuellement, il n'existe aucune définition finale et unique de la R.S.E. Il en existe plusieurs, nous détaillons à la suite les plus reconnues.

---

<sup>20</sup> Responsabilité Social des entreprises.

L'union européenne a tenté de définir la notion de responsabilité des entreprises dans le LIVRE VERT de la commission (2001). : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (COMMISSION EUROPÉENNES, 2001,p.7).

D'après cette définition on peut en tirer plusieurs conclusions, premièrement, la R.S.E est volontaire, deuxièmement, elle va plus loin que la stricte application des lois en vigueur, et enfin, elle prend en compte l'ensemble des parties prenantes et non seulement les actionnaires.

Une autre définition est celle de Michael Hopkins. Selon Hopkins (2003) , la responsabilité sociale de l'entreprise est d'avoir un traitement socialement responsable avec ce qu'il appelle les sept « azimut », c'est-à-dire les parties prenantes. L'entreprise doit rechercher la rentabilité mais sans oublier de ne pas détériorer (voir d'essayer d'améliorer) la vie des parties prenantes. Il décrit les responsabilités envers les sept parties prenantes de la manière suivante :

- Les actionnaires : de plus en plus d'actionnaires demandent qu'en plus des simples profits, de prendre des responsabilités envers la société et l'environnement. En témoigne, l'évolution croissante du nombre de fonds d'investissements durables ou ISR<sup>21</sup>
- Les gestionnaires : ils sont la clé de voute qui permet à une entreprise de répondre ou du moins d'essayer à des critères socialement responsables. Les mentalités des dirigeants formés dans les différentes écoles de management du monde sont de plus en plus sensibles au sujet de la responsabilité des entreprises, en témoigne, le nombre de cours de plus en plus présents et suivis dans les Cursus des écoles américaines et européennes. Selon l'auteur, ils deviendront de plus en plus indispensables dans les décennies futures
- Les employés : les collaborateurs sont essentiels et les entreprises doivent l'intégrer dans leur « modus operandi ». C'est quelque chose qui a été oublié durant une période dans un passé récent. Les politiques des ressources humaines doivent mettre l'accent sur le développement de carrière, la flexibilité et la formation dans employés au travail et en dehors. Il est d'autant plus judicieux de bien traiter ses employés car des heures de formations très onéreuses ont été offertes aux travailleurs, particulièrement ceux ayant une longue carrière dans l'entreprise. La société doit donc veiller à les traiter avec la même, voir plus d'importance que le capital physique
- Les clients : l'adage selon lequel le client est roi, n'est on peut plus vrai. Aujourd'hui le client dispose d'un ensemble d'outils qui permettent d'analyser les comportements des entreprises et leur proactivité concernant la R.S.E. Ils donc dans

---

<sup>21</sup> Investissement socialement responsable.

la possibilité de pouvoir choisir quelles entreprises répondent à leurs attentes. C'est un peu le revers de la médaille de la mondialisation qui a permis à des entreprises peu scrupuleuses de fabriquer à bas cout dans des pays pauvres, sans respect de toute norme environnementale et sociale, qui serait obligatoire dans un pays occidental. La mondialisation permet une information plus globale sur la pratique des entreprises. Pour des clients qui sont de plus en plus soucieux d'une consommation responsable, il est important de répondre à leurs besoins pour ne pas se retrouver hors du marché

- L'environnement naturel : le lobby écologiste a été le plus puissant de tous concernant la responsabilité des entreprises. Les inquiétudes sur le développement humain et son impact sur la nature, remontent à bien avant la question de la responsabilité social des entreprises. Le développement économique doit se faire dans les limites de ce que permet la nature. Il faut donc produire mais en tenant compte des problèmes causés à la nature et chercher à les résoudre. Le progrès économique ne doit pas se faire en compromettant la nature
- La communauté élargie : l'entreprise peut être liée à la communauté de cinq manières, par la charité, l'investissement social, le soutien d'initiatives dans les domaines de l'éducation et des problèmes sociaux, les partenariats avec des organisations, et par la mission principale qui est de fournir de manière responsable des biens et services dont les personnes ont besoin. Il est important que l'entreprise soit liée à la communauté, mais sans oublier sa survie, sinon l'entreprise risque de disparaître
- Les fournisseurs : dans l'idéal les entreprises devraient exiger les mêmes règles à leurs fournisseurs qu'elles s'exigent à elles même. D'après l'auteur, cela ne peut pas se faire en quelques jours (sinon il n'y aurait plus aucun produit en Europe issus de fournisseurs hors UE), les règles éthiques similaires pour les deux parties devraient se mettre en place progressivement

Une autre manière de décrire la R.S.E est la pyramide de la responsabilité sociale des entreprises d'Archie B. Carroll (1991). Cette théorie représente probablement le modèle le plus abouti pour définir la R.S.E. D'après cette théorie, il existe 4 types d'obligations qui régissent la responsabilité sociale des entreprises : économique, légal, éthique et philanthropique. Le tout forme une sorte de « *pyramide de Maslow* » avec les besoins les plus importants situés à la base de la pyramide

Premièrement, l'élément économique est essentiel pour la survie de l'entreprise. Le profit est la source et la motivation primaire, pour qu'un investisseur se lance dans une aventure entrepreneuriale. Le rôle premier de l'entreprise est donc de vendre des produits et services dont les clients ont besoin et d'en tirer un profit économique. Ce premier élément est la base de tout le reste, sans cela la pyramide s'écroule. (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)

Deuxièmement, l'entreprise doit respecter les lois en vigueur, et cela à tous les niveaux. Ça fait partie du contrat tacite que l'entreprise « signe » avec la société lorsqu'elle décide d'entreprendre une activité quelconque. C'est une prérogative pour qu'un marché libre

puisse exister dans un pays. (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)

Troisièmement, les règles non codifiées mais qui doivent être respectées, c'est l'ensemble des pratiques qui ne sont pas interdites par un code de loi, mais dont la société (ONG, clients, actionnaires, ...) attend que l'entreprise ne les reproduise pas. Ces règles tacites, ont souvent inspiré les législateurs lors de la mise en place des lois codifiées, en étant très souvent antérieures à celles-ci. En respectant ces codes l'entreprise anticipe les lois futures qui seront probablement mises en place par le législateur. (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)

Quatrièmement, il y a la philanthropie, il s'agit de l'ensemble d'actions prises pour améliorer la situation de la société en général. (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)

Cela passe par la contribution de l'entreprise, en argent et en temps, à l'art, l'éducation et aux communautés<sup>22</sup>. La grande différence avec l'éthique, est que la société attend d'une entreprise qu'elle respecte certaines règles, et dans le cas contraire, elle sera vue comme une entreprise avec de faibles valeurs. La société attend une attitude philanthropique de la firme, mais celle-ci ne sera pas considérée comme étant peu éthique si son approche est en deçà de ce qui est généralement attendu. (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)

Carrol et Schwartz (2003) ont implémenté une mise à jour du modèle, qui supprime la partie philanthropique en tant que catégorie séparée, et l'intègre dans les responsabilités économiques et éthiques. D'après les auteurs cette vision décrit mieux la position de la philanthropie dans le modèle de la R.S.E. Il permet aussi aux managers de mieux évaluer la R.S.E au sein de l'entreprise. La vision pyramidale est remplacée par la description en « diagramme de venn » formé par 3 cercles : l'éthique, l'économie et le juridique, permettant ainsi d'évacuer la logique hiérarchique de la vision pyramidale. Ce modèle permet une classification meilleure et plus complète des activités de l'entreprise

Toutes ces définitions, ont plusieurs points communs. D'abord, elles mettent en avant l'importance de toutes les parties prenantes. Ensuite, elles accentuent le fait que l'entreprise doit faire plus que ce qui est demandé par la loi en vigueur. Il n'y a donc certes pas de définition définitive de la R.S.E , mais des plusieurs maximes qui reviennent dans quasiment toutes les définitions de la R.S.E et qu'on peut considérer comme base pour comprendre la R.S.E.

### **2.3 Les différentes manières d'appréhender la R.S.E .**

Selon Tirole et Benabou (2010), bien que la question sur le rôle n'ait pas encore été tranchée dans la littérature sur le rôle de la firme et son lien avec la R.S.E, force est de constater, que la recherche accepte progressivement qu'elle existe en tant que fait qui doit

---

<sup>22</sup> Dans la thèse de Carroll, on parle de communauté au sens américain du terme, c'est-à-dire un groupe humain de taille moyenne (plusieurs familles).

être analysé. De ce fait, il est bon de se poser la question sur les angles d'approche qu'a la littérature scientifique sur la R.S.E et ses conséquences sur le monde de l'entreprise.

D'après Tirole et Benabou (2010), une première vision, est que l'entreprise qui respecte la R.S.E est plus profitable. Les Anglo-Saxons parlent de « *doing well by doing good* » ou approche “*win-win*”. Dans ce raisonnement, les entreprises n'ont aucun motif pour ne pas respecter l'environnement ou de nuire à la société puisque cela ne servirait pas leurs intérêts, c'est-à-dire le profit.

La R.S.E peut donc être vue comme une vision à long terme de l'entreprise. En cherchant les profits à court terme, les dirigeants sacrifient les bénéfices sur le long terme. Par exemple supprimer des postes stratégiques, pour réduire les coûts, priorise les profits sur le court terme, mais hypothèque le futur de l'entreprise lorsque celle-ci sera en manque de profils spécifiques à des postes précis. (Tirole & Benabou, 2010)

Il est aussi possible d'avoir une attitude socialement responsable pour renforcer sa position sur un marché, et d'augmenter ses profits dans le futur. En adoptant une attitude proactive, l'entreprise peut endormir le régulateur et obtenir une surveillance moindre à l'avenir, ou à contrario, obliger le régulateur à contraindre les autres à se mettre au même niveau, et ainsi augmenter leurs couts. (Tirole & Benabou, 2010)

Certains auteurs comme Hong, Kubik et Scheinkman (2012), ont pris le contrecoup de cette affirmation en modifiant le « *doing well by doing good* » par « *doing good by doing well* ». Ils soutiennent que mettre en place de politiques de responsabilité sociale coûte beaucoup d'argent, et font remarquer que les entreprises qui fonctionnent le mieux d'un point de vue financier sont celles qui peuvent investir le plus en responsabilité sociale. Par contre, lorsque les entreprises sont en difficulté le premier poste à en pâtir est celui de la responsabilité sociale

La deuxième façon de voir la R.S.E d'après Tirole et Benabou (2010), est comme un acte de philanthropie délégué. Certains clients, collaborateurs ou investisseurs ont pour des raisons qui leur sont propres, la volonté de faire des sacrifices financiers pour la société et l'environnement. Ils sont d'accord de sacrifier une partie de l'argent qui leur reviendrait à condition que l'entreprise s'investissent dans la R.S.E. On peut dire qu'ils font de la philanthropie à travers l'entreprise

De cette manière les couts de transaction sont largement réduits. Si chaque individu devait faire lui-même une transaction personnelle d'argent envers une cause relative au bien-être de la société ou de l'environnement, les couts seraient immenses. Une autre méthode est d'envoyer de l'argent à travers une association, mais étant donné que les entreprises sont déjà en contact avec des pans entier de la société, pourquoi déléguer à quelqu'un d'externe ce que l'entreprise peut faire elle-même. On peut noter aussi que certaines actions menées par l'entreprise ne peuvent être remplacées par une donation à une association, comme par exemple de s'abstenir de certains comportements nocifs pour la société ou l'environnement dans l'exercice de son activité. Dans cette vision aussi, le profit et le comportement respectueux de la R.S.E vont de pair puisque les clients, les investisseurs et les travailleurs seront plus enclin à acheter, investir et travailler pour une

entreprise de ce type. Les entreprises répondent à la demande des différentes parties prenantes et assurent des profits sur le long terme. (Tirole & Benabou, 2010)

Certains auteurs comme Hart et Zingale (2017) , soutiennent que l'obligation de l'entreprise de faire du profit et laisser les questions éthiques aux gouvernements et aux individus (la « Shareholder theory » de Friedmann) ne peut être correct que s'il est possible de faire une stricte séparation entre la réalisation des profits et les activités des entreprises qui provoquent des dommages sociaux ou environnementaux, ou s'il est possible pour l'état d'internaliser complètement les externalités<sup>23</sup> grâce à des lois ou des règlements. Dans ces conditions, la valeur de marché des actions et la « shareholder welfare » sont équivalentes. Il est très peu probable que cela soit le cas, et donc les entreprises doivent chercher la maximisation de la « shareholder welfare ». La « shareholder welfare » prend en compte d'autres aspects, en dehors de la maximisation de la valeur de l'action, comme le bien être l'environnement ou la société. La justification qui est donné par les auteurs pour que les dirigeants se concentrent sur la « shareholder welfare » est que les actionnaires sont prosociaux par nature.

C'est une proposition très forte de la part des auteurs Hart et Zingale, de dire que les détenteurs d'actions seraient tous prosociaux.

Tirole et Benabou (2010) nous explique, que la troisième manière de voir la R.S.E, c'est comme une philanthropie interne de l'entreprise. C'est-à-dire que la firme par l'intermédiaire des dirigeants qui ont la volonté de faire de la philanthropie, va mettre en pratique des actions en faveur de causes qui leurs tiennent à cœur. Ce genre de comportement est actuellement très pratiqué par les dirigeants de beaucoup d'entreprises, qui sponsorisent via les fonds de la firme, des musées, des expositions artistiques, ... . Ce type de philanthropie a été très critiquée par des personnes de tout bord, des plus libéraux aux plus socialistes, autant par l'utilisation des fonds qui n'appartiennent pas aux dirigeants, que par le choix des causes dans lesquelles ils injectent de l'argent (les dirigeants peuvent prioriser des causes qui ne sont pas si importantes pour l'ensemble de la société)

De ces différentes approches, on remarque que les deux premières voient une corrélation positive entre les profits sur le long terme et la R.S.E, et pas la troisième, puisqu'il ne s'agit pas de répondre à une demande mais plutôt une décision de la part des dirigeants de sacrifier une partie de l'argent de l'entreprise pour aider des causes qui leurs sont chères. Dans la troisième vision, il y a un réel problème d'agence<sup>24</sup> de la part des dirigeants avec les autres parties prenantes.

Dans les faits, il est très difficile de voir quelle approche prévaut dans une firme, lorsqu'on l'analyse. La réalité est un peu un mélange des trois visions.

<sup>23</sup> Définition : « Les économistes désignent par « externalité » ou « effet externe » le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. » (Universalis, s.d,para.1) (Universalis, s.d)

<sup>24</sup> Définition : « Le problème d'agence est un conflit d'intérêts inhérent à toute relation dans laquelle une partie est censée agir dans le meilleur intérêt d'une autre. Le problème d'agence se pose lorsque des incitations ou des motivations se présentent à un agent pour ne pas agir dans le meilleur intérêt d'un mandant. » (TPF, 2021, para. 1) (TPF, 2021)

## 2.4 La R.S.E et les critères E.S.G<sup>25</sup>.

Les termes R.S.E et E.S.G sont souvent utilisés de manière interchangeables. La R.S.E explique comment l'entreprise intègre les enjeux environnementaux et sociaux en son sein et dans les produits et services qu'elle propose à ses clients.

Les critères E.S.G sont des critères qui ont été établis afin de permettre une analyse non financière de l'entreprise. Ça permet à n'importe quelle personne de pouvoir analyser le comportement d'une firme vis-à-vis de l'environnement et des parties prenantes. De savoir à quel point une entreprise met en pratique la R.S.E . (Novathic, 2022)

Selon le site web Greenly.earth (2021), les différents critères E.S. G sont :

- Les critères environnementaux qui mesurent l'impact d'une entreprise sur l'écosystème naturel.
- Les critères sociaux qui couvrent les relations avec les parties prenantes.
- Les critères de gouvernance qui portent sur la gestion de l'entreprise dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise.

Selon Georges Kell (2018) du magazine Forbes, la R.S.E est née en 2004 de la volonté du secrétaire général de l'O.N.U<sup>26</sup> de l'époque (Kofi Annan) de faire participer les grandes entreprises financières à l'élaboration de critères clairs qui pourraient être intégrés dans les marchés de capitaux. Ont participé dans l'élaboration, les 50 P.D.G des firmes financières les plus importantes, la Société financière internationale, le pacte mondial de l'ONU et le gouvernement Suisse. L'initiative a débouché sur un rapport nommé « Who Cares Wins », dans lequel on explique que prendre en compte les critères E.S.G est bénéfique pour la société et pour la santé financière des entreprises.

On peut voir les critères E.S.G comme la version la plus récente de la R.S.E, mise en place par le monde de l'entreprise, tandis que la R.S.E est plutôt issue du monde académique.

## 2.5 Les critères G.R. I<sup>27</sup>.

Le G.R.I est une organisation totalement indépendante qui a pour activité principale la mise en place de normes servant à évaluer la performance d'une entreprise par rapport au développement durable, et vérifier la quantité d'information transmise par celle-ci dans son rapport annuel. Le G.R.I publie de nombreuses lignes directrices qui sont censés permettre aux entreprises de pouvoir communiquer de manière plus efficace sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux. L'idée est de permettre une meilleure lisibilité dans les rapports annuels et faire en sorte que l'ensemble des rapports soient écrits dans un langage qui soit le même pour tout le monde. (Youmatter, 2021)

<sup>25</sup> E.S.G = environnementaux, sociaux et de gouvernance

<sup>26</sup> O.N.U = Organisation des nation unies

<sup>27</sup> G.R.I = Global Reporting Initiative.

Les lignes directrices sont divisées en 3 différentes catégories :

- Economie
- Social
- Environnement

## 2.6 I.S. O<sup>28</sup> 26000.

La fédération ISO réunit l'ensemble des organismes nationaux de normalisation<sup>29</sup>. Son objectif est de créer des normes internationales industrielles et commerciales. Elles sont utilisées tant par les instances publiques que privées. Chaque norme passe par plusieurs étapes avant d'être approuvée. (ISO, 2014)

Concernant le but de la norme ISO 26000, celle-ci doit définir le concept R.S.E et le clarifier afin que n'importe quelle entreprise puisse le mettre en application. Cette norme est à destination des entreprises qui ont la volonté d'endosser les responsabilités des effets possiblement négatifs de leur activité économique sur la société et sur l'environnement. La norme a été publié en 2010. (ISO, 2014)

D'après le rapport découvrir I.S.O 26000 (2014) , la norme 26000 repose sur sept grands axes :

- La gouvernance de l'organisation : c'est-à-dire comment l'organisation est administrée en fonction des règles internes de l'entreprise.
- Les droits de l'homme : qui concerne les discriminations des collaborateurs.
- Les relations et conditions de travail : en lien avec les abus au travail de la part des employeurs.
- L'environnement : tout ce qui comprend la réduction de la pollution de la planète et les émissions de gaz à effet de serre.
- La loyauté des pratiques : toutes les actions entreprises pour limiter la corruption.
- La protection du consommateur : correspond à tout ce qui est mis en place pour ne pas léser le consommateur, comme la protection de sa vie privée.
- La contribution au développement durable : ce sont les actions concrètes mises en place par l'entreprise pour agir en faveur du développement durable.

La norme offre des lignes directrices que les entreprises peuvent suivre mais il ne s'agit pas d'exigences. Il n'y a pas de label attaché à la norme et donc pas de certification possible. La norme doit surtout permettre à une entreprise de pouvoir s'évaluer elle-même par rapport à ses propres références, et aussi de permettre à une personne tierce de pouvoir évaluer l'entreprise. (ISO, 2014)

---

<sup>28</sup> Organisation internationale de normalisation.

<sup>29</sup> En Belgique, c'est le Bureau de Normalisation (NBN) qui s'occupe de la réalisation et la publication de normes.

### **3. La R.S.E et la finance.**

#### **3.1 L'intégration de la R.S.E dans la banque .**

D'après Nyuur, Ofori et Debrah (2012) , la R.S.E est un concept de plus en plus global. La globalisation croissante oblige les entreprises et les chercheurs dans le monde à prendre en compte la R.S.E et son intégration dans différentes catégories d'entreprises.

Selon Polychronidou ,Ioannidoua, Kipouros Tsourganis et Simet (2014),les établissements financiers, tels les banques sont aussi appelées à se mettre à jour comme les autres. Il y a de plus en plus de demandes de la part de la population pour des banques plus éthiques par rapport à l'environnement et la société. Les banques ne se contentent plus simplement de donation à tel ou tel organisation, mais intègrent à leurs démarches commerciales, la R.S.E, à travers l'éducationnel, l'environnemental, le culturel ou le sociétal

Jeucken (2001) nous explique ,que même si actuellement on parle de plus en plus de la banque et de son lien avec la R.S.E, historiquement, la banque est une industrie qui a le plus tardé à s'intéresser à la durabilité en entreprise et à la prise en compte de la R.S.E dans ses activités. Ce phénomène a dû la perception générale que la banque est une industrie plutôt propre et que donc pour une grosse part(l'environnement) de la R.S.E , il n'y avait pas de raison de demandé des comptes aux banques. Leur exigé des résultats dans ce domaine, étaient même perçu comme une intromission dans leurs affaires. Jusqu'au début des années 90 en Europe, les banques présentaient très peu d'intérêt pour la durabilité et la R.S.E en général. C'est d'abord aux Etats Unis que les institutions financières ont commencé à s'intéresser au sujet de la R.S.E, surtout à cause des nombreuses attaques en justice qu'elles ont subi en matière de non-respect de l'environnement. Actuellement les banques européennes ont en grande partie rattrapé leur retard et ont même dépassé dans certains cas leurs homologues américaines.

Initialement, l'intérêt (dans les années 90) sur les questions de R.S.E, se basaient uniquement sur les risques directs de la banque sur l'environnement. C'est-à-dire ceux que la banque, par ses activités quotidiennes pouvait faire courir au milieu. Ce n'est que plus tard (au début des années 2000) que l'on s'est intéressé à l'impact que pouvait générer la banque en tant qu'intermédiaire, sur le cadre de vie, mais aussi l'empreinte indirecte et directe sur la société, en fonction des différents produits proposés par la banque. (Jeucken, 2001).

Au milieu des années 2000 le sujet est devenu brulant et une étude est faite juste avant la crise de 2008 par le RARE Project<sup>30</sup> , sur le comportement des banques vis-à-vis de la R.S.E, et l'intégration de celui-ci dans les activités quotidiennes des banques. L'étude portait sur les 17 banques les plus importantes d'Europe (dont Dexia et KBC en Belgique), parmi lesquelles, des banques commerciales, publiques et coopératives.

---

<sup>30</sup>Le « Rhetorics and realities - analysing corporate social responsibility in Europe » est un projet lancé par l'union européenne dans le cadre du sixième programme-cadre (6e PC) de la Commission européenne.  
(Comission Européenne, 2012)

D'après Vigano et Nicolai (2006), chargé du rapport pour la RARE Project 2006 déjà, une grande majorité de banques européennes (analysées dans l'étude) estimaient que leurs responsabilités vis-à-vis de la société et l'environnement passait par la responsabilité sociale des entreprises.

Mais, la vision qu'elles avaient de la « responsabilité sociale des entreprises » était parfois floue pour beaucoup d'entre elles. Celles-ci considérant la R.S.E comme à la fois le respect de la législation en vigueur et le fait d'aller au-delà des demandes des réglementations, comme s'il y avait une continuité entre l'un et l'autre. Or, dans la majorité des définitions de la R.S.E, il s'agit justement d'aller plus loin et non de répondre aux exigences de la législation actuelle. Respecter la législation actuelle est considéré comme un prérequis obligatoire. (Vigano & Nicolai, 2006)

La majorité des banques étudiaient considéraient leur rôle indirect dans la R.S.E via les consommateurs comme le plus important. C'est-à-dire, qu'elles pensaient faire le plus d'impact sur la société et l'environnement, grâce aux différents produits qu'elles proposaient aux clients, comme les fonds I.S.R<sup>31</sup>, la gestion d'actifs, les opérations de prêt et les services de consultation. (Vigano & Nicolai, 2006)

Concernant l'implémentation de la R.S.E au sein de leurs activités, la plupart des banques avaient comme principal outil le code de conduite, suivi par l'engagement des parties prenantes dans les activités de l'entreprise, le rapport non financier, le système de management et enfin les labels. (Vigano & Nicolai, 2006)

Les banques européennes suivaient leurs propres codes de conduite, mais aussi ceux du Pacte Mondial et de l'Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'environnement. Ces deux standards étaient les plus suivis par les banques en Europe, ensuite venaient les Principes de l'Équateur et le Groupe d'action financière. (Vigano & Nicolai, 2006)

La partie du rapport annuel consacré à la durabilité était considérée par le secteur bancaire européen comme une obligation. La majorité des grandes banques européennes le publiaient. Ce qui démontrait déjà, la maturité du secteur bancaire européen sur ce sujet. On suivait beaucoup les lignes directrices du G.R.I pour réaliser leur rapport, voir même le supplément financier du G.R.I . (Vigano & Nicolai, 2006)

Concernant les parties prenantes à l'époque, elles étaient déjà considérées par beaucoup de banques comme importantes. Bon nombre d'entre elles, tentaient déjà de collecter des informations sur différents sujets, afin de pouvoir les consulter et participer à des activités conjointes avec les parties prenantes. Une grande partie des banques intégraient déjà les parties prenantes et leurs opinions dans le processus de prise de décisions. (Vigano & Nicolai, 2006)

On utilisait moins les labels, particulièrement ceux sur lesquels les banques s'appuyaient peu pour revendiquer la R.S.E. (Vigano & Nicolai, 2006)

---

<sup>31</sup> Investissement Socialement Responsable

Dans les activités directes pour combattre le changement climatique la plupart des banques plaçaient comme prioritaire la réduction de la consommation d'énergie sur le lieu de travail et agissaient dans ce sens, en utilisant notamment des sources d'énergie plus respectueuses de l'environnement. Ensuite, venait la pollution liée aux déplacements vers le lieu de travail, celle-ci était réduite à l'aide de la vidéo conférence et le déplacement en train. Cependant les activités indirectes pour réduire l'impact sur le climat, étaient les moins développées, notamment les fonds I.S.R. Cela peut paraître paradoxal, puisque les banques les considéraient comme les plus amènes à avoir un impact sur l'environnement. (Vigano & Nicolai, 2006).

Concernant le volet social au sein des banques, on accordait une grande importance à la flexibilité pour les collaborateurs et l'égalité des genres. (Vigano & Nicolai, 2006)

Selon une étude de Reynaud et Walas (2015), les années qui ont suivi la crise ont été marquées par une augmentation de la quantité d'informations fournies à travers les rapports annuels, sur la R.S.E. pour l'ensemble des différentes sphères, social, environnemental et de gouvernance. La situation de crise, non seulement économique, mais aussi de confiance de la part du public, a conduit les banques à communiquer plus encore sur la R.S.E., et l'activité de la banque dans ce domaine. D'après Domergue (2012), Les banques ont vu dans la R.S.E, une opportunité pour améliorer leur image vis-à-vis du grand public

## **3.2 L'Investissement Socialement Responsable .**

### **3.2.1 Bref historique de l'investissement socialement responsable.**

D'après Signori (2009), la volonté d'un investissement éthique n'est pas nouvelle, dans de nombreuses religions comme le Judaïsme, l'islam ou les Quakers, on a remarqué l'orientation des investisseurs vers les produits financiers qui respectent les besoins moraux en accord avec leur religion

Toutefois selon Cooper et Schlegelmic (1993) ,le mouvement actuel, trouve ses sources dans les années soixante aux U.S.A avec les manifestations d'étudiants contre les investissements de certaines entreprises en Afrique du Sud et dans les protestations contre la guerre du Vietnam. Le droit de vote des actionnaires aux assemblées des entreprises, permet de transmettre ces préoccupations aux firmes et de faire pression sur elles

Ces préoccupations éthiques sur les investissements directs, se sont propagé aussi aux investissements indirects, notamment, les fonds de pension. Evidemment, cela crée une tension, entre d'un côté la volonté d'intégrer ces nouveaux critères pour les gestionnaires et la nécessité d'obtenir le rendement le plus intéressant possible pour les clients. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

Cependant, le mouvement actuel, trouve ses sources dans les années soixante aux U.S.A avec les manifestations d'étudiants contre les investissements de certaines entreprises en Afrique du Sud et dans les protestations contre la guerre du Vietnam. Le droit de vote des actionnaires aux assemblées des entreprises, permet de transmettre ces préoccupations aux

firmes et de faire pression sur elles. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

Ces préoccupations éthiques sur les investissements directs, se sont propagé aussi aux investissements indirects, notamment, les fonds de pension. Evidemment, cela crée une tension, entre d'un côté la volonté d'intégrer ces nouveaux critères pour les gestionnaires et la nécessité d'obtenir le rendement le plus intéressant possible pour les clients. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

Cette tension a permis l'apparition d'un nouveau type de fonds disposant d'un filtrage (ou « *screening* » en anglais) éthique négatif obligatoire par rapport aux entreprises dans lequel ses gestionnaires investissent. Malgré les préoccupations éthiques des investisseurs et des mandatés, le rendement devait rester une priorité. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

Le premier fonds à avoir effectué un filtrage (mais non éthique) négatif sur les entreprises sur lesquelles il investissait était le « *Pioneer Fund* » aux Etats-Unis. Son objectif était d'éviter d'investir dans des actions issues d'entreprises qui pèchent (au sens religieux du terme). Avant le début des années soixante c'était le seul fonds à s'adonner au filtrage négatif. Les premiers fonds non religieux naissent dans les années 70, se sont les fonds « *Pax World Fund* », « *Foursquare* » et « *Dreyfus Third Century Fund* ». Depuis lors ces fonds non cessés de croître. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

En Europe, les premiers fonds de ce type apparaissent au Royaume Uni au milieu des années quatre-vingt. Ces fonds n'ont aucune origine avec une protestation sociale mais plutôt un mimétisme avec la finance américaine. Le premier fonds éthique en Grande Bretagne était le « *Friends Provident Stewardship Fund* » proposé en 1984, par la défunte « *Friends Provident* ». La firme avait la particularité d'être détenue à la fois par des Quakers et des investisseurs conventionnels. Les fonds aux Etats Unis étaient de type « *Mutual Fund*<sup>32</sup> » et « *Unit Trust*<sup>33</sup> » au Royaume Unie. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

Les premiers fonds étaient appelés, investissement éthique, c'est un terme qui est aujourd'hui légèrement tombé en désuétude au profit d'investissement socialement responsable. Certains auteurs l'utilisent encore et il peut être utilisé de manière interchangeable avec l'I.S. R. (Cowton , The Development of Ethical Investment Products, Ethical Conflicts in Finance, 1994)

Selon Louche et Lyndenberg (2006), en Europe continentale, les premiers fonds « S.R.I » sont apparus bien plus tard, au début des années nonante. Les gestionnaires de fonds européens à cette époque avaient aussi une approche moins activiste que leurs homologues anglo-saxons dans leur collaboration avec les entreprises dans lesquelles ils investissaient

### **3.2.2 Définitions.**

---

<sup>32</sup>

<sup>33</sup>

Il n'existe pas de définition définitive, mais, certains auteurs ont donné des définitions semblables. On passera quelques-unes en revue, en soulignant les principales caractéristiques.

C'est le cas de Cowton (1994). , dans la définition qu'il donne, l'investissement socialement responsable: "*may be defined as the exercise of ethical and social criteria in the selection and management of investment portfolios, generally consisting of company shares (stocks)*" (Cowton , 1994, p. 215).

Cette définition est assez proche de celle que donne Weigand Brown et Whilhem (1996) , pour qui l'I.S.R est : " *a type of investment that takes into account ethical and social considerations, in addition to the traditional financial objectives in the selection of the securities integrating an investment portfolio.*" (Weigand , Brown, & Wilhem, 1996,p.40).

Une autre définition est celle de Sparkes (1995): "*SRI may be defined as an investment discipline or style that adds concerns about social or environmental issues to the normal ones of risk and return as determinants of equity portfolio construction or activity.*" (Sparkes , 1995,p.40)

D'autres définitions proviennent du monde associatif comme la définition de l'US SIF (The Forum for Sustainable and Responsible Investment) des Etats Unis qui définissent le I.S.R (2022) comme : « *Sustainable investing<sup>34</sup> is an investment discipline that considers environmental, social and corporate governance (ESG) criteria to generate long-term competitive financial returns and positive societal impact* ». (USSIF, 2022, para.1)

En Europe, l'EUROSIF<sup>35</sup> (2022) définit l'ISR comme : « *Sustainable and responsible investment ("SRI") is a long-term oriented investment approach which integrates ESG factors in the research, analysis and selection process of securities within an investment portfolio. It combines fundamental analysis and engagement with an evaluation of ESG factors in order to better capture long-term returns for investors, and to benefit society by influencing the behaviour of companies.*" (EUROSIF, 2022, para.1).

Nous constatons que ces définitions reflètent deux caractéristiques de l'investissement socialement responsable :

- La prise en compte de considérations sociales et environnementales lors de la sélection des titres pour le portefeuille d'investissement.
- La prise en compte du rendement.

Les définitions qui proviennent des associations européennes et anglosaxonnes sont actuellement très proches l'une de l'autre, c'était moins le cas dans le passé, où la définition donnée par l'US SIF était beaucoup plus axée sur les valeurs environnementales et sociales, et moins sur l'aspect financier, en ce sens, les européens étaient plus pragmatiques.

---

<sup>34</sup> Pour l'US SIF, « Sustainable investing » est équivalent à l'I.S.R

<sup>35</sup> The European Sustainable Investment Forum

### **3.2.3 Le rendement pour les investisseurs socialement responsable.**

Pour MacLachan et Gardner (2004) , entre les investisseurs conventionnels et les investisseurs socialement, il n'y a pas de différence concernant l'importance qu'a le rendement pour les uns par rapport aux autres. Les investisseurs socialement responsables ne font pas œuvre de charité, ils aspirent à gagner autant qu'avec un investissement classique. C'est le cas en Europe, mais aussi aux USA où Krumsiek (1997) nous explique qu'un sondage mené à la fin des années nonante par Daniel Yankelovich, a montré que 80% des investisseurs américains investiraient dans des fonds socialement responsables, à condition que ceux-ci aient le même rendement que les fonds conventionnels.

Certains font une nette différence entre les fonds verts et l'investissement socialement responsable, mais on peut dire que les fonds verts sont une sous-classe spécifique du S.R.I , orientée vers les entreprises spécialisées dans la réduction de la pollution, la conservation de la nature, ... toutefois, d'après Mallet et Michelson (2010) pour les investisseurs, investir dans les fonds verts n'est pas moins rentable que dans les fonds S.R.I plus classiques .

### **3.2.4 Différences entre la banque éthique et l'investissement socialement responsable.**

Selon de Frans de Clerck (2009) cofondateur de la Banque Triodos, bien que tous les deux font référence à des valeurs communes, il y une différence essentiel c'est que l'I.S.R utilise la capacité d'influencer le comportement de entreprises grâce aux investissements alors que la banque éthique tente d'impacter via les emprunts et le financement direct.

### **3.2.5 Les différentes stratégies de l'investissement socialement responsable.**

Une première technique très connue est le filtrage négatif. Cooper et Schlegelmich (1993) nous expliquent que cette stratégie consiste pour un fonds à éviter l'investissement dans les entreprises qui s'adonnent à des activités considérées comme non respectueuses de l'I.S.R. Dans le monde anglosaxon la grande majorité des organismes de placement collectif qui se définissent comme socialement responsable utilisent cette stratégie.

Pour réaliser ce type de filtrage, les gestionnaires de fonds se basent sur des organismes de recherches indépendants. Ceux-ci effectuent un filtrage en fonction des critères qu'ils considèrent comme négatifs du point de vue de l'I.S.R., par exemple, ils vont scruter les entreprises qui pourraient s'adonner à des activités négatives pour l'environnement ou la société, comme le tabac, l'alcool, les jeux d'argent, les armes, la pollution de l'eau ... Les clients peuvent aussi demander un écrémage plus important en fonction de sous-critères plus spécifiques ou moins courants. (Cooper & Schlegelmilch, FOCUS: Key Issues in Ethical Investment, 1993)

En général, dans ce type de filtrage les activités ne sont pas toujours complètement exclues, entre autres, une activité jugée négative peut être admise à condition qu'elle ne dépasse pas un certain pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise analysée. (Frost, Michelson, Van Der Laan, & Wailes, 2004)

Une autre méthode est le filtrage positif. Selon Frost, Michelson, Van Der Laan et Wailes (2004), l'approche « best in class » consiste à sélectionner les entreprises les plus performantes dans le respect de l'environnement et de la société dans leur secteur d'activité. Ce filtrage se base plus sur l'intention de l'entreprise, que sur l'élimination d'un « mauvais » secteur en particulier. Avec ce filtrage les entreprises faisant partie du secteur considéré comme néfaste, ont encore une chance d'être sélectionnées dans un fonds I.S.R. Cette manière de faire présente deux avantages, premièrement, elle permet d'investir dans des entreprises très rentables car il arrive souvent que les secteurs « nocifs » soient très lucratifs, deuxièmement, il permet dans un « mauvais » secteur, de stimuler la concurrence entre les entreprises afin d'améliorer leur comportement.

Les firmes les plus connues pratiquant ce filtrage dans le monde anglosaxon, sont « KLD Research & Analytics, Inc. » aux Etats Unis, et « Vigeo EIRIS » au Royaume Uni, (qui appartient à Moody's). En Europe continentale, il en existe deux autres, « Novethic » et « RepRisk ».

Historiquement les gestionnaires de fonds européens, ont tendance à utiliser moins les stratégies de filtrage négatif, que leurs homologues américains. C'est dû aux différences culturelles entre les Américains, plus puritains et toujours promptes à interdire des comportements jugés peu moraux, et les européens qui ne veulent pas passer pour des moralistes. (Louche & Lydenberg, 2006)

Une autre stratégie sont les fonds thématiques, cantonnés dans des thèmes en lien avec l'I.S. R, citons les fonds qui investissent uniquement dans des entreprises spécialisées dans la recherche et la lutte contre le cancer, ou spécialisées dans la production d'électricité par le biais d'énergies renouvelables.

Lelasi, Rossilini et Limberti (2018), nous explique que ce type de fond se caractérise par une très forte croissance, entre 2013 et 2018 le taux d'accroissement annuel composé était de 57 %. En Europe, les fonds thématiques les plus en vogue, sont ceux spécialisés dans les thèmes de l'efficience énergétique et l'environnement.

Une autre technique, est le filtrage basé sur des normes internationales. C'est à dire que les fonds n'investissent que dans des entreprises qui respectent au minimum certaines normes internationales. En général, les normes de référence sont les critères ESG des Nations Unies, c'est-à-dire l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement. (EUROSIF, Responsible Investment Strategies, 2022)

Les gestionnaires de fonds peuvent aussi intégrer directement les critères ESG en parallèle des analyses financières qu'ils font avant d'investir dans une entreprise (van Duuren, Plantinga, & Scholtens, 2016).

La dernière stratégie est l'engagement et l'activisme actionnarial, elle consiste à améliorer les politiques des entreprises cotées, en entrant en dialogue avec elles, à propos de certains sujets associés à la responsabilité social des entreprises (Louche & Lydenberg, 2006).

Aux Etats Unis, l'accès à la circulaire de procuration est beaucoup plus libre pour les actionnaires, la déposition de résolution et le vote par procuration sont des éléments essentiels à la communication avec les entreprises. (Louche & Lydenberg, 2006)

Cet accès plus facile, permet de coordonner les dépôts de résolution sur des sujets comme l'environnement ou la société. Ceux-ci pourront être inclus dans la circulaire de procuration et être voté par les actionnaires, suite à quoi, des négociations entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise pourraient avoir lieu, dans le cadre de l'ordonnance, pour éventuellement modifier les résolutions de la circulaire, en fonction de la décision de l'entreprise, d'accepter l'entièreté ou une partie de ce qui lui est demandé. (Louche & Lydenberg, 2006)

En Europe, l'engagement dans un premier temps, prend le plus souvent la forme d'un dialogue. Les gestionnaires de fonds, à travers leur position d'investisseur et des droits qui en découlent tenteront d'influencer la politique de l'entreprise. (Louche & Lydenberg, 2006)

### **3.2.6 Les différences entre les Etats Unis et l'Union Européenne concernant le rôle de l'état.**

Selon Louche et Lydenberg (2006) de la Vlerick Business School, l'état joue en Europe un rôle beaucoup plus prépondérant qu'aux Etats Unis, et même l'Union Européenne en tant qu'entité supranationale est très engagée à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement socialement responsable

Dans plusieurs pays européens, la législation oblige les fonds de pensions à prendre en compte l'investissement socialement responsable. Notamment en 2000, au Royaume Uni, où l'Etat leur a demandé d'expliquer publiquement dans quelle mesure ils tiennent compte des considérations sociales et environnementales dans leurs décisions d'investissement (Louche & Lydenberg, 2006).

D'autres pays européens ont emboité le pas, dont la Belgique avec la loi-programme du 24 décembre 2002. L'objectif était de forcer les organismes de pension complémentaire en faveur des indépendants, de rajouter dans leur rapport de gestion, les informations sur les décisions qu'ils comptaient prendre dans le cadre des aspects sociaux, éthiques et environnementaux par rapport à leur stratégie d'investissement. Toutefois, depuis ce temps-là peu d'actes concrets ont été accomplis, malgré le nombre de belles déclarations d'intention. (Bayot, Cayrol, Provost, & David, 2019).

Les plus grandes avancées sur le sujet ont été réalisées au niveau européen, En mars 2018, la Commission Européenne a adopté un plan d'actions visant à intégrer la finance durable au cœur du système financier.

Les objectifs du plan d'action sont de réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable, d'intégrer la durabilité dans la gestion des risques et de favoriser la transparence et les investissements durables...

Les principaux points du plan d'action selon la communication de la commission européenne (2018) sont :

- La mise en place d'un système de classification unifié dans l'Union Européenne concernant la durabilité et les domaines ou les investissements durables sont les plus efficaces.
- La création de labels pour les produits financiers verts reconnus par l'union européenne. Ces labels devraient permettre de déterminer les produits respectueux de l'environnement.
- La clarification de l'aspect obligatoire pour les gestionnaires d'actifs et les investisseurs institutionnels, de tenir compte des aspects de durabilité et d'informer lors des investissements.
- Favoriser l'investissement dans des projets durables.
- L'élaboration d'indicateurs qui font référence sur la question de la durabilité.
- L'amélioration de l'intégration de la durabilité dans les notations et les études de marchés.
- Réduire le court-termisme des marchés des capitaux et pousser pour finance durable vis-à-vis des entreprises.
- L'obligation pour les assureurs et les entreprises d'investissement d'informer le client sur la base de ses préférences sur les questions de durabilité.
- L'intégration des notions de durabilité dans les exigences prudentielles. Il s'agirait de modifier les exigences de fonds propres des banques pour les investissements durables.
- Le renforcement d'une publication d'informations plus transparente concernant les comptes rendu non financiers.

Un rapport spécial<sup>36</sup> sur la finance durable de la cour des comptes européenne (2021) conclu :

- Les différentes mesures issues des points du plan d'action n'ont pas toutes été menées à bien, notamment, en ce qui concerne le système de classification, les labels, l'intégration de la durabilité dans les notations, les exigences en matière de publication d'informations.
- Beaucoup ont été mis en œuvre avec du retard par rapport au planning.
- La Commission n'a pas défini d'indicateurs pour le suivi et l'établissement de rapports concernant les résultats des mesures du plan d'action.

### **3.3 Les labels de la finance durable.**

Il existe deux grandes catégories de labels, les publics et les privés. La différence réside dans la source de l'instauration du label. Le label public est issu des pouvoirs publics qui ont décidé d'instaurer une série de règles que doivent respecter des fonds d'investissement pour être estampillés du label. (Labelis, 2022)

Certains pays de l'Union Européenne, ont décidé de l'implanter, c'est le cas de la France avec le label ISR. D'après Labelis (2022) Un cahier de charges a été établi par les pouvoirs publics et le label ne peut être délivré que par des auditeurs accrédités. Il s'appuie sur un arrêté de 2016.

---

<sup>36</sup> Le rapport est sorti 18 mois environ après l'expiration du délai de mise en œuvre du plan.

Bayot,Cayrol,Provost et David (2019), qui ont réalisé un rapport pour la Fédération Wallonie-Bruxelles , nous expliquent que les fonds prétendant à un tel label doivent respecter une série de conditions reparties en six thèmes :

- Les objectifs généraux que recherche les fonds. Ceux-ci doivent être précisément décrits, afin que les investisseurs puissent les comprendre, et ils doivent aussi être précisément définis.
- Des explications sur la méthode d'analyse et sur les critères E.S.G mis en place dans les firmes dans lesquelles le fonds a acheté des actions
- Le gestionnaire de fonds doit prendre en compte les différents critères E.S.G, lorsqu'il construit le portefeuille et durant la gestion de celui-ci.
- Une explication à propos des démarches entreprises en matière de politique d'engagement (vote et dialogue) concernant les sociétés, dans lesquelles les fonds ont réalisé un investissement .
- La politique de transparence concernant la gestion du fonds.
- Une mesure des impacts positifs d'une gestion E.S.G pour le développement durable.

La France a aussi mis en place un label plus spécialisé dans la transition énergétique et l'écologie, le label Greenfin (Ministère de la transition écologique, 2022)

Les produits financiers qui ont reçu le label peuvent être vendus en Belgique, ces produits peuvent être d'origine étrangère ou belge et labelisé. En Belgique, il n'existe pas de label public concernant l'investissement responsable .

Concernant les labels privés, ceux-ci proviennent de la société civile ou directement du secteur financier, en général ils font appel à divers acteurs pour créer les labels, comme les experts universitaires ou les agences de notation spécialisées

D'après la FSMA (2022),en Belgique deux certifications sont majoritairement utilisées :

- Le label « Towards-Sustainability » qui a été créé par Febelfin, l'association qui représente le secteur bancaire belge. Le label est délivré par l'agence de labélisation (CLA) qui est constituée d'un conseil d'administration qui supervise les normes du label, d'une commission d'éligibilité qui conseille celui-ci sur base des rapports du vérificateur et d'une commission consultative qui lui suggère les modifications à apporter aux normes. L'organisme vérificateur est composé de personnalités issues du milieu académique.
- Le label solidaire de Financité/Fairfin, qui remet une certification aux produits financiers qui ont pour objectif de favoriser la solidarité par le financement de l'économie sociale. Un comité du label est censé vérifier que les conditions soient respectées par ceux-ci.

Le FSMA stipule que ces labels privés ne sont pas de sa responsabilité, et donc ne vérifie pas si les produits labelisés respectent effectivement les règles imposées ceux-ci, malgré

tout et dans l'attente d'une réglementation européenne harmonisée pour les produits financiers, elle invite les investisseurs à bien s'informer et à prendre connaissance des informations fournies par les établissements financiers et les labels. (FSMA, 2022)

## Partie 2 : Analyse

### 1. Delen.

#### 1.1 Critère Sociaux.

##### 1.1.1 Parties Prenantes<sup>37</sup>.

Dans cette partie, sont analysées les différentes parties prenantes, c'est-à-dire, les collaborateurs, les clients, la société, les autorités, les actionnaires et leur relation avec la banque Delen Private Bank.

A l'analyse des rapports annuels de (2008) à (2020), Delen Private Bank a toujours apporté une attention particulière à ses collaborateurs. Pour toute la période étudiée, la banque a toujours voulu créer un lien de confiance entre les clients et les -collaborateurs, avec comme objectif de conseiller au mieux les premiers. Un tel lien ne peut être établi que sur la durée, et pour cela, la Delen Private Bank a besoin d'équipes stables.

Dans l'ensemble des rapports annuels, la banque dit chercher aussi des collaborateurs en adéquation avec les valeurs prônées par Delen, dont le professionnalisme, qui transmet le sentiment de confiance au client. Et donc à l'embauche, ils apportent une attention particulière à l'attitude du futur collaborateur et à sa personnalité. Ce point-ci ressort dans l'ensemble des rapports analysés.

Concernant la rémunération des collaborateurs, peu d'informations sont transmises durant les 10 premières années, cependant le sujet est beaucoup plus abordé dans les rapports non financiers de Delen (2019) et (2020). La rémunération du personnel n'est pas individualisée, c'est à dire qu'il n'y a pas de solution variable en fonction des prestations individuelles. En revanche, il existe un plan d'options qui consiste en une rémunération complémentaire à long terme, qui est basée sur un objectif collectif. L'employé doit détenir les options sur une durée de minimum quatre ans, s'il quitte l'entreprise avant, les options sont considérées sans valeur.

Par rapport à la diversité des collaborateurs au travail, sur l'ensemble de la période étudiée, Delen ne communique que très peu. Uniquement dans les rapports non-financiers (2019) et (2020), quelques lignes y sont consacrées. Delen dit ne faire aucune discrimination à l'égard des origines, du genre, des croyances ou de la couleur de peau et sélectionne les candidats qui partagent à 100 % les valeurs de la banque.

---

<sup>37</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 1 : Extraits des rapports annuels et des rapports non financiers de Delen pour la période de 2008 à 2020 concernant les parties prenantes**).

D'après les rapports non financiers de Delen (2019) et (2020), pour réduire l'impact des collaborateurs sur le climat, Delen tente de recruter des employés qui soient relativement proche du lieu de travail et s'efforce de faire en sorte que ceux-ci utilisent des moyens de transport plus écologiques, comme par exemple, en rendant le parc automobile plus propre, en proposant des voitures électriques et en participant activement à l'installation de bornes électriques près des bureaux.

Le nombre de collaborateurs n'a quant à lui cessé de croître depuis 2008, passant de 215 collaborateurs dans le rapport annuel de (2008) à plus de 425 dans celui de (2020) pour Delen Private Bank (sans compter les filiales britanniques et hollandaises).

Au sujet des clients, les mots d'ordre sont confiance et relation client selon l'ensemble des rapports étudiés. D'après Delen, dans le métier de la banque privée, il est essentiel d'être à l'écoute de ceux-ci, dès lors, la banque tente d'établir une relation personnelle entre les gestionnaires et la clientèle. Pour ce faire, la banque reçoit sur rendez-vous dans ses différents bureaux, et met à disposition, des conseillers patrimoniaux et juridiques, à l'occasion des rencontres entre le client et le gestionnaire. Elle invite aussi ceux-ci à participer aux séances d'informations consacrées à la gestion et fournit l'ensemble des données de l'état financier et des comptes, via son site web depuis 2007. Delen insiste sur l'importance de la relation client dans l'ensemble des rapports analysés, et rappelle dans plusieurs d'entre eux, qu'un certain nombre de gestionnaires peuvent faire état d'une ancienneté de 10 à 15 ans en moyenne. Pour eux, une bonne relation avec le client se solde de façon inéquivoque par une relation de long terme, et la confiance ne peut être gagnée que sur le long terme. Cette importance accordée par la banque à la relation client est confirmée par ses bons résultats dans les analyses du magazine Money Talk où Delen finit à la première place, devançant 19 autres banques privées en 2008,2009,2010,2011.

L'objectif prioritaire pour la banque est la croissance du patrimoine du client, peu importe le contexte économique. Elle cherche la croissance avec un risque limité en fonction du profil de l'investisseur. Pour cela, elle réalise une analyse approfondie des besoins du client permettant une approche sur mesure. L'objectif étant d'optimiser le développement du patrimoine sur plusieurs générations.

Concernant la stratégie utilisé par Delen Private Bank, peu de choses sont communiquées, en dehors des rapports non financiers (2019) et (2020) , ou Delen explique, que la stratégie de la banque depuis de nombreuses années (au moins depuis 2008 ) est l'achat et la conservation, ce qui est cohérent avec l'ensemble des valeurs et objectifs que l'on retrouve dans les rapports analysés. Delen Private Bank communique aussi à travers le rapport annuel (2020) que peu de clients (moins de un pour cent ) se sont désinvesti, ce qui confirme selon eux que l'analyse du profil de risque des clients, et les stratégies mises en place sont efficaces.

La satisfaction de la clientèle n'a été communiquée que deux fois sur l'ensemble des périodes analysées, dans les rapports annuels de Delen (2017) et (2019). Le Net Promoter

Score était respectivement de 47 et 43, malgré la baisse dans la période comprise entre ces deux années, le score est largement au-dessus de la moyenne bancaire selon Delen Private Bank.

Une autre partie prenante, c'est la société. D'après l'ensemble des rapports étudiés, l'entreprise intervient à différents niveaux.

La banque Delen s'investit, par exemple, beaucoup dans la culture notamment par la sponsorisation de la BRAFA (*Brussels Antiques and Fine arts Fair*) et ce depuis 2008. La banque possède elle-même une collection propre (en particulier des œuvres belges) qu'elle expose dans cette foire chaque année.

Aussi, la banque s'installe et rénove des bâtiments classés depuis de nombreuses années. Comme ce fut le cas en 2011 à Gand et Bruxelles, Westerlo en 2019 ou Anvers en 2020.

Delen soutient aussi des projets sociaux en réalisant des donations à des associations caritatives, c'est ce qu'il ressort dans les rapports non financiers de (2019) et (2020).

Au sujet de sa relation avec les autorités et les régulateurs, on ne trouve que peu d'information tout au long des rapports annuels analysés. Tout au plus chaque rapport annuel une note sur l'évolution probable de la juridiction, et généralement l'expression d'un regret sur le manque de stabilité juridique au niveau de la fiscalité, néanmoins la banque exprime l'intention de mettre tout en œuvre avec son équipe de fiscalistes, afin de trouver des solutions pour leurs clients. La banque stipule aussi toujours respecter la législation en vigueur dans tous les rapports publiés depuis 2008, notamment en payant l'impôt des sociétés et les taxes bancaires.

Dans les deux rapports non financiers de (2019) et (2020), Delen entre un peu plus dans les détails en disant apporter une attention particulière à la réglementation, avec la stratégie « *Know your Costumer* », afin d'aider à la lutte contre le blanchiment d'argent, contre le terrorisme, l'usurpation d'identité et la fraude fiscale. Dans les mêmes rapports, elle déconseille fortement à ses clients de se lancer dans des constructions et structures fiscales complexes.

Concernant les actionnaires selon tous les rapports analysés, la banque n'est pas cotée en Bourse, et est contrôlée par le holding Ackermans & van Haaren (coté en bourse) et Promofi (société appartenant à la famille Delen) depuis 2008. Delen Private Bank communique aussi depuis 2008 sur le « core tier one », et est toujours selon eux au-dessus du niveau minimum des accords de Bale 2.

### **1.1.2 Ventes de Produits et services<sup>38</sup>.**

---

<sup>38</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 2 : Extraits des rapports annuels et des rapports annuels non financiers de Delen de 2008 à 2020 par rapport à la vente de produits et services (sociaux)**)

Concernant le critère de la vente de produits et services dans une banque privée, cela passe par les investissements qu'elle propose à ses clients. Chez Delen les premières allusions à un investissement responsable qui tiendrait compte du critère social apparaît très tard, dans le rapport de 2016. Avant cette année aucune allusion n'est faite sur le sujet dans aucun rapport.

Selon le rapport annuel de (2016), Delen Private Bank et Cadelam (filiale du groupe qui s'occupe de créer les sicav) ont signé les « Principles for Responsible Investment » soutenus par l'ONU. Elles disent aussi respecter la liste d'exclusion de la FSMA et de la BEAMA. Dans ce même rapport, il est aussi indiqué qu'elles suivent la liste de six organismes de référence en matière de S.R.I (Socially Responsible Investing), dont le fonds de pension norvégien, sans donner plus de détail sur les cinq autres. Selon les objections émises par ces institutions, elles décident de mettre certaines entités sur une « black list », dans laquelle on peut trouver par exemple, les entreprises qui fabriquent des armes, violent les droits de l'homme, ou dégradent l'environnement.

Dans le rapport annuel de (2017) il nous est expliqué que Delen a commencé à intégrer les paramètres ESG (environnement, société et gouvernance) dans ses investissements. Tous les fonds où la banque investit pour composer les portefeuilles de leurs clients, respectent la politique d'investissement.

La banque a aussi implémenté selon le rapport annuel de 2018 un nouveau leitmotiv en 4 niveaux pour ses investissements : l'exclusion, l'engagement, l'intégration ESG (Environnement, Société, Gouvernance) et l'Impact Investing.

En 2019 la banque a communiqué beaucoup plus sur leur politique d'investissement, notamment dans les rapports non financiers de (2019) et (2020) . L'entreprise explique que les principes pour l'investissement des Nations Unies a accordé la note de A+ (la plus haute) à la stratégie et la politique de gestion de Delen. Selon la banque, sa mission est de gérer le patrimoine des clients en s'inspirant de ses cinq valeurs : la durabilité, la prudence, l'efficience, l'approche personnalisée, et son caractère familial. Sa filiale Cadelam, qui s'occupe des SICAV s'est portée sur des entreprises qui, outre leur rentabilité financière, ont fait preuve d'excellence sur le plan climatique, des droits humains et de la gouvernance. Delen Private Bank explique plus en détails sa politique d'exclusion. Le travail d'exclusion se base sur une enquête à la fois externe et interne. Dans un premier temps, l'entreprise s'appuie sur les recommandations d'organismes de référence, pour déterminer s'il y a un risque avec la firme dans laquelle Delen voudrait investir. Ensuite, elle travaille en collaboration avec Sustainalytics (leur partenaire dans l'intégration ESG) qui grâce à leurs données, Cadelam analyse les sociétés d'un point de vue interne. Pour finir, si l'entreprise pose un problème, Delen tente de dialoguer avec celle-ci pour tenter de remédier à la situation. Si la compagnie ne change pas ou trop tard, elle intégrera la « la Black List », dans laquelle Delen n'investira pas pour le compte de ses clients. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise ne traite pas correctement ses employés, car pour eux, même si le client est très

important sur le long terme pour engranger du succès, les autres parties prenantes doivent être prises en compte et en particulier les travailleurs.

Selon le rapport non financier de (2020), Delen confirme ses bons résultats en matière d'investissement responsable, et la cote de A+ est une nouvelle fois attribuée, pour sa stratégie et sa politique de gestion, en accord avec les principes mis en place par les Nations Unies en matière d'investissement.

## 1.2 Critères environnementaux.

### 1.2.1 Consommation de la banque<sup>39</sup>:

A propos de la consommation d'énergie et de produits de la banque, les premières informations concernant les efforts que Delen Private Bank a réalisé sont évoqués pour la première fois dans le rapport annuel (2012). La banque explique que grâce à la mise à jour de leur site web, les extraits de compte des portefeuilles des clients y sont disponibles, et ont la même valeur juridique que les extraits envoyés par la poste. Cela permet de réduire la quantité de papier, et de contribuer ainsi à la réduction de l'empreinte écologique. Pour les sept années suivantes rien de plus ne sera communiqué sur ce sujet, en dehors de la mise en place d'une application qui permet de se connecter avec un smartphone. Il faut attendre l'année 2019 pour recevoir de nouvelles informations.

En 2019, Delen informe dans son rapport non financier (2019), que les extraits des portefeuilles de ses clients, seront de plus en plus envoyés en format digital, leur définition passant de 24,4 % à plus de 48,4 %. La banque privilégie ainsi la communication digitale par différents canaux (site web, application...), Il est possible aux clients de consulter aussi l'état de leurs revenus trimestriels, la banque met aussi à leur disposition dans la plateforme, des « call to actions » pour les inciter à utiliser le plus possible les solutions digitales, et d'aller encore plus loin dans la réduction de l'utilisation de papier . Delen a mis en place en 2019 un projet nommé « onboarding » qui permet de devenir client entièrement par la voie digitale. La même année la banque a mis en place un système d'épuration d'eau dans son bureau à Bruxelles, avec ce système Delen réduit le transport et l'utilisation de bouteilles. Enfin, la banque a aussi mis en place en 2019 un « responsibility council », qui est sensé suivre les évolutions en matière de durabilité et examiner la politique de Delen sur ce sujet. Ce « responsibility council » agit à plusieurs niveaux et est composé de personnes issues de différents départements. Il peut notamment émettre des recommandations au comité de direction, l'objectif est de ne laisser personne sur le côté.

Dans le rapport non financier de 2020, Delen communique un peu plus sur les travaux de rénovation (Commencés en 2018) de leurs sièges d'Anvers et Bruxelles (les deux plus importants). À Anvers, le bâtiment est équipé d'un système (*HVAC (heating, ventilation,*

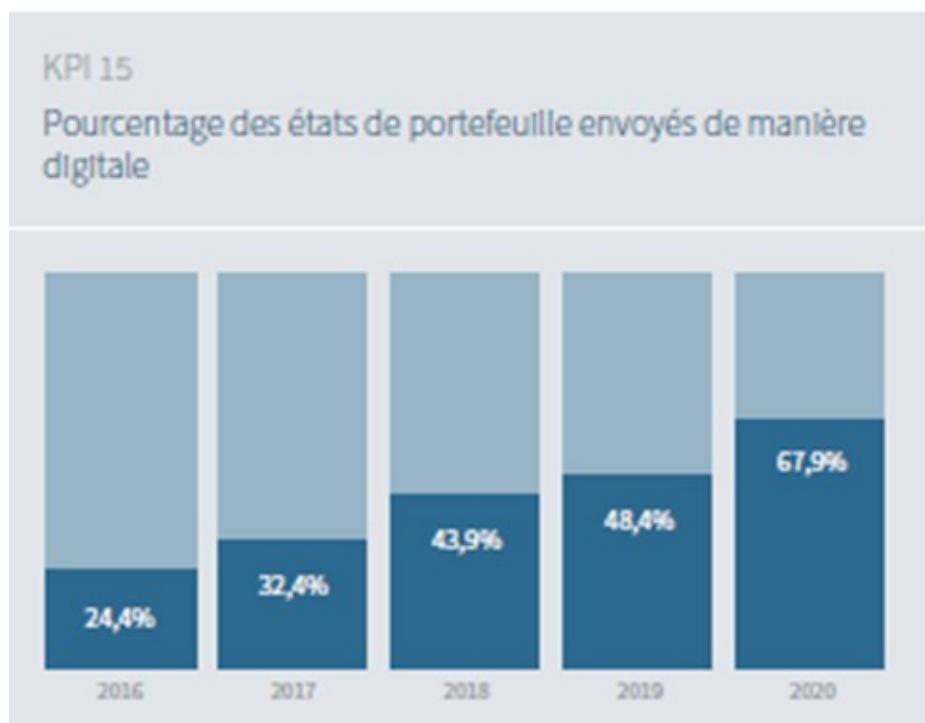
---

<sup>39</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 3 : Extraits des rapports annuels, et non financiers de Delen de 2008 à 2020 par rapport à la consommation de la banque**)

*airconditioning)* qui optimise le rendement en consommation d'énergie. Pour l'arrosage des espaces verts, ils utilisent de l'eau de pluie récupéré dans des puits, et stockée dans des citernes, ce système est contrôlé par l'application « Hydrawise » qui arrose en fonction de la météo, afin de ne pas gaspiller de l'eau inutilement. Le siège est équipé de ventilo-convecteurs, alimentés par du courant alternatif, ce qui permet de réduire la consommation d'énergie du bâtiment. Le data center est équipé d'une pompe à chaleur au lieu d'une chaudière, ce qui permet de récupérer la chaleur de l'extérieur. En plus de cela, les bureaux de Bruxelles et d'Anvers sont équipés de panneaux solaires. Concernant la consommation de papier la banque continue ses efforts pour s'améliorer sur ce point. Etant donné que l'envoi des états de portefeuille est le plus gros consommateur de papier, la banque a décidé de le remplacer par la fourniture automatique via les canaux digitaux. Si le client veut les recevoir en format papier il doit en faire la demande. Ceci a permis de passer de 48,4 % en 2019 à 67,9 % en 2020, pour l'envoi électronique des extraits de portefeuilles. Les documents papier subsistants, sont triés, recyclés et réutilisés par Shred-it (une société spécialisée).

On peut constater l'évolution dans la figure 1 ci-dessous :

**Figure 2 : Pourcentage des états de portefeuilles envoyés de manière digitale entre 2016 et 2020 chez Delen.**



**Source** : Delen Private Bank (2020). Delen : Rapport non financier 2020. Récupéré le 25 juillet 2022 de : [https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability\\_report\\_2020\\_fr.pdf?hsLang=fr-be](https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability_report_2020_fr.pdf?hsLang=fr-be)

### **1.2.2 Vente de produits et services respectueux de l'environnement<sup>40</sup> .**

A propos de la vente de produits, aucune information n'est fournie avant le rapport annuel de (2016), tout comme pour le volet social, la banque communique peu sur le sujet avant 2019. Delen nous explique, qu'ils ont commencé à intégrer les critères ESG dans son rapport annuel (2017). L'ensemble des renseignements présentés sont valables aussi bien pour le social que pour l'environnement.

Selon le rapport non financier 2019, Delen Private Bank s'est associée avec Hermes EOS qui est une société possédant plus de 700 milliards d'actifs en gestion et disposant d'une équipe extrêmement qualifiée en matière de ESG. La banque définit avec cette institution les thématiques de durabilité prioritaires, et décident ensemble quelle stratégie adopter lorsqu'elles décident d'investir dans une entreprise. Elles tentent tout d'abord de trouver un accord avec la firme sur les mesures à entreprendre pour améliorer sa relation à l'environnement, ou alors elles utilisent le droit de vote lors de l'assemblée, lorsqu'elles ont investi dans celle-ci. Les thèmes prioritaires pour Delen sont actuellement l'action pour le climat, la production et la consommation durable.

### **1.2.3 Réduction de la pollution en CO2<sup>41</sup> .**

Au sujet de la pollution au CO2, les premiers écrits sur le sujet n'apparaissent qu'en 2019 dans le rapport non financier, avant cela le thème ne paraît pas être prioritaire pour Delen Private Bank.

D'après le rapport non financier (2019) et (2020), il faut différencier la pollution issue de l'impact direct<sup>42</sup>, de celle issue de l'impact indirect. Pour une banque privée, la partie la plus importante est celle de l'impact indirect, car elle correspond à la pollution issue des entreprises appartenant aux fonds se trouvant dans le portefeuille des clients. La partie directe est la pollution issue des activités internes de la société. D'après les rapports, le pourcentage correspondant à la partie indirecte est égal à 99,87 % et 0,13 % pour la directe, en 2019. Et de 99,90 % et 0,1 % respectivement pour 2020.

Concernant l'impact direct, la banque a mis en place plusieurs solutions pour réduire celui-ci. La banque tente de sélectionner ses collaborateurs en fonction de la distance de leur habitation par rapport aux bureaux de Delen. Cela permet de réduire les embouteillages et donc la quantité de CO2 émises. Elle a aussi instauré d'autres mesures

---

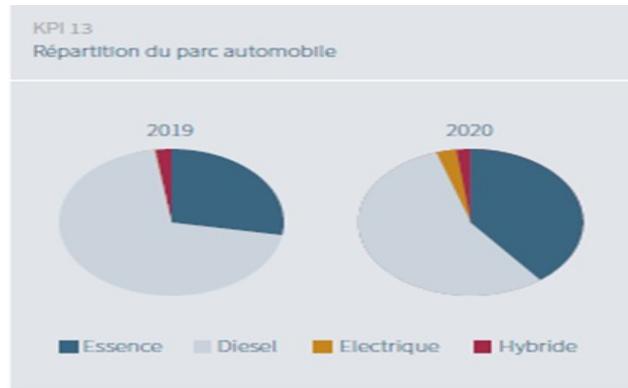
<sup>40</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 4 : Extraits des rapports annuels et des rapports annuels non financiers de Delen de 2008 à 2020 par rapport à la vente de produits et services (environnementaux)**)

<sup>41</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 5 : Extraits des rapports annuels et des rapports annuels non financiers de Delen de 2008 à 2020 par rapport à la réduction de la pollution au CO2**)

<sup>42</sup> Ici la banque Delen n'a pas tenu compte du protocole « Green House Gas », qui est la méthodologie internationale pour calculer le carbone et qui différencie entre 3 « scopes » déterminant la pollution entre les émissions directes et indirectes. Pour Delen l'ensemble de ces 3 « scopes » se retrouvent dans les émissions directes.

pour son parc automobile, elle encourage les employés à utiliser des voitures électriques moins gourmandes en CO<sub>2</sub>, et aide ceux qui choisissent ce type de véhicule en augmentant leur budget, afin de pouvoir installer une borne électrique chez eux. La banque a fixé aussi une limite d'émission à 170 gCO<sub>2</sub>/Km pour les voitures à combustion, en cas de choix par ses collaborateurs de ce type de véhicule. Il y a une augmentation depuis 2020 de ce genre de véhicule(et des hybrides), comme on peut le constater dans la figure 3 :

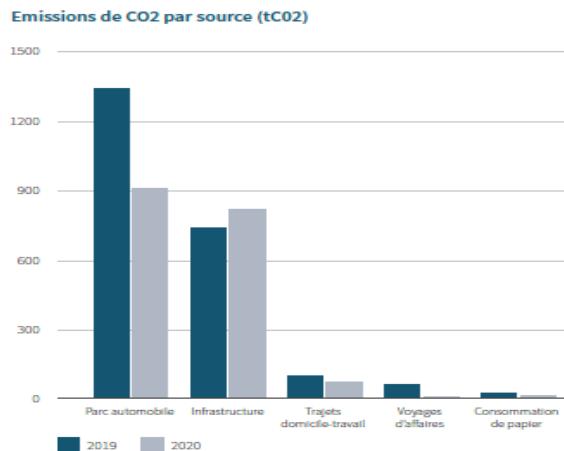
**Figure 3 : Répartition du parc automobile pour 2019 et 2020 chez Delen.**



Source : Delen Private Bank (2020). Delen : Rapport non financier Delen Private Bank 2020. Récupéré le 25 juillet 2022 de : [https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability\\_report\\_2020\\_fr.pdf?hsLang=fr-be](https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability_report_2020_fr.pdf?hsLang=fr-be)

Aussi, les analyses de 2020 issues des études du conseil de durabilité à mis en lumière que les deux problèmes principaux du CO<sub>2</sub> pour Delen en 2020, ce sont la pollution issue des infrastructures et du parc automobile. Des efforts ont été fait sur la parc automobile et d'autres secteurs de 2019 à 2020 mais pas sur les infrastructures. Comme on peut le voir dans la figure 3 ci-dessous. La banque à comme ambition de passer au 100 % électricité verte pour ses bureaux et data center. Sans donner plus d'explication sur comment elle va faire. Par contre, pour sa politique de mobilité la banque va continuer de proposer des voitures électriques aux collaborateurs et des moyens de transports alternatifs à la voiture.

**Figure 4 : Emissions de CO<sub>2</sub> par source comparaison entre 2019 et 2020 chez Delen.**



Source : Delen Private Bank (2020). Delen : Rapport non financier Delen Private Bank 2020. Récupéré le 25 juillet de : [https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability\\_report\\_2020\\_fr.pdf?hsLang=fr-be](https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/sustainability_report_2020_fr.pdf?hsLang=fr-be)

En ce qui concerne la pollution issue de l'impact indirect, la banque a décidé de se baser sur l'intensité carbone de ses portefeuilles gérés pour évaluer sa performance. Pour l'obtenir, on divise les émissions de carbone (en tonnes de CO2 ou tCO2) par le chiffre d'affaires d'une entreprise et on fait la moyenne pondérée de toutes les entreprises du fonds. On constate que la banque est passé de 149 tonnes de CO2 par million d'euros de chiffre d'affaires en 2019, à 148 en 2020, sachant que l'indice de référence mondial (MSCI World AC) est passé de 179 à 166. Delen, est donc largement en dessous de la moyenne mondiale.

La banque prend aussi en compte les risques ESG lorsqu'elle décide d'investir dans une entreprise. Le spectre du score va de 0 à 100, plus il est bas mieux se porte la banque. Le score moyen pondéré des risques ESG des portefeuilles de Delen Private Bank s'élevait à 22,2 en 2019, et il est passé 19,7 en 2020.

### 1.3 Critère de la gouvernance<sup>43</sup>.

S'agissant de la gouvernance, jusqu'au rapport non financier de 2019, Delen Private Bank ne communique pratiquement rien en dehors des actionnaires principaux et des administrateurs de la Banque.

Dans le rapport non financier (2019) , communique que le conseil d'administration supervise le comité de direction. Le conseil d'administration détermine les lignes directrices de la banque en matière de gestion du patrimoine, des clients, et donne son avis sur le rapport non financier. Le président du comité de direction est Jacques Delen.

Le groupe est dirigé par deux actionnaires : la famille Delen et la société holding anversoise Ackermans & van Haaren. Ce sont les mêmes actionnaires depuis 1992. Il s'agit

<sup>43</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 6 : Extraits des rapports annuels et des rapports annuels non financiers de Delen de 2008 à 2020 par rapport la gouvernance**)

d'un actionnariat stable et durable, leur objectif commun est la croissance de la banque sur le long terme.

La stratégie et le récent virage à l'égard des critères ESG sont dictés en grande partie par les préoccupations de Ackermans & van Haaren. Grace à elle l'impact sociétal de la banque est ainsi pris davantage en considération dans toutes les activités.

La famille Delen est quant à elle responsable des prises de position sur les règles anti-blanchissement de la banque, sur le bien être des collaborateurs, et sur le traitement de la clientèle.

La stabilité de l'actionnariat permet la stabilité de l'entreprise et surtout des équipes qui la composent. Grace à cela, les collaborateurs peuvent développer leurs talents avec plus de sérénité.

## 1.4 Conclusion Delen.

Au niveau des parties prenantes :

- Entre 2008 et 2011, la quantité d'information n'est pas extrêmement importante, néanmoins grâce aux informations fournies, on a pu se faire une idée plutôt précise sur le traitement des parties prenantes, notamment le très bon traitement accordé aux clients et aux collaborateurs. Les autres parties prenantes (société, actionnaires, autorités) sont à un second plan tant du point de vue de l'information proposée, que de l'importance que leur accorde Delen.
- Entre 2012 et 2016, la quantité d'informations n'a pas évolué, et le comportement de Delen avec ses parties prenantes non plus.
- Entre 2017 et 2018, tant sur la quantité d'informations que sur l'importance qu'accorde la Banque aux parties prenantes, il y a une réelle évolution, notamment grâce au rapports non financiers de 2018 et 2019.

Au sujet de la vente de produits et services dans le domaine du social :

- Entre 2008 et 2011, il y n'y a pratiquement aucune information transmise. On peut en conclure qu'il ne s'agissait pas d'une priorité pour la banque.
- Entre 2012 et 2016, on a un peu plus d'informations, notamment, en ce qui concerne les différents critères que la banque respecte.
- Entre 2017 et 2020, beaucoup plus d'informations sont transmises, et on remarque que l'entreprise a fait beaucoup pour s'améliorer.

Sur les consommations de la banque :

- Entre 2008 et 2011, il n'y aucune donnée sur les efforts que fait la banque pour contenir ou réduire sa consommation.
- Entre 2012 et 2016, les informations fournies restent très sommaires sur le sujet, et ne montrent pas de réels efforts de la part de la banque.
- Entre 2016 et 2020, la communication sur les efforts devient beaucoup plus importante, notamment sur le traitement des déchets, l'eau, et les rénovations des bâtiments

Au sujet des ventes de produits et services en rapport avec l'environnement, le nombre de divulgations est sensiblement équivalent à celui fourni pour la partie sociale.

Concernant la pollution au CO<sub>2</sub>, aucune information n'est transmise sur le sujet. Il faut attendre le premier rapport non financier de 2019 pour avoir une réelle explication sur les différentes initiatives misent en place pour réduire la consommation directe et indirecte. A partir de cette date, l'information sur le sujet est dense, et les efforts de la part de la banque sont réels.

Avant 2019 sur le sujet de la gouvernance, Delen ne communique rien en dehors des actionnaires de la banque. Il faut attendre les premiers rapports non financiers (2019) et (2020), pour avoir un minimum d'informations mais qui reste toutefois assez sommaire.

## **2 Belfius/Dexia<sup>44</sup>.**

La banque Belfius , anciennement Dexia ne possède pas à proprement de filiale à part spécialisé dans le private banking mais utilise la segmentation de la clientèle « retail » pour offrir à des clients les services de la section private banking ou wealth management. Ces deux types de services sont considérés comme du private banking, la différence réside dans le montant du patrimoine financier minimum pour accéder aux services, 500 000 Euros pour la section private banking et 2 500 000 euros pour la section wealth management.

Nous avons donc étudier les différents rapports annuels de la banque Dexia (puis Belfius).

### **2.1 Critères Sociaux.**

#### **2.1.1 Parties prenantes<sup>45</sup>.**

Durant les premières années analysées, d'après les rapports annuels Dexia de (2008) à (2011) , le groupe Dexia (Belfius aujourd'hui) a connu de très grosses difficultés, la banque a failli disparaître, elle est sauvé in extremis par l'état belge en octobre 2011. Ces événements ont engendré des bouleversements inévitables sur les parties prenantes.

Les collaborateurs ont été sans aucun doute, la partie prenante la plus impactée par la crise.

---

<sup>44</sup> Dexia a changé de nom pour Belfius en 2012

<sup>45</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 7 : Extraits des rapports annuels Dexia /Belfius, rapports Dexia Asset Management développement durable, et des rapports de développement durable de Dexia/Belfius de 2008 à 2020 concernant les parties prenantes**)

En ce temps-là, l'engagement de nouveaux salariés avait fortement diminué, et était remplacé par une politique favorisant la mobilité au sein du groupe. Un dégraissage des effectifs eut lieu dans l'ensemble du groupe (également parmi d'autres pays et activités), passant de 15 045 fin 2008 pour Dexia Belgique à 13 825 fin 2010. L'objectif du groupe étant de se concentrer sur l'élaboration d'un plan de restructuration de la banque, qui présentait des sérieuses difficultés dans sa réalisation, vu l'environnement très compliqué dans lequel elle évoluait.

Cette restructuration, a mis une grosse pression sur les collaborateurs, les conditions de travail se sont dégradées. De nombreuses réunions ont eu lieu entre la direction et les représentants sociaux des travailleurs. Le stress et l'insécurité provoqué par cette situation ont généré un sentiment d'incertitude tel, sur le futur des travailleurs, que la banque a dû mettre en place des cellules spéciales pour traiter les problèmes psychologiques sur la santé mentale des collaborateurs.

Malgré cette période trouble la banque a continué à former les travailleurs en proposant différentes initiatives, comme la Corporate University qui a aidé à la mise en place d'une offre d'apprentissage commune à tout le groupe Dexia.

Concernant la rémunération des collaborateurs, celle-ci a été modifiée par le contexte économique. Le plan d'actionnariat qui avait été établi lors des années antérieures à 2008 a été suspendu. La rémunération a subi des modifications importantes suite aux différentes nouvelles régulations étatiques et européennes.

Au sujet de la diversité au travail, Dexia dit dans les rapports de (2008) à (2011), avoir toujours eu une politique favorable à l'intégration des femmes dans la vie professionnelle et dans les postes d'encadrement. La banque affirme aussi fournir des efforts dans le maintien de l'employabilité des seniors, de personnes en situation de handicap et des personnes de nationalité différente. Malgré la crise cela n'a pas changé.

Selon le rapport annuel Belfius (2012) est une année pivot par rapport à la rémunération des collaborateurs et la réduction du personnel. À la suite de la vente de la banque à l'état Belge (uniquement la partie belge) et la sortie de bourse, un plan social pour 2016 fut établi pour réduire les coûts grâce à une baisse des rémunérations et des effectifs. La part dans la filiale asset management a fut vendu également, néanmoins les relations commerciales et opérationnelles ont continuées. Ils ont mis en place le « flexible reward », qui est une sorte de rémunération flexible, l'objectif était de rendre l'institution autonome et durable. Ce fut encore un coup important pour le moral des employés, Belfius augmenta le nombre des cellules d'aide aux travailleurs. La banque tenta aussi, d'après le rapport, de faire en sorte que les collaborateurs soit plus autonome dans leurs tâches, c'était la nouvelle orientation mise en place par celle-ci dans le management des ressources humaines.

Fin 2012, le plan pour 2016 fut accepté par la commission européenne, pour les quatre années suivantes peu d'informations complémentaires ont été transmises dans les rapports

annuels. La banque continua avec le plan social, multiplication de dialogues avec les représentants des travailleurs, rémunération flexible, formations, cellules d'accompagnement et séances d'informations. A noter que durant cette période la banque semble avoir pris le pari de proposer le télétravail, et que les employés apprécient la méthode. D'après les rapports annuels de (2013) et (2016), la banque est passé de 7113 collaborateurs fin 2012 à 6428 fin 2016, durant cette période elle a continué à appliquer sa politique de diversité des années précédentes.

A partir du rapport annuel Belfius (2017) , la banque émet un rapport beaucoup plus complet sur sa relation avec les parties prenantes et notamment les collaborateurs. Elle communique sur différents sujets avec ceux-ci, via plusieurs canaux, comme décrit ci-dessous :

- Des entretiens individuels avec les collaborateurs et une enquête de satisfaction annuelle.
- Par des sessions d'informations et de webinaire organisés par les seniors manager.
- Sur intranet par le biais de séminaires.
- Grace à une représentation au sein des organes sociaux, et à travers le réseau de représentants syndicaux.

Les différents sujets de discussion sont :

- La rémunération équitable.
- Coaching et l'accompagnement de carrière.
- Mise en pratique et formation.
- Concernant la stratégie pour 2020, Belfius a l'intention de mettre en place une nouvelle organisation de travail basée sur des conditions agréables et saines.
- La santé psychique et physique des collaborateurs.
- La transparence sur la stratégie, la politique et les résultats de l'entreprise.
- Le management dans le cadre du plan 2020.
- La diversité au travail et l'égalité de chances.

A la lecture du rapport de 2017, il apparaît que le groupe bancaire voulait stimuler l'engagement des collaborateurs en leur faisant plus confiance et en leur octroyant plus de liberté, ceci par le biais de deux outils : une nouvelle organisation du travail et plus de flexibilité dans l'accomplissement des tâches.

Autre point positif, le groupe bancaire avait décidé en 2017, d'engager des nouveaux talents pour le futur. C'est une indication importante, puisque c'est la première année depuis la crise que la banque est aussi enthousiaste, prête à embaucher de nouveaux collaborateurs, et la première fois qu'elle communique à ce sujet. Cette année-là, la banque

avait diffusé 640 offres d'emploi, c'est beaucoup plus que les deux années antérieures, et elle avait aussi engagé plus de collaborateurs que les années précédentes. Néanmoins, il y avait toujours plus de départs que d'arrivées, il s'agissait avant tout d'une rotation des effectifs, les employés les plus âgés étaient remplacés par des plus jeunes, comme on le constate dans les figures ci-dessous :

**Tableau 1 : Comparaison entre les entrées en service et les départs chez Belfius en 2017.**

Tableau 6. Évolution du nombre d'« entrées en service » par tranche d'âge au sein du groupe consolidé Belfius, hors transferts entre entités<sup>[1]</sup>

Année	Tranche d'âge	Homme	Femme	Total
2015	20-29	25	17	42
	30-39	16	13	29
	40-49	7	6	13
	50-59	7		7
<b>TOTAL 2015</b>		<b>55</b>	<b>36</b>	<b>91</b>
2016	<20		1	1
	20-29	42	50	92
	30-39	30	26	56
	40-49	21	9	30
2017	50-59	5	2	7
	<b>TOTAL 2016</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>186</b>
	20-29	45	50	95
	30-39	46	19	65
2017	40-49	27	17	44
	50-59	8	5	13
	<b>TOTAL 2017</b>	<b>126</b>	<b>91</b>	<b>217</b>
	<b>GRAND TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>215</b>	<b>494</b>

Tableau 7. Évolution du nombre de « départs » par tranche d'âge au sein du groupe consolidé Belfius, hors transferts entre entités<sup>[1]</sup>

Année	Tranche d'âge	Homme	Femme	Total
2015	20-29	10	14	24
	30-39	22	27	49
	40-49	30	21	51
	50-59	37	34	71
2016	60 et +	88	78	166
	<b>TOTAL 2015</b>	<b>187</b>	<b>174</b>	<b>361</b>
	20-29	16	14	30
	30-39	25	28	53
2016	40-49	32	21	53
	50-59	27	39	66
	60 et +	84	63	147
	<b>TOTAL 2016</b>	<b>184</b>	<b>165</b>	<b>349</b>
2017	20-29	20	21	41
	30-39	23	18	41
	40-49	14	24	38
	50-59	28	30	58
2017	60 et +	105	45	150
	<b>TOTAL 2017</b>	<b>190</b>	<b>138</b>	<b>328</b>
	<b>GRAND TOTAL</b>	<b>561</b>	<b>477</b>	<b>1.038</b>

Source : Belfius (2017). Rapport annuel 2017. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2017\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2017_fr.pdf)

Il faudra attendre 2019 pour voir enfin un solde positif entre les entrées et les départs, comme montrent les chiffres des figures ci-dessous :

**Tableau 2 : Comparaison entre les entrées en service et les départs chez Befius en 2019 et 2020**

Évolution du nombre d'« entrées en service » par tranche d'âge au sein du groupe consolidé Belfius, hors transferts entre entités<sup>[1]</sup>

Année	Tranche d'âge	Homme	Femme	Total
2019	20-29	57	53	110
	30-39	55	35	90
	40-49	29	30	59
	50-59	14	8	22
<b>TOTAL 2019</b>		<b>155</b>	<b>126</b>	<b>281</b>
2020	20-29	60	51	111
	30-39	49	36	85
	40-49	41	17	58
	50-59	9	6	15
<b>TOTAL 2020</b>		<b>159</b>	<b>110</b>	<b>269</b>

[1] Tous les chiffres relatifs aux collaborateurs concernent la population « active » (sauf mention contraire), c'est-à-dire hors collaborateurs en régime de départ, malades de longue durée, croches-temps à temps plein, déchets

Année	Total	Femme	Homme	Tranche d'âge
2019	84	55	29	20-29
	83	53	30	30-39
	84	44	40	40-49
	83	71	12	50-59
<b>TOTAL 2019</b>	<b>332</b>	<b>280</b>	<b>52</b>	
2020	84	82	22	20-29
	82	50	32	30-39
	84	44	40	40-49
	84	11	73	50-59
<b>TOTAL 2020</b>	<b>329</b>	<b>203</b>	<b>126</b>	

Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

D'après le rapport annuel (2020), la banque poursuit aussi sa politique de diversité en mettant en place un système appelé « *Gender Diversity* » pour l'ensemble du groupe belge, ce qui a permis de passer de 27,7 % de femmes manager en 2015, à 29,7 % en 2017, pour atteindre 35,4 % fin 2020.

A l'analyse des rapports des rapports de (2017) à (2020), la banque, avait plus investi dans la formation et le développement des plus jeunes, à travers de différentes initiatives

entre 2017 et 2020, comme le « *Growth Mindset* », destiné à inciter les collaborateurs à faire preuve d'imagination et d'innovation pour le futur, ou des initiatives de formation digitale. Entre 2017 et 2019, l'augmentation de la moyenne de jours consacrés à la formation d'employés est palpable, comme montre la figure ci-dessous :

**Tableau 3 : Evolution du nombre de jours de formation par équivalent temps plein en 2017, 2018 et 2019.**

Évolution du nombre moyen de jours de formation par équivalent temps plein  
(Belfius Banque et Belfius Insurance)<sup>(1)</sup>

	2017	2018	2019
Belfius Banque	4,42	7,00	7,96
Belfius Insurance	5,29	5,00	5,49

(1) Ces chiffres englobent le nombre de formations effectivement enregistrées dans nos systèmes ainsi que des formes alternatives de formation comme les «on the job trainings».

Belfius (2019). Rapport annuel 2019. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA1019\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA1019_fr.pdf)

Selon le rapport annuel de Belfius (2020), le nombre de jours de formation avait baissé en 2020, passant à 5,98 jours. La banque expliqua cette baisse à cause des effets du covid sur ses activités.

En ce qui concerne le bien-être des collaborateurs pour les quatre années suivantes, la banque a instauré une initiative basé sur deux volets :

- Mise en place d'un outil bien-être, basé sur un questionnaire qui permet d'évaluer la situation de chaque collaborateur de manière individuelle.
- Le lancement d'un programme appelé EAP (Employee Assistance Program) qui permet à un collaborateur d'avoir accès à un coach qui peut l'aider en cas de difficultés professionnelles.

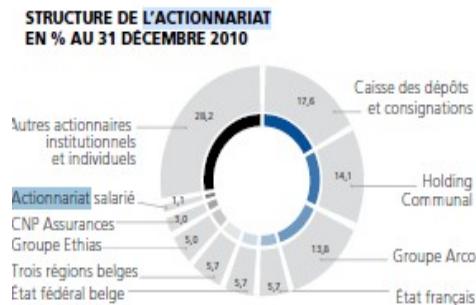
Selon les rapports annuels de (2008) à (2020), les actionnaires, durant ces années, la banque est détenue par les mêmes actionnaires, peu de mouvement a été constaté. Comme cela est visible dans les deux figures ci-dessous :

**Tableau 4 : Structure de l'actionnariat de Dexia 2008.**

Nom de l'actionnaire	Pourcentage de détention d'actions existantes de Dexia SA au 31 décembre 2008
Caisse des dépôts et consignations	17,61 %
Holding Communal	14,34 %
Groupe Arco	13,92 %
Etat fédéral belge via Société fédérale de participations et d'investissement	5,73 %
Etat français via Société de prise de participation de l'Etat	5,73 %
Groupe Ethias	5,04 %
CNP Assurances	2,97 %
Région flamande via le Vlaams Toekomstfonds	2,87 %
Région wallonne	2,01 %
Région de Bruxelles-Capitale	0,86 %

Source : Dexia (2008). Rapport annuel 2008. Récupéré le 2 juillet 2022 de : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/17570554/rapport-annuel-2008-paperjam>

**Figure 5 : Structure de l'actionnariat de Dexia en 2010.**



Source : Dexia (2010). Rapport annuel 2010. Récupéré le 2 juillet 2022 de : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/40733850/rapport-annuel-2010-dexiacom>

Durant ces années, la banque explique dans les différents rapports de 2008 à 2010 , qu'au fil du temps ils ont tissé un lien solide avec les actionnaires individuels et crée un dispositif d'informations pour communiquer avec eux, il se nomme le club européen des actionnaires, et permet une communication régulière. Ils utilisent aussi différents supports d'information pour discuter avec eux, la correspondance traditionnelle, les réunions d'actionnaires, le téléphone et via leur site internet.

Concernant les investisseurs institutionnels, un dispositif d'information régulier est mis en place. Des « road-show » sont organisés à travers le monde suite à la présentation des résultats. Ils utilisent aussi d'autres vecteurs d'information, les présentations thématiques et les communiqués de presse.

D'après le rapport annuel Dexia (2010) , la partie belge de la banque est vendue à la Société Fédérale de Participations et d'Investissement, donc à l'état belge. A partir cette date, il n'y plus d'information disponible sur la relation avec l'actionnaire étatique, jusqu'en

2017 où une note est publiée dans la section RSE du rapport annuel (2017) , une note identique sera publiée les années suivantes. Dans cette note il est indiqué :

- Que la banque communique par le biais d'une concertation périodique et de contacts opérationnels avec la SFPI (Société Fédérale de Participations et d'Investissements)
- Dans ces concertations les sujets principaux sont la transparence sur les prestations les résultats de l'entreprise, la gestion des risques et la préparation à une introduction en bourse.
- L'objectif est d'établir une stabilité financière sur le long terme et une transparence fiscale.

D'après les rapports annuels Dexia (2008) et (2011), les informations fournies par Dexia concernant la relation client était plutôt sommaire. La banque expliqua dans son aparté sur le développement durable, vouloir développer des produits qui répondent aux attentes spécifiques de leurs clients et fournir des solutions globales. Ils disent aussi vouloir gérer efficacement les relations avec eux, en adoptant une démarche transparente. Au niveau du changement climatique, ils veulent accompagner leurs clients dans l'initiative.

A partir du rachat de la banque par l'état la communication passe par une satisfaction maximale du client, la banque veut s'adapter au maximum pour fournir le service le plus adapté à chacun.

Dans le rapport de développement durable de Belfius (2012) , Belfius expliqua que le groupe bancaire chercha à travers quatre différents portraits, les probables investisseurs, en fonction des risques qu'ils sont prêts à encourir. L'investisseur le plus prudent est le profil fixe, le moins averse au risque est le dynamique, et entre les deux on trouve, protégé et tactique.

Il faut de nouveau attendre le rapport annuel (2017) pour que la banque en dise plus sur sa relation avec la clientèle. On apprend que la banque communiquait avec ses clients par différents moyens :

- Par le biais des agences bancaires, des différents site web, des canaux numériques disponibles (téléphone, mail, chat).
- Avec des enquêtes continues sur la satisfaction des clients.
- En publiant le rapport issu des enquêtes de satisfaction, sur le site web.
- Avec un processus de gestion des plaintes des clients, centralisé avec l'aide des applications bureaux.

Les sujets qui étaient discutés sont variés, à savoir :

- Les différents points à améliorer pour la banque, venant des plaintes des clients.
- L'investissement responsable et durable.
- La transparence des produits
- L'accès aux services financiers pour les clients.

La banque, diffuse peu d'informations dans les rapports annuels entre (2008) et (2011). En revanche, dans le rapport durable de (2008) plusieurs informations sont publiées sur l'activité de la banque Dexia<sup>46</sup>. Elle est sponsoris du COIB(Comité olympique et interfédéral belge) et du Dexia Foot Pass. Elle soutenait des actions solidaires de De Beweging (mouvement ouvrier chrétien flamand). Dexia AM à pour sa part lancé depuis 2001, le programme « aidons ce qui aide » dont l'idée est de consacrer une aide financières à une association à la place de cadeaux de fin d'année.

A partir de 2012, la banque communique un peu plus sur les différentes actions entreprises concernant la société en général. Surtout à travers son rapport durable. On apprend que la banque à offerts à travers « Belfius Local Team », des T-Shirts pour jouer au football pour les 2 prochaines saisons à environ 42 000 jeunes. La banque tente aussi à travers « Génération United » de mettre sur la place publique le débat sur vieillissement , et de permettre aux différentes générations de vivre ensemble. La banque permet aussi aux investisseurs dynamiques d'investir dans des fonds spécialisés dans la sélection d'entreprises internationales qui anticipent l'évolution démographique dans le monde. La banque à mis aussi en place la « Belfius Financial Academy », afin de permettre aux clients de s'informer sur la gestion des finances personnelles et les produits financiers, afin d'améliorer la connaissance générale des belges sur ce sujet (qui est en générale très faible). On apprend aussi que Belfius finance à traves ses agences l'aide à des organisations, les agences peuvent dépenser 2500 euros par an dans l'aide d'une association au niveau communale. La banque est aussi impliquée dans la culture à traves « *Belfius Classics* » afin d'aider les musiciens débutants et à traves « *Belfius Art* » pour aiders les jeunes artistes plasticiens.

Dans le rapport de 2017, concernant les œuvres de bienfaisance la banque est devenu les sponsor principal de Viva For Life(lutte contre la pauvreté infantile ) à partir 2016 , des journées Nez Rouge (aident aux jeunes avec des difficultés psychiques) en 2016 aussi et de Special Olympics (aide aux handicapés )en 2014. On apprend aussi dans ce rapport que la banque expose des œuvres d'art dans la tour Belfius et prête des œuvres aux musées de Belgique. On constate que certains parrainages et mécénats on disparut, et d'autres sont apparus par rapport à 2012. Pendant les 2 années qui ne suivent rien ne change sur les implications de Belfius.

En analysant le rapport de 2020, on apprend que Belfius un mis en place un programme de philanthropie via « *Wealth* », qui consiste à proposer aux clients de private banking d'inclure une œuvre caritative en tant qu'élément structurel de leur gestion patrimonial. Ils permettent aussi d'investir dans les « *Fonds du futur* » qui investissent dans des entreprises qui apportent des solutions à certains défis de société.

---

<sup>46</sup> Ici ne sont pris en compte que les actions entreprises par Dexia Belgique, la filiale Belge de Dexia Private Banking et Dexia AM(Asset Management) .Les actions organisées par les autres filiales de manière indépendante (Dexia Crédit Local, Dexia Insurance Belgium,...) ne sont pas pris en compte. Les actions de la fondation ne le sont pas non plus, car elle est une entité juridique de plein droit autre que la banque.

Vis-à-vis du régulateur et des autorités, avant l'année 2017 la banque ne communique pas grand-chose en dehors d'un aparté sur la compliance dans lequel, elle affirme respecter les règles émises par les différentes instances. Dans le rapport de 2017, il est écrit que la banque participe à des initiatives de concertation ministérielles, qu'elle assure un suivi systématique des initiatives réglementaires ayant un impact sur le secteur financier. Elle dit aussi respecter les obligations de rapport et organise une concertation périodique avec la BNB et la FSMA.

### **2.1.2 Ventes de produits et services<sup>47 48</sup>.**

Entre les années 2008 et 2011, les rapports annuels ne nous apprennent rien sur les efforts qui sont fait par la banque pour rendre les investissements des clients plus respectueux d'un point de vue social. Cependant, on en apprend plus dans le rapport durable de Dexia 2008 et surtout dans le rapport durable de Dexia Asset Management (2011). Dans ces documents, Dexia dit être signataire des « principles of responsible investment », depuis 2006. Selon eux les enjeux environnementaux, sociaux, et de gouvernance, contribuent à la performance des portefeuilles d'investissement. Une augmentation constante dans la gestion de fonds ISR (Investissements socialement responsable) est observé, même avant la période comprise entre décembre 2008 et décembre 2011 de la part de Dexia Asset Management. Voir le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Evolution des encours ISR sous gestion et pourcentage par rapport au total des encours entre 2005 et 2011**

Principaux chiffres ISR de Dexia AM – données à fin décembre 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encours sous gestion des mandats et des fonds ISR gérés par Dexia AM (en milliards EUR)	12.2	14.2	17.6	16.1	18.0	19.7	18.24
Part de l'encours sous gestion ISR par rapport à l'encours total géré par Dexia AM (en milliards EUR)	13 %	13 %	16 %	20 %	22 %	22.75 %	23.4 %

Source : Dexia (2011). Rapport Durable Dexia asset management 2011. Récupéré le 2 juillet 2022 de : <https://www.yumpu.com/en/document/view/38900057/sustainability-report-2011-dexia-am>

Depuis 2006, Dexia AM avait un Comité d'Experts en investissements ISR composé d'analystes et de gérants. Les missions de ce comité étaient, d'une part le conseil en ce qui concerne les orientations à long terme en matière d'analyse RSE, et d'autre part le contrôle quant à la pertinence et la cohérence des principes directeurs en matière de RSE chez Dexia AM,

<sup>47</sup> Ici ne sont pris en compte que les produits en relation avec la section Private Banking de Dexia/Belfius, Dexia AM (Asset Management) et les produits ou services qui a trait à la gestion d'actifs.

<sup>48</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 8 : Extraits des rapports annuels Dexia /Belfius, rapports Dexia Asset Management développement durable, et des rapports de développement durable de Dexia/Belfius de 2008 à 2020 concernant la vente de services et produits (sociaux)**)

La banque nous informe aussi, qu'elle offre à ses clients une gamme complète de solutions ISR dans l'ensemble de types d'actifs et des régions géographiques. Différentes approches sont offertes : Best in class (sélection des meilleurs émetteurs par secteur ou catégorie, en fonction de la manière dont ils relèvent les défis du développement durable), thématique ou normative (en comparant les règles de compliance appliquées par certaines entreprises par rapport à des principes universels).

Dans le rapport durable de Dexia Asset Management (2011) , Dexia AM nous communique qu'ils sont les premiers en Belgique à avoir obtenu le « Transparent Logo » d'Eurosif , grâce à différents types de fonds et leurs codes de transparence mis en place par Dexia AM :

- Fonds ISR Thématiques : investissent dans les fonds les mieux placés pour tirer parti des défis environnementaux .
- Fonds monétaires durables en euro : investissent dans des instruments émis par des gouvernements et des entreprises durables et responsables.
- Fonds durables des marchés émergents : investissent sur des marchés émergents durables et responsables.
- Fonds ISR indicuels : prennent en compte les critères durables lorsque qu'ils répliquent les indices.
- Fonds ISR « core » : 18 Fonds ouverts avec différents actifs.
- Plan d'épargne salariale ISR.

La banque avait aussi mis en place un outil à destination des utilisateurs pour vérifier la performance ESG des fonds par rapport à des indices de référence. Par ailleurs,dix-huit fonds de Dexia AM portent le label Novethic qui prenait en compte les enjeux ESG, la transparence des fonds, le reporting ESG, les publications.

La banque s'engagea aussi dans un actionnariat actif, grâce au « proxy voting », pour peser sur la stratégie de l'entreprise et l'orienter dans le sens voulu par Dexia.

Toutefois, sur la question de savoir si les fonds contribuaient concrètement à l'amélioration des conditions dans le domaine social, Dexia n'entra pas réellement dans les détails, excepté dans un aparté où ils expliquaient ne pas investir dans les entreprises susceptibles de financer le terrorisme.

A partir de 2012, Dexia fut démantelée, la partie s'occupant des activités bancaires belges est acheté par l'état Belge et renommée Belfius. Lors du démembrement la filiale « Dexia Asset Management » est séparée de la banque belge et ne fait donc plus partie du groupe bancaire Belfius étudiée dans ce mémoire<sup>49</sup>. Dexia Asset Management a fait partie

---

<sup>49</sup> Les rapports de Dexia AM ne sont plus pris en compte pour l'analyse de la banque, et ne se réfèreront dorénavant qu'aux rapports de Belfius Banque Belgique.

du groupe Dexia (avec « *Dexia Credit Local* » qui est en résolution bancaire), jusqu'à 2014 ,année de la vente de la filiale à « *New York Life Investments* » et fut renommée « *Candriam* ». Il faut savoir que Belfius et sa section Private Banking ont poursuivi leur collaboration avec « *Dexia Asset Management/Candriam* » pour le compte de ses clients.

Dans le rapport annuel de (2012), Belfius communiqua peu sur les possibilités d'investissement pour les clients privés, quoique dans le rapport durable Belfius (2012), elle informe beaucoup plus sur le sujet. Par exemple, à l'attention des souscripteurs d'une assurance placement (branche 21) ,la société publia des informations sur les critères relatifs au portfolio 21, et aussi les principes non financiers, comme le progrès économique,social,écologique et culturel à l'échelle locale, aussi bien pour les générations présentes et futures, avec une attention particulière pour le respect des droits humains sur le lieu de travail .Ensuite, la banque affirma toujours collaborer avec Dexia Asset Management(qui appartenait au groupe Dexia,séparé de Belfius) et expliqua que Dexia AM poursuivait la même politique que les années antérieures, et arborait les mêmes distinctions que les années précédentes concernant l'ISR.

Les rapports des quatre années suivantes n' apportent rien de plus sur l'attitude de la banque par rapport aux investissements de ses clients.

Il faut se référer au rapport annuel (2017) pour en savoir un peu plus, à cette époque-là Belfius fonda Belfius IP (Investment Partner) qui est une filiale spécialisée dans la gestion et l'administration de fonds d'investissement. Celle-ci a pour mission, la création de fonds destinés aux clients de la banque (dont les clients Private Banking). D'après la banque, le rôle de cette filiale est double, d'une part ,l'entièrre gestion des ses propres fonds(dans certains cas avec la collaboration de Candriam), et d'autre part la prise en charge de certains fonds de Candriam.

Dans ce même rapport, est donné l' explication quant à la stratégie d'investissement durable et socialement responsable de la part de Belfius.

Un premier screening est effectué, il est basé sur des critères légaux d'exclusion, les entreprises fabricant des armes controversées sont écartées de tout investissement.

Ensuite, il y a les stratégies d'investissement durable et socialement responsable à proprement parler :

Une première consiste en un diagnostic approfondi suite à quoi sont supprimées les industries de la défense et certaines entreprises non conformes à la politique de Belfius en matières premières agricoles. Lors de la composition des fonds par Candriam Asset Management pour Belfius, celle-ci exclut certains secteurs d'activité controversés, et les pays ayant un régime répressif selon l'ONU.

Différents types d'offre basés sur deux autres approches importantes, sont proposés par Belfius :

- La méthode Best-in-class, gérée par Candriam, le gestionnaire crée des fonds « sustainable » ou « SRI<sup>50</sup> » (Sustainable & Responsable Investing ) dans lesquels les entreprises sont passées au crible. Pour appliquer cette stratégie, Candriam n’investit que dans les sociétés ou pays présentant les meilleurs score ESG, donc, uniquement les firmes qui adhèrent aux principes « du pacte mondial des Nations Unies<sup>51</sup> » sont sélectionnés. L’approche est combinée avec un dialogue constant avec les entreprises . L’offre de Belfius comprend onze fonds dits « *Candriam Sustainable* » et trois fonds « *Candriam SRI* ». Une autre offre comprend aussi, la « *Belfius Live Values* » qui est une assurance placement (en actions et obligations) de la branche 23, composée de cinq fonds sous jacents gérés en fonction des critères cités plus haut. Et enfin , le « *Belfius Select Portfolio Sustainable* », qui est un contrat de gestion discrétionnaire du patrimoine dont l’investissement se fait en fonction des perspectives financières mais aussi sur base des critères ESG.
- L’approche fonds thématiques, qui est géré par Belfius IP,dans ce cas, un fonds est créé en fonction d’une problématique bien particulière sociétal ou écologique. Le fonds « *Belfius Manager Smart Future* » est un fonds de fonds en euro qui investit de manière sous-jacente<sup>52</sup> dans des fonds thématiques qui eux-mêmes ne misent que dans des entreprises qui cherchent à résoudre des problèmes sociétaux. Il y a cinq grands thèmes, dont trois sont sociaux : l’offre alimentaire et la qualité de la nourriture, la sécurité et la protection des données et des personnes, le bien-être humain. Pour réaliser ce fonds, Belfius IP est aidé par les sociétés RobecoSam, Pictet et Sycomore.

Dans le rapport annuel (2019) , il apparaît que la banque investit à nouveau dans les fonds durables en participant à la création du label belge « *Towards Sustainability*<sup>53</sup> » qui garantit aux clients que les fonds possédant le label respectent certains critères ESG. Près de quinze pour cent des fonds proposés par Belfius, ont le label en 2019.

En 2019, la banque a aussi créé « les fonds à double impact ».Ces fonds n’investissent que dans des entités qui cherchent ou produisent des solutions à un problème social ou climatique. Et en même temps, la banque donne une partie de frais de gestion à une association qui travaille sur le problème sociétal. Un des fonds, le « *Belfius Equities Cure* » est spécialisé dans l’oncologie.

D’après le rapport annuel 2020, la banque à aussi lancé en 2020 les « Fonds du Futur », dans lesquels une partie des frais de gestion est versé à des associations centrées sur certaines thématiques. Le fonds « *Belfius Equities Wo=Men* » dont une partie des frais de gestion est donné à « *Boost* », une association qui aide les jeunes défavorisés à obtenir un

<sup>50</sup> Les fonds SRI créés par Candriam sont labelisés ISR (investissements socialement responsables) par l’état français et reconnu par la FSMA.

<sup>51</sup> Les quatre principes se fondent sur les quatre piliers suivants : les droits de l’homme, le droit du travail, l’environnement et la lutte contre la corruption.

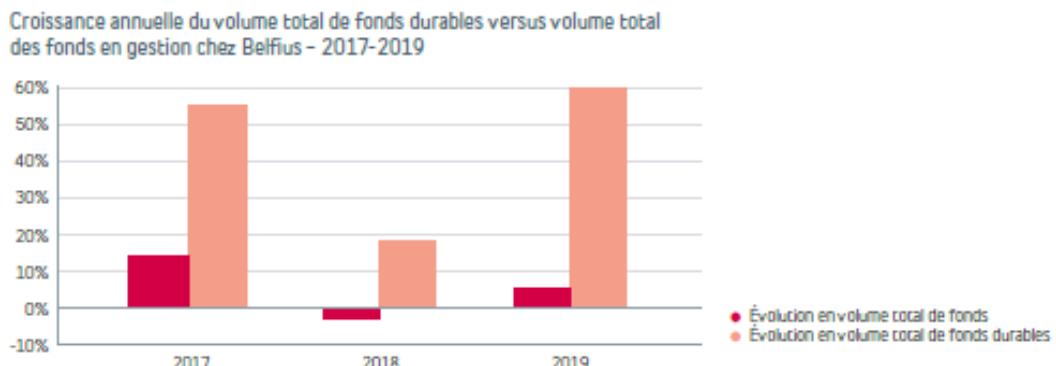
<sup>52</sup> Cela signifie qu’à la valeur de ce fonds est adossé le prix des fonds thématiques.

<sup>53</sup> Le label « *Towards Sustainability* » est le label privé issu du monde bancaire et non contrôlé par la FSMA.

diplôme. Ils ont aussi lancé le fonds « *Belfius Equities Be=Long* » qui permet d'aider la « Fondation Roi Baudouin » et son œuvre au sein des maisons de repos.

La croissance en pourcentage annuel des fonds durables comparé à celle des fonds en général , est visible dans la figure ci-dessous :

**Figure 6 : Comparaison entre la croissance des fonds durable et l'ensemble des fonds entre 2017 et 2019 chez Belfius.**



D'ici 2025, Belfius a l'ambition de proposer à ses clients une gamme exclusivement composée de fonds porteurs du label belge SRI et de fonds à double impact sociétal.

S  
ource : Belfius (2019). Rapport annuel 2019. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA1019\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA1019_fr.pdf)

La croissance se poursuit depuis 2017, ce qui corrobore bien la politique et la volonté affichée par Belfius. L'objectif de la banque est d'arriver à 100% de fonds durables, comme montre le graphique ci-dessous (selon les critères SRI belges et des fonds double impact). Actuellement en Belgique, il n'existe pas de label public ni d'harmonisation, nous supposons donc qu'ils font référence au label « Towards Sustainability » décerné par une association belge, la Central Labelling Agency (CLA) . Ce label n'est pas vérifié par la FSMA.

Fin 2020, les fonds durables<sup>54</sup> chez Belfius était égal à 20, 91 % des fonds proposés et 16, 12% de l'encours total , soit 17,92 milliards d'euro . Les fonds durables représentaient 55 fonds sur les 263 proposés par le groupe Belfius . L'ambition de la banque est d'arriver à 100 % de fonds durables proposés fin 2022 .

## 2.2 Critères environnementaux.

<sup>54</sup>Ces fonds sont les Fonds du Futur,Best-in-Class,thématische durable,double impact. Tous ne sont pas labelisés.

## **2.2.1 Consommation de la banque<sup>55 56</sup>.**

Du fait que Dexia est une banque offrant des services, la consommation de produits est faible, néanmoins, elle fournit des efforts pour réduire celle-ci.

A la lecture des différents rapports annuels de (2008) à (2011), la banque a toujours fait attention à sa consommation de papier. Dexia a supprimé l'impression papier de son rapport annuel depuis 2008, d'un autre côté elle a aussi augmenté en 2008, la quantité de papier dit « vert » passant de 4 à 26 pour cent, d'après le rapport durable de 2008.

Le rapport durable Belfius 2012, nous apprend un peu plus sur les initiatives pour réduire la consommation de différents biens, Belfius avait décidé de mettre un point d'honneur à la dématérialisation. L'objectif était de réduire au maximum l'utilisation de papier celui-ci étant le premier consommable de la banque. Les achats en matière de papier du groupe sont passés de 1 924 186 kg en 2008 à 1 589 765 kg en 2012, soit une baisse de 17,38 %. Aussi 94,34 % du papier consommé par la banque est certifié FSC.

D'autres initiatives avaient été mis en place pour en réduire la consommation, comme le portail électronique pour les collaborateurs, le paramétrage de l'impression recto-verso par défaut dans les imprimantes, l'implémentation du système Locked Print qui permet de diminuer les documents oubliés dans l'imprimante.

Belfius tenta aussi de réduire sa production de déchets dans d'autres domaines, et s'est améliorée ces dernières années, voir le tableau ci-dessous :

**Tableau 6<sup>57</sup> : Evolution de la quantité de déchets par catégorie émis par Belfius entre 2009 et 2012.**

---

<sup>55</sup> Pour la partie belge du groupe uniquement durant la période DEXIA .

<sup>56</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 9 : Extraits des rapports annuels Dexia /Belfius, rapports Dexia Asset Management développement durable, et des rapports de développement durable de Dexia/Belfius de 2008 à 2020 concernant la consommation de la banque**)

<sup>57</sup> PDD = petit déchets dangereux ; Classe II : déchets industriels non dangereux.

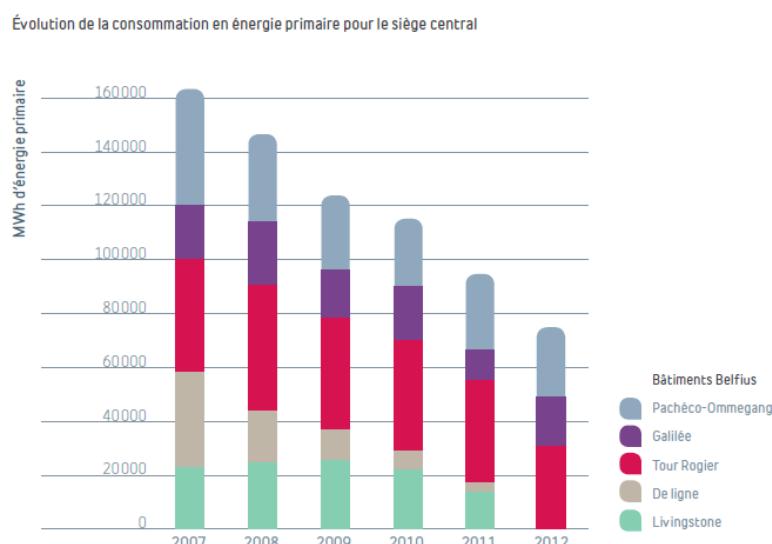
Évolution de la quantité de déchets par catégorie (en kg)

	2009	2010	2011	2012	Évolution 2009-2012
Résiduels	602 000	521 200	499 200	507 200	-15,7 %
PMT	222 150	245 650	244 450	253 980	14,3 %
Carton	120 500	120 125	80 150	127 300	5,6 %
Papier confid.	511 160	461 582	466 396	356 890	-30,2 %
Broyeur alim.	65 420	69 420	59 230	63 790	-2,5 %
Dégraisseur	13 812	13 724	6 984	3 480	-74,8 %
Huile friteuse	4 426	3 720	4 749	3 080	-30,4 %
Lampe	304	88	28	200	-34,2 %
Verre	7 420	6 510	5 950	7 560	1,9 %
PDD	825	350	619	1 644	99,3 %
Classe II	5 850	4 800	2 700	3 352	-42,7 %
	1 553 867	1 447 169	1 370 456	1 328 476	-14,5 %

Source : Belfius (2012). Développement durable 2012. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf)

Ensuite dans le rapport développement durable Belfius (2012), l'entreprise communique sur l'efficacité énergétique. Belfius a réduit sa consommation d'énergie primaire<sup>58</sup>, de 53,8 % depuis 2007 dans ses sièges centraux. La consommation est passé de 162 515 175 kWh, à 75 135 023 kWh en 2012. Comme constaté dans la figure suivante :

**Figure 7 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2007 et 2012.**



Sources : Belfius (2012). Développement durable 2012. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf)

La banque dit vouloir aussi baisser la consommation des agences de 25% dans le futur, mais ne communique pas sur les progrès faits dans ce domaine.

<sup>58</sup> Une énergie primaire est une source d'énergie qui n'a pas subi de transformation.

Selon le rapport développement durable Belfius (2012), le groupe a fait aussi appel à des audits énergétiques pour ses bâtiments depuis 2007. L'ensemble des sièges sociaux ont été audités, et les agences, les années suivantes entre 2013 et 2017. Les audits ont révélé que de simples réglages et l'adoption de gestes simples non couteux, permettaient une réduction importante de consommation d'énergie.

D'après ce même rapport, la banque optimise aussi l'usage des surfaces, en adoptant le concept mobile « MobileWork ». Ce concept ne prévoit plus de place fixe mais un nombre d'espace suffisant pour s'assurer que chaque collaborateur puisse travailler dans les meilleures conditions possibles. Ils ont aussi poussé pour qu'un maximum de gens utilisent le télétravail. Cette optimisation leur a permis de quitter certains bâtiments, et de relocaliser les travailleurs dans les sièges centraux, et donc de réduire les dépenses énergétiques.

Certaines activités sont aussi organisées pour sensibiliser le personnel au gaspillage d'énergie, comme les midis de l'énergie ou les journées gros pull.

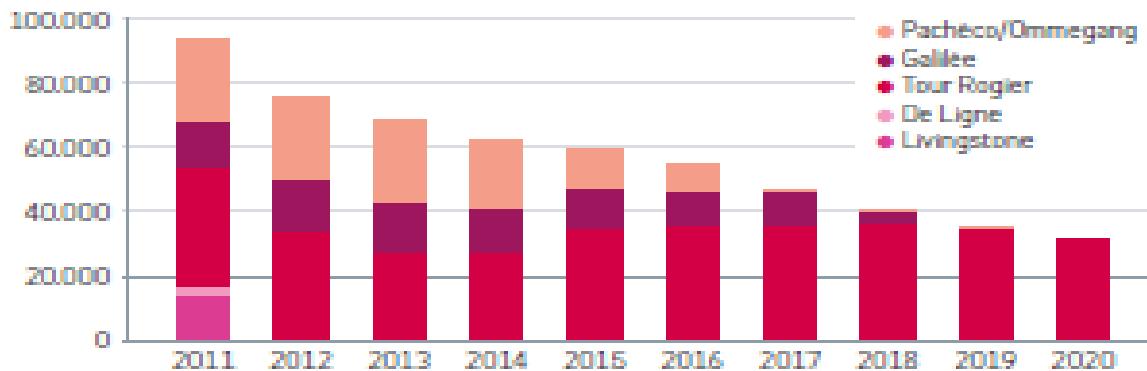
Depuis 2008, l'électricité utilisée par Belfius est uniquement d'origine verte. Pour être certain de cela, la banque demande des garanties à ses fournisseurs, qui certifient qu'une part équivalente de la consommation d'électricité de Belfius, issue de source renouvelable, est injectée dans le réseau électrique.

La société a continué sur cette lancée les huit années qui ont suivi dans l'ensemble des différents secteurs où elle s'était donnée comme objectif de réduire sa consommation. Malgré cela, il n'y a pas eu de nouvelles initiatives prises par la banque, en dehors d'un aparté sur l'eau dans le rapport de 2020.

La lecture du rapport annuel Belfius (2020), nous informe que la firme a baissé de 66% son utilisation d'énergie primaire entre 2011 et 2020 dans les sièges centraux. Voir le graphique ci-dessous :

**Figure 8 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2011 et 2020.**

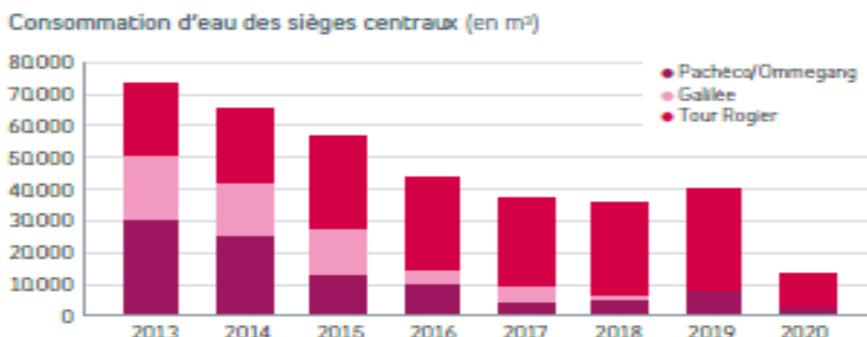
### Évolution de la consommation d'énergie primaire dans les bâtiments du siège central à Bruxelles (en MWhep)



Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

Dans ce même rapport, contrairement aux années précédentes, la banque nous informe aussi de sa consommation d'eau. C'est un sujet qui n'avait pas été abordé auparavant. La société a sensiblement réduit sa consommation d'eau en cinq ans, avec une baisse de 76 % pour les sièges centraux, et de 67 %<sup>59</sup> pour les agences, par rapport à 2019. Voir ci-dessous l'évolution sur ces dernières années :

**Figure 9 : Evolution de la consommation en énergie des sièges centraux de Belfius entre 2013 et 2020.**



Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

Grace à l'utilisation généralisée du pc portable, de la suppression des armoires, de la disparition des imprimantes aux sièges sociaux et dans les agences, de la digitalisation des extraits de compte, le groupe a pu baisser encore plus drastiquement sa consommation de papier, comme on peut le constater dans le graphique ci-dessous :

**Figure 10 : Evolution du nombre de pages A4 imprimées entre 2015 et 2020.**

<sup>59</sup> Ceci est largement dû au télétravail durant la période, c'est moins le cas avec l'électricité car de nombreux systèmes électriques(serveurs) ne peuvent être éteints.

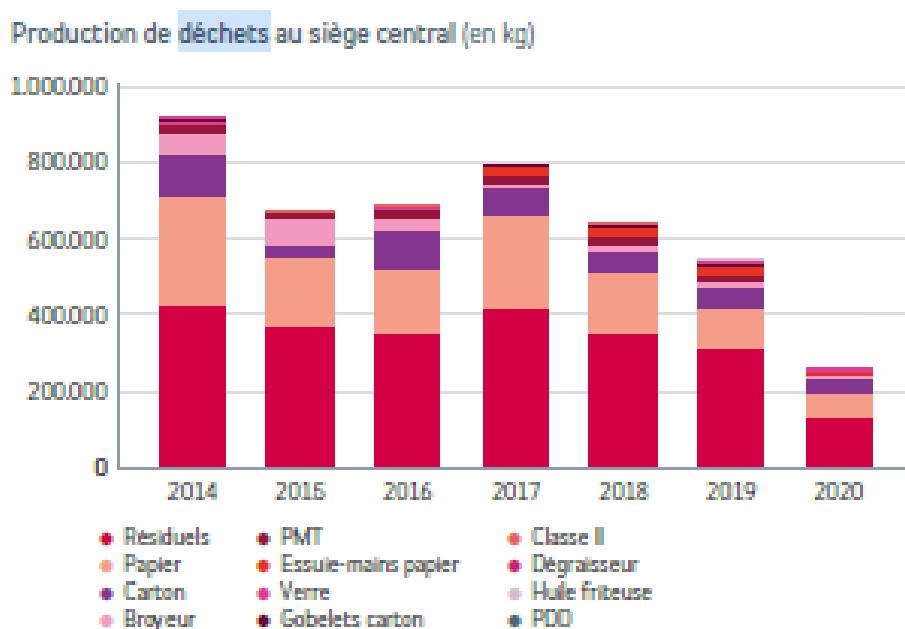
### Évolution du nombre de pages A4 imprimées au cours des 6 dernières années



Source : Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

La production de déchets avait aussi baissé entre 2014 et 2020 , dans tous les compartiments, tel que montré dans le graphique ci-dessous :

**Figure 11 : Productions de déchets au siège central de Belfius Bruxelles entre 2014 et 2020 .**



Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

## 2.2.2Ventes de produits et services<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 10 : Extraits des rapports annuels Dexia /Belfius, rapports Dexia Asset Management développement durable, et des rapports de développement durable de Dexia/Belfius de 2008 à 2020 concernant la vente de services et produits (environnementaux )**)

Les informations apportées sur le sujet dans le précédent chapitre, sont aussi valables du point de vue social. C'est-à-dire que les fonds ISR proposés par la banque sont par définition aussi respectueux de l'environnement, selon les critères des différents labels.

D'après le rapport de 2020, aux trois précédentes offres de fonds thématiques, peuvent s'ajouter les matières citées plus haut : énergies durables, technologies propres, la gestion durable de l'eau et de la forêt.

Ne pas oublier de citer le fonds à double impact lancé en 2019, « Belfius Equities Climate » qui investit dans les entreprises qui luttent et cherchent des solutions aux changements climatiques, également Belfius qui cède une partie des frais de gestion à différentes ONG concernées par le réchauffement climatique.

### **2.2.3 Réduction de la pollution en CO<sub>2</sub><sup>61</sup>**

Dans les rapports annuels de (2008) à (2011), aucune information n'est communiquée sur la pollution causée qu'elle soit directe ou indirecte. Il faut se référer aux rapports annuels de 2012 pour déceler les premières informations.

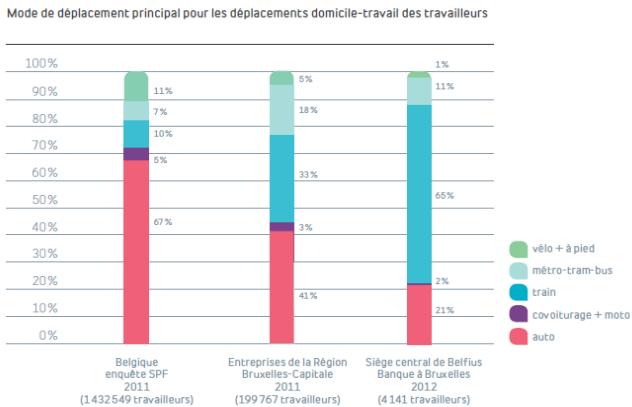
Dans le rapport de développement durable (2012), ils expliquent que la banque fête les douze ans d'existence de son plan mobilité. L'objectif est d'encourager les travailleurs de Belfius à utiliser soit le covoiturage, le vélo, le télétravail, ou les transports en commun afin de réduire la production de Co<sub>2</sub>. Pour ce faire, l'entreprise aidait financièrement le covoiturage des collaborateurs, remboursait les abonnements de transports en communs ou en offrait le matériel informatique pour le domicile.

En comparaison, avec le reste des entreprises en Belgique, Belfius faisait largement mieux pour ses employés dans le trajet domicile-travail, de et vers le siège central, que la plupart des entreprises Belges en 2012. En témoigne la comparaison ci-dessous :

**Figure 12: Comparaison du mode de déplacement des employés Belfius(siège central) avec le reste des travailleurs bruxellois en 2012.**

---

<sup>61</sup>Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir ( **Annexe 11 : Extraits des rapports annuels Dexia /Belfius, rapports Dexia Asset Management développement durable, et des rapports de développement durable de Dexia/Belfius de 2008 à 2020 concernant la pollution de CO<sub>2</sub>)**



Sources : Belfius (2012). Développement durable 2012. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf)

La grande majorité des collaborateurs se déplaçaient grâce à un moyen de transport plus écologique que la voiture en 2012.

Dans le cadre de ce même plan, l'entreprise incita les travailleurs à se déplacer à vélo en accordant une indemnité kilométrique. Le maximum déductible fiscalement est de 0,21 euros par kilomètre. Elle a aussi mis en place une structure pour les cyclistes au siège central de Bruxelles : un parking pour les vélos (avec les prises électriques correspondantes), des kits de réparation, des casiers, des douches, des gilets fluos, des formations et des déjeuner offerts les vendredis. Pour corroborer cette bonne évolution la banque annonça avoir atteint le chiffre de 1000 cyclistes se rendant sur le lieu de travail (au siège à Bruxelles) en 2012.

La banque a aussi investi dans le système de voitures partagées Cambio en mettant à disposition des places de parking devant le siège central de Bruxelles, ce qui avait permis de réduire leur flotte de voitures de 25% en 2012.

Belfius a mis en place la « *Green Car Policy* », afin de rendre leur flotte plus respectueuse de l'environnement grâce à des véhicules moins polluants. Elle avait réussi à faire baisser la moyenne des émissions de CO2 à 133 grammes par km en 2012.

La banque tenta aussi de réduire ses rejets de CO2 en privilégiant les téléconférences par rapport aux voyages en avion.

Concernant le bilan carbone<sup>62</sup>, la banque n'avait pas pu calculer l'entièreté de ses rejets de CO2 en 2012, elle ne possédait pas l'ensemble des données<sup>63</sup>, néanmoins, avec les données en sa possession, la banque a pu effectuer le calcul, et nous informe avoir réduit ses émissions de 36% entre 2007 et 2012 (soit 34.131 tonnes de CO2). Cependant, la firme ne fournit l'évolution par rapport aux années 2008, 2009, 2010 et 2011. Le total des émissions de la banque était de 73 901 tonnes en 2012.

L'émission carbone était divisée en 3 « scopes » :

<sup>62</sup> La banque utilise GreenHouse Gas protocol pour calculer les émissions directes et indirectes.

<sup>63</sup> Il manquait : les déplacements professionnels en avion et en train, le transport de courrier et de valeurs vers le réseau d'agences, les kilomètres parcourus par les autres fournisseurs, ceux des clients ,le catering (restauration d'entreprise) , l'impact des déchets , les achats de services...

- Scope 1 : le gaz pour le chauffage des bâtiments (54 728 tonnes de CO2), le mazout (818 tonnes de CO2), le carburant des véhicules de service et de société (4820 tonnes de CO2)
- Scope 2 : l'électricité consommée (0 tonnes<sup>64</sup> de CO2)
- Scope 3 : Consommables (4421 tonnes de CO2), les déplacements domicile des employés (9184 tonnes de CO2), les déplacements professionnels en voiture privée (470 tonnes de CO2), l'électricité consommée par Belfius dans les datas centers du fournisseur (0 tonnes de CO2).

La banque n'informe pas sur les émissions de CO2 des fonds qu'elle propose à ses clients.

Jusqu'au rapport annuel de 2017 plus rien n'est publié dans les rapports annuels concernant les réductions de CO2. Dans le rapport de cette année, figure un récapitulatif de l'ensemble des émissions de CO2 de 2015 à 2017, toujours dans le respect des 3 « scopes »<sup>65</sup>. Le constat est fait<sup>66</sup>, que les émissions sont restées stables avec 15 171, 15 122 et 15 694 tonnes de CO2 émises pour les années 2015, 2016 et 2017. Les agences salariées non pas été prises en compte pour le calcul du gaz ces trois années, à noter qu'elles comptaient pour 45 % de la consommation du gaz pour le groupe. Malgré ce fait, en tenant compte des informations données par la banque, nous remarquons une diminution des émissions de CO2 par rapport à 2012, sans la comptabilisation des émissions des agences salariées.

Dans le même rapport, la société avait encore pu baisser le taux d'utilisation de la voiture (un seul conducteur). Depuis l'instauration du plan mobilité en 2000, l'utilisation de moyens alternatifs n'a cessé de croître, comme en témoigne le graphique ci-dessous :

**Figure 13 : Evolution du mode transport du personnel du siège Bruxellois entre 1999 et 2017 .**

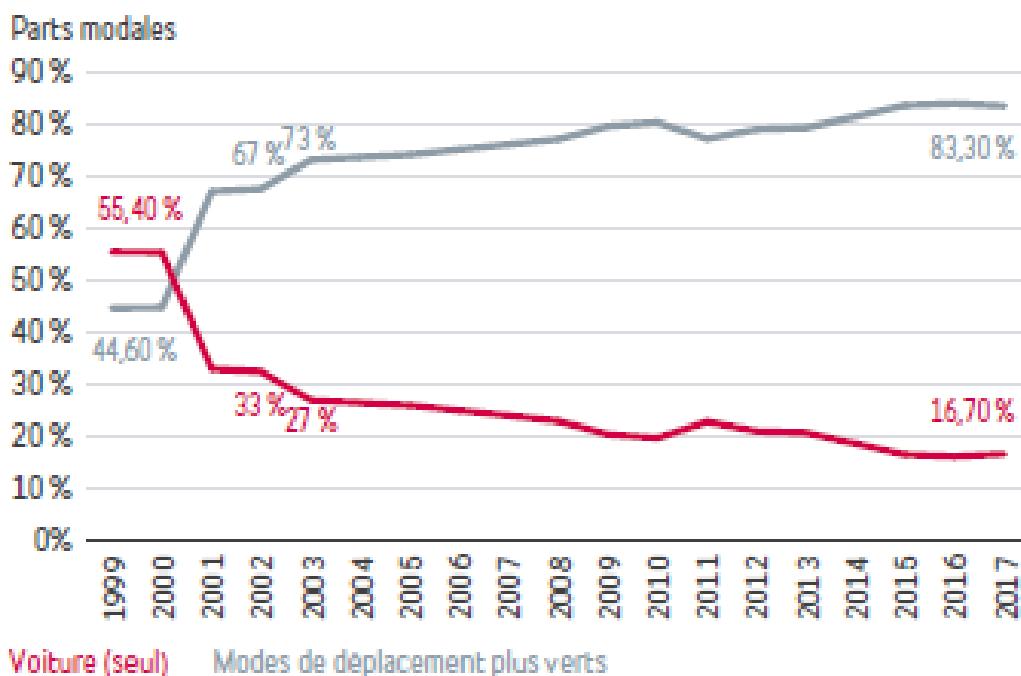
---

<sup>64</sup> L'ensemble de l'électricité utilisé par Belfius est certifiée verte.

<sup>65</sup> Les déplacements en avion et en train ont été ajoutés aux calculs pour 2017, et les déchets pour 2015,2016,2017.

<sup>66</sup>

## Évolution du mode de transport (en voiture solo) du personnel du siège de Bruxelles

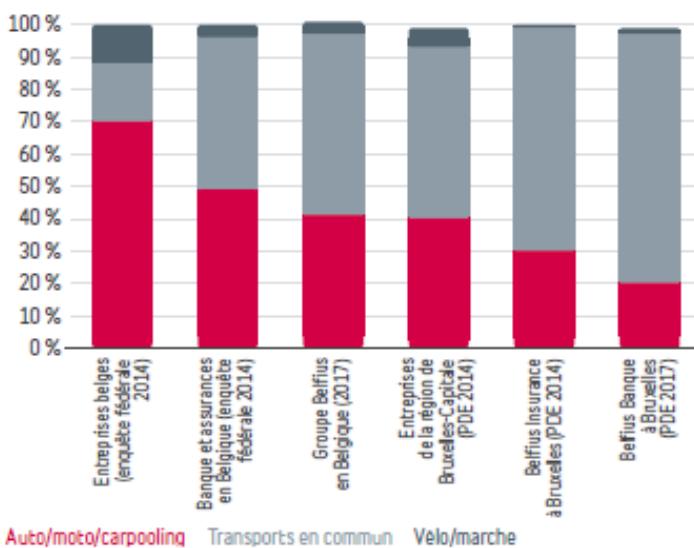


Source : Belfius (2012). Développement durable 2012. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf)

Et le groupe faisait toujours mieux que l'ensemble des entreprises belges. Comme en témoigne le graphique ci-dessous :

Figure 14 : Comparaison entre les différents modes de transport domicile travail en Belgique et à Bruxelles entre 2014 et 2017.

## Comparaison entre les différents modes de transport domicile-travail en Belgique et à Bruxelles



Source : Belfius (2017). Rapport annuel 2017. Récupéré le 2 juillet de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2017\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2017_fr.pdf)

D'après le rapport annuel du groupe (2017) , la part d'utilisation de la voiture par un seul conducteur a baissé de plus de 70% depuis l'instauration du plan mobilité.

Belfius communique depuis le rapport annuel (2015), sur le bilan carbone des fonds Candriam « Best-in-Class » qu'elle propose. Confirmation ci-dessous, l'empreinte des fonds carbone est en baisse constante depuis 2015.

**Tableau 6 : Empreinte carbone moyenne pondérée des fonds « Best in Class » Belfius gérés par Candriam<sup>67</sup>.**

### Emprinte carbone moyenne pondérée<sup>[3]</sup>

	2015		2016		2017	
	Portfolio	Benchmark	Portfolio	Benchmark	Portfolio	Benchmark
<b>Emprinte carbone du portefeuille Belfius dans les fonds Candriam Best-In-Class (SRI) (t CO<sub>2</sub> e / revenus en millions d'EUR des entreprises figurant dans les fonds)</b>						
	182,9	228,6	142,2	240,4	120,7	254,0

Source : Belfius (2017). Rapport annuel 2017. Récupéré le 2 juillet de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2017\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2017_fr.pdf)

Pour les années suivantes la banque n'a plus communiqué sur les comparaisons avec les autres entreprises en Belgique. Cependant, son empreinte dans les fonds « Best-in-Class » qu'elle gère, est de plus en plus faible, comme en atteste la figure ci-dessous.

<sup>67,66</sup> Le benchmark correspond à l'ensemble des fonds gérés par Belfius Investment Partner et Candriam .

**Tableau 7 : Empreinte carbone moyenne pondérée des fonds « Best in Class » Belfius gérés par Candriam<sup>68</sup>.**

Emprunte carbone moyenne pondérée	2018		2019		2020	
	Portfolio	Benchmark	Portfolio	Benchmark	Portfolio	Benchmark
Emprunte carbone du portefeuille Belfius dans les fonds Candriam Best-in-class (ISR) (t CO <sub>2</sub> e /revenus en millions d'EUR des entreprises figurant dans les fonds)	118,2	229,1	99,3	210,3	63,6	95,8

Source : Belfius (2020). Rapport annuel 2020. Récupéré le 2 juillet 2022 de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)

## 2.3 Critères de Gouvernance.

Concernant la gouvernance, la banque communique de manière assez complète à travers ses rapports annuels pour la période allant de 2008 à 2011. Une charte est publiée chaque année avec l'ensemble des sujets traités par Dexia sur et à propos de celle-ci.

La structure de l'actionnariat y est décrite avec précision. La relation avec les actionnaires (tant institutionnels qu'individuels) est aussi expliquée, la société dit vouloir être la plus transparente et soucieuse avec ceux-ci. Dans ces rapports, l'ensemble des supports d'information est mis à la disposition des détenteurs d'action, de même que les réunions qui se sont tenues avec eux.

Un point concernant la législation en vigueur et son strict respect est présent dans l'ensemble des rapports de la période.

La composition du conseil d'administration est décrite avec précision, y sont cités, les noms, les comités spécialisés auxquels participent les mandatés, le début et la fin de mandat, la fonction principale et une brève biographie.

Les critères d'éligibilité sont aussi définis, les administrateurs sont choisis en fonction de leurs compétences et de ce qu'ils peuvent apporter à la firme. Ils sont élus par l'assemblée générale. Les évaluations sont effectuées de manière périodique, tous les ans, il s'agit d'une autoévaluation réalisée par le propre conseil.

L'ensemble des compétences du conseil d'administration est décrit selon 3 aspects :

- La stratégie et la politique générale.
- Le contrôle de la gestion et le suivi du risque.
- Les relations avec les actionnaires.

Le fonctionnement de celui-ci est expliqué avec les règles statutaires et le règlement d'ordre intérieur. Un aparté fournit le taux d'assiduité des mandatés. Une explication est

<sup>68</sup>

donnée quand un administrateur a un conflit d'intérêts et sur les démarches qu'il doit entreprendre pour régler le problème.

La rémunération des administrateurs est détaillée, et comprend l'ensemble des émoluments perçus chaque année, par rapport à la fonction qu'il occupe.

Pour le comité de direction, qui constitue l'échelon en dessous, les mêmes informations sont décrites.

À la suite du démantèlement du groupe Dexia, les rapports à partir de 2012 sont légèrement modifiés, tout comme les informations transmises et la gouvernance de la banque. Le groupe est toujours sous la coupole du conseil d'administration qui a délégué l'ensemble de ses pouvoirs au comité de direction qui gère l'entreprise. Les informations transmises sur la composition des différents conseils et comités, et le rôle de chacun, sont aussi complètes que dans le passé.

En plus de ces deux organes, ont été ajoutés des comités consultatifs censés assister le conseil d'administration lors des prises de décisions, ces groupes sont composés d'administrateurs non exécutifs. Ces commissions se présentent comme suis :

- Le comité de nomination, qui émet des recommandations visant à préparer les décisions du conseil d'administration en matière de nomination.
- Le comité de rémunération, fait de même pour les décisions du conseil d'administration en matière de rémunération.
- Le comité d'audit a comme mission de surveiller et de contrôler la conformité des décisions prises en fonction des codes de la banque.
- Le comité des risques, compétant pour tout ce qui concerne le risque et la tolérance de la banque à celui-ci.

Un autre comité a aussi été ajouté, le comité de médiation, qui n'est pas consultatif et qui s'occupe des relations entre la banque Belfius et ses filiales.

Par ailleurs, les rôles et les compétences de chaque organe sont détaillés pour chacun en particulier.

Le rapport durable de Belfius 2012, nous apporte d'autres informations, notamment sur les mesures qui ont été prises pour prévenir et gérer les risques, plusieurs commissions des risques ont été mises en place entre 2008 et 2012, essentiellement pour maîtriser le risque du portefeuille « legacy » issu des dettes accumulées au cours de la crise.

Dans le même rapport, Belfius explique à la suite du démantèlement de Dexia, adopter une nouvelle charte de compliance. Celle-ci se concentre sur la lutte contre blanchiment d'argent, les abus de marchés, l'intégrité et le devoir de diligence. Les années qui suivent 2012 n'apportent rien de nouveau, ni dans la présentation, ni dans les informations fournies.

## 2.4 Conclusion Belfius.

Concernant les parties prenantes :

- Entre 2008 et 2012, la situation par rapport aux parties prenantes n'est pas très positive, surtout pour les employés, beaucoup d'entre eux sont renvoyés à cause des difficultés financières de la banque, et très peu d'engagements sont enregistrés. Concernant les actionnaires, il n'y a pas grand-chose à ajouter en dehors de la structure de l'actionnariat et les méthodes de communication de la firme avec les détenteurs d'action. La relation de l'entreprise avec le régulateur est correcte, Dexia affirmant respecter la législation en vigueur. La note la plus positive est la poursuite des actions en faveur de la société, celles-ci sont nombreuses et ininterrompues malgré la situation de la banque, d'autre part, la quantité d'informations fournie par Dexia sur les parties intéressées était assez importante déjà à cette époque.
- Entre 2012 et 2016, à la suite du rachat de la banque par l'état, celle-ci a continué à licencier son personnel. Concernant les autres parties prenantes, il n'y a pas eu de changement particulier, la firme poursuivant activement sa politique de contribution dans le cadre social, et même d'accroître son mécénat .
- La différence majeure concernant les parties prenantes, est que l'état belge devient le nouveau propriétaire.
- Entre 2016 et 2020, la situation s'est améliorée pour les collaborateurs, en 2019 les engagements sont supérieurs aux licenciements et la situation se poursuit en 2020. Pour les autres parties prenantes, il n'y a pas eu de grand changement.

Concernant la vente de produits et services liée aux critères sociaux et environnementaux, Dexia et puis Belfius, a adopté depuis 2008 une politique proactive concernant les fonds durables et socialement responsables. A travers sa filiale Asset Management, la banque proposait des produits pionniers en Belgique. Le démantèlement du groupe en 2011 et la vente de la filiale Asset Management en 2014, ont bien évidemment porté un coup dur à la politique d'investissement responsable du groupe Belfius à cause de la perte de contrôle sur la gestion des fonds. Néanmoins, le fait de poursuivre ses activités avec son ancienne filiale (devenue Candriam), et vendue à New York Life Investments, a permis à la banque de continuer à développer des produits socialement responsables et durables en collaboration avec Candriam. De plus, avec la mise en place de la filiale Investment Partner en 2017, la banque a repris le contrôle sur la gestion et la production de fonds, notamment, des fonds ISR. Durant cette période, la quantité d'information n'a cessé de croître.

En relation avec la consommation, la banque avait depuis 2008, et même avant, réduit sa consommation aussi bien d'énergie, que de papier, eau et production de déchets résiduels et continue dans ce sens durant la période d'étude, c'est-à-dire entre 2008 et 2020. L'information fournie par la banque l'est en grande partie durant cette période. Le groupe est pionnier et probablement l'un des plus actifs sur la réduction de la consommation à Bruxelles.

Concernant la pollution en CO<sub>2</sub>, elle n'a cessé aussi de décroître durant la période donnée, et le volume d'information proposé, aussi bien sur la pollution directe ou indirecte est en constante augmentation.

L'information sur la gouvernance est aussi importante durant la période 2008 à 2020, en revanche elle n'évolue pas par rapport aux renseignements divulgués, ce sont toujours les mêmes.

### **3 Puilaetco Private Bankers.**

Puilaetco est une banque qui appartient à Quintet (anciennement KBL), un groupe luxembourgeois détenus par le fonds souverain qatari, le groupe est spécialisé dans la banque privée et possède un réseau de banque en Europe.

Dans cette analyse, le rapport annuel utilisé est celui de Quintet (ou KBL) puisque la banque ne publie pas les rapports des filiales. Les informations utilisées dans cette analyse portent sur l'ensemble du groupe ou seulement sur Puilaetco lorsque cela est précisé. On ne s'intéresse donc pas aux filiales non belges.

#### **3.1 Critères sociaux.**

##### **3.1.1 Parties Prenantes<sup>69</sup>.**

Concernant les collaborateurs, le groupe donne peu d'informations sur l'évolution du nombre de travailleurs en Belgique. KBL (puis Quintet), la maison mère de Puilaetco ne communique que par rapport aux nombres de travailleurs du groupe, dans sa totalité.

D'après les rapports de 2008 à 2020, le groupe est passé de 2 854 collaborateurs en 2008 à 2 048 en 2020. Soit une baisse de 28 %. La banque a constamment dégraissé entre 2008 et 2018, atteignant un minimum absolu de 1 898 employés à la fin de 2018.

La justification utilisée par l'entreprise était d'ordre financier. Selon leurs explications, le groupe a toujours accordé une grande importance aux collaborateurs en essayant de leur offrir un emploi stable à un maximum d'entre eux, mais les revenus de l'entreprise n'étaient plus en ligne avec les couts, et KBL a conclu que l'entreprise était en sureffectif. Il était nécessaire de réduire les couts pour pouvoir garantir la continuité de celle-ci, et donc un maximum de jobs. La cause principale invoquée pour justifier la décision prise était la crise de 2008. Il est à noter que l'ensemble de ces explications figurent dans les rapports précédant 2014. Après cette date le groupe ne fournit plus d'informations expliquant les raisons de cette baisse d'effectif.

A partir de 2019, le groupe a procédé à des nouveaux engagements et accroît le nombre d'employés dans son staff, passant de 1 898 fin 2008, à 2048 collaborateurs en 2020.

Sur l'ensemble de la période étudiée, l'entreprise considérait ses salariés comme étant sa principale ressource. Ils disaient offrir à leurs employés de la formation en continu, et stimuler leur esprit d'initiative en leur proposant de participer à des projets de bienfaisance. En 2016, ils avaient mis en place un programme central pour la formation de tous les employés du groupe : KBL Epb Group University, des classes en présentiel et en ligne sont

---

<sup>69</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 12 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant les parties prenantes**)

organisées, la formation est considérée comme primordiale puisqu'elle permet au bout du compte d'améliorer le service pour le client.

Avant le rapport annuel (2017), KBL ne communiquait pas sur la diversité de ses équipes. A partir de cette date, le groupe nous informe dans ses rapports qu'il est un employeur offrant les mêmes opportunités à tout le monde, peu importe le genre, l'âge, la couleur de peau, la capacité physique ou l'orientation sexuelle du travailleur. L'entreprise recherche la parité hommes-femmes dans l'ensemble du groupe, et c'est un de ses objectifs principaux.

Dans les rapports annuels (2017), (2018), (2019),(2020) le groupe communique sur l'âge moyen des employés, il est de 45 ans pour Puilaetco. KBL considère cela comme un bon chiffre, pour eux cela reflète l'expérience de ses équipes. Les collaborateurs ont servi en moyenne 11 à 12 ans dans l'entreprise.

Au sujet des clients, le groupe révèle que durant les premières années (2008 -2010) la banque a fait le maximum pour préserver les avoirs des clients. Durant cette période, ils se sont comportés comme des « *trusted advisors* » avec leur clientèle. Leur principale mission était de conseiller le client en fonction de son profil, l'objectif consistait à établir une relation à long terme avec le client. Ils affirment également que les stratégies proposées aux clients sont basées sur une longue expérience et ont fait l'objet d'une analyse approfondie.

KBL explique aussi qu'à la suite des pertes subies par certains clients en 2008, la banque a mis en place des améliorations aux niveaux du « *Risk Management* » pour mieux les protéger, plus particulièrement, un comité qui supervise et autorise la vente de produits structurés à la clientèle.

A partir de 2012, le discours semble changer un peu, mais accorde toujours une grande importance à la clientèle. Maintenant la banque semble vouloir mettre en place une approche « *client-centric* », basé sur le dialogue avec le client et sur la transparence. Leur mission n'est plus seulement de préserver la valeur des avoirs de leurs clients mais aussi de créer de la valeur. Cependant, les manières d'appliquer les stratégies, non pas changé.

En quelques mots ils nous expliquent que le but poursuivi dans la relation avec leur clientèle est une collaboration à long terme, basée sur le bien-être du client, qui est la priorité. Les préoccupations de celui-ci passant avant tout le reste. Pour atteindre cet objectif, ils sont à l'écoute de l'usager, des services personnalisés lui sont proposés, et la communication se fait de manière transparente.

A propos de leur relation avec le régulateur, la banque communique peu en dehors du fait de respecter l'ensemble des lois des pays dans lesquels elle opère.

Concernant sa relation avec la société, KBL a peu publié à part le fait que Puilaetco Dowaay a sponsorisé des œuvres de bienfaisance en faveur des enfants, en 2018,2019 et 2020. La banque a aussi sponsorisé en Belgique, la Trends Summer University (un meeting qui réunit des CEO Belges et des personnalités de premier ordre) en 2018.

### 3.1.2 Ventes de produits et services<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 13 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant la vente de produits et services (sociaux)**)

Les informations fournies sur les services et produits sont quasiment inexistantes avant 2016, surtout en ce qui concerne les investissements durables.

Les seules informations divulguées concernent la gestion des fonds proposés aux clients. Dans les différents rapports annuels de (2008) à (2020), il est expliqué que les fonds sont gérés par une filiale qui appartient à 100% à KBL (aujourd'hui Quintet), c'est KTL (Kredietrust Luxembourg). C'est elle qui gère l'ensemble des avoirs des clients pour tout le groupe, y compris ceux de la filiale belge Puilaetco, et effectue les placements dans les fonds.

Nous apprenons aussi que depuis 2016, Puilaetco a noué un partenariat avec la banque Triodos pour l'investissement responsable.

Dans le dernier rapport annuel de 2020, le groupe fait part de sa décision de changer d'approche concernant l'investissement responsable, et de conseiller le placement durable par défaut à leurs clients. Pour cela, ils ont lancé un vaste chantier de transformation de la chaîne de valeur d'investissement et opérationnelle.

Ils ont mis en place une gestion sous mandat, basée sur une architecture ouverte<sup>71</sup> qui utilise l'ensemble des ressources (dirigeants, actifs, fonds...) pour incorporer à leur offre, les préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance.

Un spécialiste en stratégie durabilité a aussi rejoint le groupe pour diriger l'approche en accord avec les lignes directrices des Nations Unies, recensées dans le P.R.I (Principles for Responsible Investment). Cette fonction a été intégrée au CIO (Chief Investment Office) du groupe Quintet.

Ils se présentent comme des actionnaires actifs, ils ont la conviction que leur apport est la meilleure option pour le business, la planète et les personnes. Les voix octroyées par Quintet et venant de toutes leurs filiales sont centralisées par un comité de vote afin d'en assurer l'harmonie. En effet, le groupe participe aux votes dans les différentes assemblées des entreprises dans lesquelles le groupe a investi. L'objectif est de faire pencher la balance en faveur des motions d'ordre social. D'après le rapport annuel (2020), ils ont soutenu 94 % des propositions à caractère social suggérées par les actionnaires. Notamment les recommandations qui cherchent à améliorer la gestion du capital humain et la diversité. Le groupe a été particulièrement actif durant les assemblées générales de Google, Amazon et Walmart.

### **3.2 Critères environnementaux.**

#### **3.2.1 Consommation de la banque<sup>72</sup>.**

Sur la consommation, pratiquement aucune d'information n'a été communiquée par l'entreprise, et la plupart des explications données par le groupe concernent d'autres filiales. Les seules informations filtrant depuis 2018 grâce au rapport annuel (2018), sont que l'entreprise avait entrepris des actions pour réduire la consommation de papier, l'utilisation de papier FSC, et la mise en place d'une campagne pour la réduction des impressions inutiles.

---

<sup>71</sup> C'est une offre de fonds de plusieurs distributeurs différents. Des fonds ne faisant pas partie de l'institution

<sup>72</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 14 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant la consommation de la banque**)

### **3.2.2 Ventes de produits et services<sup>73</sup>.**

Les informations fournies au sujet de la vente de produits et services respectueux de l'environnement sont à peu près les mêmes que celles pour la vente de produits et services socialement favorables.

Lecture est faite du projet du groupe de créer un fonds d'investissement multi-actifs « climat neutre ». Le nom du fond est « Quintet Earth ». D'après le rapport annuel (2020), le fond sera composé à 50% de bonds qui financent des projets respectueux de l'environnement, les 50 autres % seront investis dans des actions d'entreprises ayant une empreinte carbone plus faible que la moyenne du secteur dans lequel elles évoluent.

Selon le rapport annuel (2020), le groupe a aussi rejoint en 2020 le Climate Action 100+, un ensemble de différents investisseurs qui a pour objectif de faire réduire les émissions des grandes entreprises les plus polluantes, en les incitant à prendre les mesures nécessaires pour réduire leurs rejets polluants.

### **3.2.3 Réduction de la pollution en CO2<sup>74</sup>.**

Concernant la pollution en CO2, le groupe bancaire n'a commencé à communiquer sur le sujet qu'à partir du rapport annuel de 2017, l'info obtenue est que l'ensemble du groupe a établi un partenariat avec Egencia pour tout ce qui concerne les voyages d'affaires des employés. La société assurera le suivi et la gestion des voyages pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, et choisira les meilleurs itinéraires afin de réduire l'empreinte carbone pour chaque filiale de celui-ci.

Malgré la mise en place de ce système de suivi et surveillance, il apparaît clairement que les émissions de CO2 ne diminuent pas de manière constante, d'après les chiffres communiqués par les rapports annuels de (2017),(2018),(2019) et (2020) en relation avec l'empreinte carbone des vols en avion, on note toutefois des fluctuations dans le temps :

- Puilaetco Dewaay émettait 1 695 kg de CO2 en 2017.
- Puilaetco Dewaay émettait 13 483 kg de CO2 en 2018.
- Puilaetco Dewaay émettait 9 862 kg de CO2 en 2019.
- Puilaetco Dewaay émettait 1 500 kg de CO2 en 2020<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 15 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant la vente de produits et services (environnementaux)**)

<sup>74</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 16 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant la pollution de CO2**)

<sup>75</sup> Pour 2020, il faut prendre en considération l'effet du covid qui a beaucoup réduit le nombre de déplacements au niveau global.

En dehors des chiffres communiqués sur l'empreinte carbone, le groupe dit aussi fournir des efforts pour réduire le bilan carbone à travers le recyclage du papier, en privilégiant les transports publics et en réduisant la consommation d'électricité.

La banque ne communique pas sur les résultats carbones des fonds proposés aux clients en dehors du fonds « *Quintet Earth* » détaillé dans la section précédente.

### **3.3 Critères de Gouvernance<sup>76</sup>.**

D'après les rapports annuels de (2008) à (2011), les informations communiquées par l'entité sur la gouvernance sont plutôt maigres. Le groupe bancaire décrit les différentes fonctions du conseil d'administration, ainsi que la composition de celui-ci. Ensuite, était expliqué le rôle de chaque directeur avec la composition complète du comité de direction. L'organigramme de l'entreprise était présenté avec les différentes filiales en l'Europe et l'actionnariat unique de KBC.

Concernant la mise en place de la gouvernance, il n'y a pas d'explication, à peine une partie compliance dans laquelle est mentionné l'ensemble des exigences auxquelles la banque doit obligatoirement se conformer, ainsi que celles ou le groupe KBL a choisi volontairement de s'y soumettre.

Une fonction compliance était mise en place, elle était chargée de lutter contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, de protéger les investisseurs, de faire respecter la déontologie, de lutter contre la fraude et de préserver les données. L'ensemble des règles de compliance était établi au niveau du groupe pour l'ensemble des filiales.

A partir du rapport annuel (2012) , sont intégré dans l'organigramme le nom des directeurs généraux des filiales. Les tâches de la compliance sont étendues à la gestion des conflits, au traitement des risques de conformité liés aux activités transfrontalières, au contrôle de l'utilisation du secteur financier par des tiers tentés de contourner leurs obligations réglementaires. Mais toujours pas d'explication sur la gouvernance.

Dans rapport annuel (2017), le groupe lance une charte de « compliance ». Dans cette convention est défini la position de cette « observance » dans l'organigramme de la banque. Ce règlement autorise la « compliance » à ouvrir des enquêtes dans n'importe quelle activité de la banque, détaille les responsabilités et la hiérarchie du « *Chief Compliance Officer* », décrit les relations avec le « Risk Management » et l'audit interne. Il définit aussi les conditions et les circonstances applicables en cas de recours à des experts externes, autorise le Chief Compliance Officer de saisir directement et de sa propre initiative le Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, les membres du Comité d'audit ou du « *Compliance Committee* », ainsi que la CSSF.

Au cours des années qui ont suivi, la banque n'a pas donné plus d'informations qu'en 2017, système de gouvernance y compris.

---

<sup>76</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : voir (**Annexe 17 : Extraits des rapports annuels KBL/Quintet (Puilaetco) de 2008 à 2020 concernant la gouvernance**)

### **3.4 Conclusion Puilaetco.**

Concernant les parties prenantes :

- Entre 2008 et 2012, peu d'informations sont diffusées. À la suite de la crise de 2008 une partie importante des collaborateurs a été sacrifiée, malgré cela, la banque dit avoir fourni des formations variées aux employés. Les clients quant à eux, ont toujours été traités avec excellence, même si la banque déclare que ceux-ci ont enregistré des pertes dans leur portefeuille-titre, gérés par elle. Les informations concernant les autres parties prenantes sont quasiment inexistantes, le sentiment éprouvé est négatif et fait penser à une institution qui néglige le dialogue avec les autres intervenants, n'en prend pas soin et ne les valorise pas. Seul le volet client est pris en considération.
  - Entre 2012 et 2016, la situation reste la même pour les collaborateurs, leur nombre diminue régulièrement. Concernant les clients, la banque semble vouloir améliorer encore plus sa relation avec ceux-ci, par ailleurs, l'institution est toujours aussi muette concernant les autres parties prenantes.
  - A partir de 2017, la firme fournit plus d'informations, notamment dans le domaine de l'égalité homme-femme et de l'expérience vécue par les collaborateurs. Le client quant à lui est toujours aussi valorisé. Nous savons aussi un peu plus sur les différentes œuvres de charité auxquelles la firme participe en Belgique. Malgré ces informations complémentaires, la quantité fournie reste faible et le constat sur les parties prenantes est défavorable.
- 
- Au sujet des produits et services proposés dans le cadre de sa mission sociale, à la clientèle :
  - Entre 2008 et 2019 la banque ne fournit aucune information sur les produits proposés qui pourraient être intéressants du point de vue de la R.S.E.
  - Ce n'est qu'en 2020 que la banque a décidé de mettre en place des produits de ce type, le changement semble assez radical car il paraît que l'offre proposée est par défaut, la firme s'attelle aussi à la future mise en place de leur premier fonds « climat ». Les précisions relatives à ces projets restent vagues et peu nombreuses, les mesures prises ressemblent plus à des promesses qu'à des véritables engagements.

Sur les consommations de la banque :

- Le groupe n'a pratiquement rien communiqué en 12 ans. Quelques informations ont filtré concernant la consommation de papier, mais rien d'autre.

A propos des produits et services proposés aux clients dans le domaine de l'environnement :

- Entre 2008 et 2019, aucune divulgation est faite.
- A partir de 2020, certaines révélations voient le jour, concernant un fonds notamment, mais cela reste très rare, tant en quantité qu'en actions concrètes.

Concernant la pollution au CO2 :

- Entre 2008 et 2017, il n'y aucune information de la part du groupe.

- A partir de 2017, le groupe bancaire communique un peu plus, particulièrement sur sa filiale belge Puilaetco Dewaay, en transmettant des informations sur les voyages d'affaires, cela reste malgré tout peu, infime comme information. De plus, en analysant les chiffres, il ne semble pas y avoir une tendance de fond à l'amélioration, mais simplement une variabilité en fonction des années et du nombre de déplacements.

Au sujet de la gouvernance :

- En 12 ans, peu d'informations ont filtré, à peine quelques bribes sur la compliance, mais rien sur la gouvernance à proprement parler, en dehors de la structure générale.

## **4 ING .**

Le groupe Ing ne possède pas de filiale à proprement parlé de filiale mais utilise la segmentation de sa clientèle « retail » pour proposer des services de private banking à certains clients.

Les rapports utilisés pour cette banque ont été les rapports annuels du groupe et ceux de la filiale Belge, que les rapport de « corporate responsibility » du groupe.

### **4.1 Critères Sociaux.**

#### **4.1.1 Parties Prenantes <sup>77</sup>.**

Selon les rapports annuels de (2008) à (2020) , ING Belgique est passé de 13 193 à 7 925 équivalents temps pleins, cette réduction équivaut entre 40 et 50 % du personnel.

A la lecture des rapports annuels (2008) ,(2009), (2010), (2011) et (2012) , le groupe disait accorder beaucoup d'importance à la formation et a beaucoup communiqué sur les sessions de formations données aux collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise. Initialement les entités qui formaient les employés étaient l'« ING Business School » et la « Commercial Banking Academy », la première formait les cadres, et la deuxième les autres employés, celles-ci ont fusionné pour former l' « ING Bank Academy » en 2011. Les chiffres fournis par ING concernant la formation font état d'une décroissance des montants investis dans la didactique, passant de 98,4 millions d'euros à 81 millions d'euros entre 2008 et 2012, pour l'ensemble du groupe<sup>78</sup>.

Concernant l'engagement des employés, le groupe avait mis en place un programme nommé Winning Performance Culture (WPC) durant cette période, censé établir une culture d'entreprise. Chaque année une enquête était organisée pour vérifier l'engagement à cette culture d'entreprise, le WPC Survey. Lors de cette consultation, des questions tels que, « Etes-vous fiers de travailler pour la banque ING ? », « Recommanderiez-vous à une connaissance de travailler pour celle-ci ? », ... Entre 2008 et 2012 le score moyen est passé de 71 % d'engagement à 68 %.

---

<sup>77</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :**Voir ( Annexe 18 : Extraits des rapports annuels ING Group, ING Belgique Corporate responsibility de 2008 à 2020 concernant la gouvernance)**

<sup>78</sup> Pour la comparaison entre 2008 et 2012, les chiffres équivalents sont ceux du groupe (assurance comprise) car ING ne communiquait pas que pour la banque uniquement.

Dès le rapport annuel (2008), la banque a beaucoup communiqué sur la très grande importance qu'avait la diversité et l'égalité des genres, cette même année la banque avait mis en place « The Global Diversity Council » où plusieurs manager senior y siégeaient. L'objectif de ce conseil était de promouvoir la diversité, l'égalité des genres et l'interconnexion entre les générations. Concernant les chiffres du groupe<sup>79</sup> en relation avec les collaborateurs, ils sont restés quasiment identiques par rapport à la parité entre hommes et femmes, avec respectivement 50,7 % et 49,3% en 2008, et 50,8 % et 49 % en 2012. Cependant, pour les postes de cadres supérieurs, le groupe est passé de 66, 5% de managers hommes en 2008 à 73 ,5 % en 2012, donc une diminution de 13 % pour les femmes.

Selon le rapport annuel (2010), ING s'est aussi donné comme ambition de devenir un Top Employer pour l'horizon 2014, en flexibilisant le travail, en améliorant les processus de sélection, en implémentant les formations pour les travailleurs et en aidant les nouveaux employés.

D'après les rapports annuels entre (2012) et (2016) , ING a continué à communiquer sur les différentes sections citées dans les points antérieurs. Les sommes investies pour la formation des employés ont continué de baisser, passant de 81 millions d'euros en 2012 à 70 millions d'euros en 2016 pour l'ensemble du groupe<sup>80</sup>. En 2014, le groupe a aussi publié le nombre de formations qui est passé de 424 000 formations pour l'ensemble de la banque à 455 900 formations. Les chiffres concernant la quantité d'hommes/femmes dans l'entreprise sont rester plus ou moins équivalent par rapport à 2012, avec 49, 5 % de femmes en 2016 et 50,5% d'hommes en 2016. Le nombre de cadre supérieur homme est passé 73,5% en 2012 à 70,7% en 2016, donc une augmentation de 2,8% de femmes cadres supérieurs. Concernant le taux d'engagement, celui-ci a augmenté passant de 68 % en 2012 à 77% en 2016.

A la lecture du rapport annuel 2014, la banque a changé son discours en mettant l'accent notamment sur le besoin de créer une culture du leadership, forte. ING a mis en place le ING International Talent Programme (IITP). L'objectif étant de s'assurer d'avoir le nombre nécessaire de talents pour pouvoir assurer le leadership dans le futur.

La même année, ils ont aussi parlé dans leur rapport, et pour la première fois, de l'équilibre entre le travail et la vie privée. Les droits de l'homme ont aussi été cités dans le compte rendu, ils en ont fait une de leurs priorités. Ils ont également expliqué dans ce document que lorsque les lois du travail d'un pays étaient en dessous de leurs standards, ils appliqueraient la police interne du groupe.

D'après le rapport annuel (2015), ils ont enfin été nommés cette année-là, Top Employer, et reçu le label en Belgique. Ils ont lancé l'Orange Code qui consiste en une série de valeurs

<sup>79</sup> Pour la comparaison entre 2008 et 2012, les chiffres comparés sont ceux du groupe (assurance compris) car ING ne communiquait pas les chiffres de la banque de manière indépendante.

<sup>80</sup> Pour la comparaison entre 2012 et 2016, les chiffres équivalents sont ceux du groupe, mais les filiales d'assurance ont été vendues en 2013 et ne font donc plus partie du groupe.

et de comportements à suivre, qui forment l'identité d'ING, comme être prudent, responsable et honnête.

Selon le rapport (2016), l'entreprise a aussi lancé différents réseaux interne pour stimuler la diversité au travail et a encouragé ses employés à participer à ces réseaux.

En se basant sur les rapports allant de 2016 à 2020, la banque a poursuivi sa communication sur les points principaux : la formation, la diversité et l'engagement des travailleurs. Le budget du groupe consacré à l'apprentissage est passé de 70 millions d'euros à 43 millions d'euros. Le nombre de formations dans le groupe est passé 445 900 à 844 900. Concernant le nombre de femmes par rapport aux hommes, le chiffre est resté plus ou moins le même en 2020, avec 47,9 % de femmes et 52,1% d'hommes. Les cadres supérieurs sont représentés à 71 % par des hommes en 2020 par rapport à 70,6 % en 2016. En 2020, il n'y pas eu de « WPC Survey », le dernier questionnaire date de 2018 et le taux d'engagement était de 71 %.

D'après le rapport annuel (2017), ils ont décidé de mettre en place une formation pour améliorer le leadership dans le groupe : The Think Forward Leadership Programme, la première phase a été lancée en 2017 pour les leaders seniors, la deuxième phase en 2018. Le programme est élargi aux « peoples managers » sous le nom de TFL Experience (TFLE).

Selon le rapport annuel (2018) , pour avoir plus de diversité, la banque a mis en place des teams mixtes avec aux moins 30 % de mixité parmi les différents collaborateurs d'une équipe.

Au sujet de la relation client, ING a dès le rapport annuel 2008 largement communiqué sur le sujet. Le groupe explique dans ses rapports, que la mission principale est de devenir la référence dans le secteur, en aidant leurs clients à gérer leur avenir financier. La banque définit dans son rapport de responsabilité de 2008 sa relation avec le client à travers 4 points : l'adéquation du produit avec les demandes du client, le respect de la privacité du client, la transparence, l'éducation financière et la prévention contre l'exclusion financière.

A partir du rapport annuel 2010, ING complète sa stratégie de sa relation client, en recherchant la « Customer Centricity », cependant, la banque n'explique pas les actions mises en place avec cette nouvelle approche. Pour vérifier que leur approche « Customer Centric » fonctionne, ils utilisent comme moyen de vérification le « Net Promoter Score » (NPS), la méthodologie a été complètement implémenté à partir de 2011 pour la banque de détail en Belgique, et notamment la banque privée. En 2012, par rapport à ses 3 principaux concurrents, la banque ING Belgique était classée 1 ère. Ce n'était plus le cas en 2016, ni en 2020 pour la Belgique.

En 2013, la banque lance sa nouvelle stratégie digital « Creating value for our customers through six strategic pillars – the power of IT. », afin d'améliorer sa position stratégique en tant que banque en ligne. L'objectif est de répondre aux nouveaux besoins des clients notamment en matière de fiabilité en ligne, sécurité et « customer centricity ».

Suivant cette stratégie en 2014, ING a mis en place une application mobile pour les clients de la banque privée. L'objectif de la banque est de développer une approche omnicanale afin d'être partout où le client se trouve, via le smartphone, l'ordinateur, le téléphone et l'agence.

Concernant les actionnaires la banque ne publie pas beaucoup d'information, en dehors des objectifs classiques de maximisation de la valeur de l'action et de la gestion de risque responsable de la banque. Celle-ci n'a pas versé de dividende jusqu'en 2014, par suite du remboursement du prêt à l'état hollandais. Durant les années qui ont suivi la banque paya un dividende aux actionnaires.

Au cours des années, la banque communique régulièrement sur les questions réglementaires, et dit respecter toutes les normes en vigueur.

Concernant l'implication d'ING dans la société, depuis le rapport annuel de (2008) et jusqu'au rapport annuel de (2016), le groupe sponsorise des actions en faveur des enfants, notamment à travers UNICEF et le programme « ING Chances for Children » le principal projet de charité de la banque. Elle subside également bon nombre de lieux culturels comme les musées et les concerts, pour ce qui est du sport, la firme a parrainé la formule 1 jusqu'à la crise de 2008. En 2008, l'ensemble des donations d'ING s'élevait à 9 906 000 euros pour l'éducation et l'aide aux enfants et de 4 909 000 euros pour l'art et la culture. La dotation pour l'éducation et les enfants avait baissé en 2016 pour atteindre 2 150 000 euros, et pour l'art et la culture celle-ci était descendue à 845 000 euros. Pour la période suivante de 2016 à 2020, la banque ne communique plus sur les donations et sponsorings entrepris.

#### **4.1.2 Vente de produits et services<sup>81</sup>.**

La quantité d'informations transmises par le groupe dans ses différents rapports concernant la vente de produits et services à caractère social était déjà considérable dès 2008. Une section complète était consacrée au sujet dans le « Sustainability Report » de 2008. Les offres concernant les actifs financiers (notamment les fonds d'investissement) étaient les produits sur lesquels le groupe bancaire communiquait le plus et qui représentaient une des pierres angulaires de la stratégie de la section banque privée. La firme ne publiait malheureusement pas sur chaque section de banque privée (par pays) que détenait le groupe, mais transmettait des informations sur l'entièreté de la branche banque privée du groupe.

Dans le rapport annuel de 2008, ING nous expliquait que la banque privée restait, malgré la crise de 2008 et son effet négatif sur les actifs gérés par la banque, une des sections qui rapportait le plus de bénéfices au groupe bancaire.

---

<sup>81</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : Voir (**Annexe 19 : Extraits des rapports annuels ING Group, ING Belgique Corporate responsibility de 2008 à 2020 concernant la ventes de produits (sociales)**)

Dans ce même rapport, il était expliqué qu'en 2009 s'opérerait le transfert de l'ensemble de la gestion des actifs financiers gérés par les différentes sections banque privée en Europe, vers une filiale appelé « ING Investment Management Europe » qui est une société de droit hollandais .

Les informations issues du « Sustainability Report » de 2008 précisent que les investisseurs privés étaient de plus en plus sensibles aux informations non financière (éthiques, environnementales et sociales) sur les différentes entreprises dans lesquels ils pouvaient investir.

Dans le même rapport est expliqué la méthode qu'utilisait ING pour évaluer la performance des entreprises du point de vue de l'ISR et le possible investissement dans celles-ci. Premièrement, la banque réalisait un « test » positif (best-in-class) en récoltant des informations sur la performance sociale et environnementale des entreprises en fonction de critères prédéfinis et ensuite ces entreprises étaient classées par rapport à leur secteur. Deuxièmement, un test négatif était utilisé en fonction de certains critères, et des banques étaient exclues. Evidemment ce test était prévu exclusivement pour les fonds ISR.

Dès 2008, le groupe avait ajouté dans son offre de profil de risque pour les clients, une approche spéciale pour les investisseurs soucieux de leurs investissements en matière de ISR, le profil : Socially Responsible Investing. Il était aussi possible pour le client de mettre en place une architecture ouverte pour qu'il puisse aller chercher des fonds ISR chez d'autres gestionnaires de fonds.

ING possédait aussi une équipe spécialisée dans le ISR basée à la Haye, sensée traiter des informations sur l'investissement durable. C'était cette équipe qui devait entre autres s'occuper des tâches de filtrage pour les fonds ISR.

En 2008, les fonds ISR gérés par les filiales d'ING Private Banking, étaient au nombre de deux, le « Sustainable Portfolio Management » et le « ING LIRIC SRI Top 50 » chacun représentait 352 millions et 68 millions respectivement. D'autres fonds gérés par la filiale du groupe ING Investment Management, étaient proposés à la clientèle private banking, l'ensemble des fonds ISR de cette filiale s'élevait à 949 millions d'euros, pour un total de quinze fonds.

En 2012 dans le rapport de durabilité, la stratégie d'investissement responsable fut mise à jour et réexpliquée. La filiale d'ING, IIM précisa avoir basé celle-ci sur 4 piliers :

- L'actionnariat actif, était pour ING un des moyens les plus efficaces pour forcer les entreprises à tenir une conduite responsable vis-à-vis de la société et de l'environnement. ING Investment Management s'était engagée à cette période, à être présente aux assemblées des actionnaires des entreprises ou ses fonds investissaient, uniquement pour les fonds possédant plus de 100 millions d'euros sous gestions et de voter. Les propositions des actionnaires étaient évaluées selon sept thèmes : l'administration et les administrateurs, la rémunération et avantages sociaux, l'audit, la structure du capital, les statuts, les mécanismes de défenses anti-opa et les questions sociales, éthiques, et environnementales. ING utilisa aussi le

dialogue avec les entreprises dans lesquelles ses fonds investissaient, l'objectif étant de les convaincre d'adopter certains comportements plus respectueux de l'environnement et de la société. Très souvent, les fonds ne possédaient qu'une faible partie des actions et devaient s'allier avec d'autres actionnaires afin d'augmenter l'influence de leurs positions sur les conseils d'administration.

- L'intégration des critères ESG lors des processus d'investissement était suivie par la banque, qui vérifiait que les entreprises ou ses fonds investissaient, respectaient un standard minimum concernant les critères ESG.
- La firme avait aussi créé une liste de compagnies considérées comme non éligibles. Ces entreprises étaient les moins bien cotées dans les secteurs considérés comme particulièrement sensibles, comme la défense.
- L'offre de fonds spécialisés en ISR.

A partir de 2013, suite à l'accord de 2008 avec le gouvernement néerlandais, qui stipulait que le groupe devait vendre les filiales assurances et asset management (ING INVESTMENT MANAGEMENT) le groupe c'est défait de ces deux filiales et n'a plus communiquer vis-à-vis de ce type de produits et services quand bien même le groupe continue de posséder une filiale banque privée qui propose à ces clients les produits et services de gestions d'actifs proposés par NN Investment Partner, qui est la société qui a repris ING investment Management. NN IM appartient depuis 2020 à Goldman Sachs.

## 4.2 Critères environnementaux.

### 4.2.1 Consommation de la banque<sup>82</sup>.

Le groupe bancaire a fait appel depuis 2006 à une firme de consultance pour étudier les points d'amélioration concernant l'empreinte écologique. Il s'agit de la consommation d'énergie, de papier, et les voyages d'affaire.

Concernant la consommation d'énergie selon le rapport de soutenabilité de 2008, la banque a communiqué différentes données :

- La consommation d'électricité ayant comme origine l'énergie brune<sup>83</sup> était de 199 369 000 kWh
- Celle provenant de l'énergie verte<sup>84</sup> était de 344 448 000 kWh
- Pour le gaz elle était de 150 487 000 kWh
- Pour le pétrole, 14 242 000 kWh
- Les réseaux de chaleur 40 241 000 kWh

---

<sup>82</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :Voir (**Annexe 20 : Extraits des rapports annuels ING Group, ING Belgique Corporate responsibility de 2008 à 2020 concernant la consommation de la banque**)

<sup>83</sup> Energie qui provient d'une source polluante

<sup>84</sup> Energie qui provient d'une source non polluante

La consommation de papier éco labélisé était de 3 872 167 kg et de 3 140 172 kg de papier non éco labélisé, au total 7 021 338 kg.

La moyenne des kilomètres réalisés en voiture était de 96,3 millions de kilomètres et de 222 millions de kilomètres en avion.

Dans le rapport annuel de 2016, il nous est expliqué que le groupe s'était fixé depuis 2014 tout une série d'objectifs, notamment, réduire la production de déchets et de consommation d'eau de 20 % à l'horizon de 2020, prenant 2014 comme année de référence , ceci faisait partie d'un projet ,le ING Environnemental Programme, qui a permis la mise au point d'un système de gestion nommé Environmental Management System. Dans le même rapport, on apprend qu'ING à décidé de diviser son empreinte écologique en 2 volets, la partie directe et l'indirecte.

Dans la première partie nous retrouvons la consommation d'énergie du groupe, le nombre de kilomètres parcourus concernant les voyages d'affaires, la quantité de papier consommé et quelques nouveautés comme les déchets résiduels et la consommation d'eau.

Huit ans plus tard, le groupe avait progressé dans presque tous les secteurs. La consommation d'électricité provenant d'énergie brune est passée à 23 000 000 kWh, d'énergie verte à 236 000 kWh, le gaz naturel a atteint les 83 000 000 kWh, le pétrole 3 000 kWh et pour les réseaux de chaleur , 22 000 000 kWh.

La consommation de papier a aussi baissé, pour le papier éco labellisé elle est passé à 1 664 000 kg et le papier non écologique à 64 000 kg, au total 1 729 000 kg.

La moyenne des kilomètres concernant les voyages d'affaires (avion et voiture réunis) est passée à 227 millions.

Concernant les nouveaux dossiers (l'eau et les déchets résiduels) qui n'avaient fait l'objet d'aucune étude avant 2014, la banque a augmenté sa quantité de déchets résiduels par rapport à l'année de référence (2014), passant de 2 870 tonnes à 3032 tonnes et de même pour l'eau passant de 572 mètres cubes à 578. La deuxième partie concerne les fournisseurs, ING s'était fixé plusieurs objectifs pour 2020 : réduire de 20% l'utilisation d'eau par rapport à 2014 et réduire la quantité de déchets résiduels de 20%.

Dans le rapport annuel de 2020, le groupe communique sur les différents objectifs qu'ING a atteint par rapport à 2014 :

- Le groupe a réduit de 27% sa consommation, dépassant l'objectif initial de 20 %
- Les déchets résiduels ont été réduit de 57%, dépassant encore une fois l'objectif de 20%

La quantité de déchets résiduels en 2020 était de 1 366 tonnes et la quantité d'eau consommée de 366 mètres cubes.

Concernant les autres secteurs de la consommation, le groupe ne consomme plus d'électricité d'origine non renouvelable(brune), la renouvelable (verte) est passée à 194 000 000 kWh, le gaz naturel est passé lui à 52 000 000 kWh, le pétrole à 1 000 000 kWh et les réseaux de chaleur à 22 000 000 kWh , pour un total de 270 000 000 kWh pour l'ensemble du groupe.

ING a aussi baissé le nombre de kilomètres effectués par rapport aux autres années passant à 68 000 000 kilomètres, notamment, à cause de la pandémie qui a fortement réduit le nombre de déplacements.

#### **4.2.2 Ventes de produits et services<sup>85</sup>.**

En dehors des fonds SRI présenté dans la partie sociale, d'après le rapport corporate responsibility (2008) , le groupe proposait des produits et services spécifiques à l'environnement pour les clients banque privée , les fonds thématiques spécialisé dans l'environnement ,dont l'ING Thai Global Water Fund qui investissait 80 % de sa valeur nette dans le Claymore S&P Global Water Index qui était en 2008 le premier fonds négocié en bourse mondial conernant l'eau et le ING (L) Invest Climate Focus spécialisé dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Dans le corporate social report ING 2012, on apprend que le groupe ne propose plus les deux fonds thématiques spécialisé dans l'environnement. Les autres fonds SRI et qui concerne les fonds durable, soutenable, ... expliqué dans la partie précédente eux sont encore disponible.

A partir de 2013, à la suite de l'accord de 2008 avec le gouvernement néerlandais qui stipulait que le groupe devait vendre les filiales assurances et asset management (ING INVESTMENT MANAGEMENT) le groupe c'est défait de ces deux filiales et n'a plus communiquer vis-à-vis de de ce type de produits et services quand bien même le groupe continue de posséder une filiale banque privée qui propose à ces clients les produits et services de gestions d'actifs proposés par NN Investment Partner, qui est la société qui a repris ING investment Management. NN IM appartient depuis 2020 à Goldman Sachs.

#### **4.2.3 Pollution en Co2<sup>86</sup>.**

D'après le rapport de responsabilité social d'ING de 2008, le groupe a changé de direction en 2005 concernant les rejets de CO2 et en intégrant la lutte contre le changement climatique comme un objectif pour ING. Ils avaient créé un programme pour gérer et réduire les émissions de gaz à effet de serre de leurs opérations et de compenser les émissions restantes par le reboisement de la forêt tropicale dégradée et l'achat de crédits certifiés provenant de projets d'énergie renouvelable. Le groupe est devenue en 2007 la première institution financière néerlandaise 100% neutre en carbone.

Ils disaient vouloir aller plus loin que juste réduire la consommation, en trouvant des moyens d'intégrer d'avantage le changement climatique dans leurs activités commerciales. En développant, notamment des produits et services financiers qui aident leurs clients à réduire leur propre empreinte carbone. Dans le cadre des Principes de l'Équateur, par exemple, ils cherchaient à intégrer les enjeux liés au carbone dans leurs activités de financement et à calculer les émissions de dioxyde de carbone de leurs clients.

---

<sup>85</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe : **Voir (Annexe 21 : Extraits des rapports annuels ING Group, ING Belgique Corporate responsibility de 2008 à 2020 concernant la vente de produits service (environnementaux)**

<sup>86</sup> Pour les extraits des rapports utilisés pour élaborer ce point, il y a lieu de se référer à l'annexe :**Voir (Annexe 22 : Extraits des rapports annuels ING Group, ING Belgique Corporate responsibility de 2008 à 2020 concernant la pollution en CO2)**

La quantité de CO<sub>2</sub> rejeté par le groupe en tenant compte des incertitudes, et en utilisant la technique d'extrapolation, était 212,871 tonnes par an. En agrégant les émissions des différents postes émetteurs de Co2(voir tableau ci-dessous) , le total est de 367 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an . Le rejet d'émissions était 1,72 tonnes par an et travailleur temps plein. Pour calculer la quantité de rejet de co2, la banque s'est basée sur Greenhouse Gas Protocol. L'ensemble des rejets de co2 a été compensé par crédits carbone auprès de projets de compensation certifiés, le groupe était donc une entreprise carbone neutre. Ci-dessous un tableau reprenant les différents postes de rejets de CO<sub>2</sub> en 2007 et 2008 :

**Tableau 8 : Emissions total de Co2 du groupe ING en 2008**

Total CO <sub>2</sub> emissions		
in kilotonnes, based on an average coverage of 84%	2008	2007
Electricity	89	121
Natural gas	30	27
Fuel oil	4	6
District heating	4	5
Air travel	30	23
Car travel	30	29
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>211</b>
CO <sub>2</sub> emissions per FTE (in tonnes)	1,72	2,15

Source: ING (2008). Corporate responsibility report 2008. Récupéré le 15 juillet 2022 de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=3b68123a-d3bd-4edf-b555-ea49e09234d5&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=6594>

Même si cela est antérieur à la période d'étude de ce mémoire, nous constatons qu'il y a une amélioration significative entre les deux années.

Selon le rapport durable d'ING 2012, le poste qui rejettait les plus de CO<sub>2</sub> était l'électricité, ING à donc estimé que c'était le poste ou ils devaient le plus travailler, néanmoins, pour le groupe en entier, l'électricité était à 70% d'origine renouvelable. Certains pays présentaient des difficultés pour trouver de l'électricité d'origine renouvelable, c'était le cas de la Turquie.

En 2012, le groupe est passé à 169 000 tonnes par an au total par l'agrégation des différents postes, et de 209 000 tonnes par an par la méthode d'extrapolation. La quantité de carbon émis par travailleur temps plein est passé 2,4 tonnes par an et travailleur temps plein. Ci-dessous le tableau décortiquant l'évolution par filiales depuis 2010 :

**Tableau 9 : Emissions de carbone du groupe ING en 2012.**

ING'S CARBON EMISSIONS				
		In kilotonne		
		2012	2011	2010
Coverage (% of employees)		75	77	83
ING Bank	Total carbon	117	133	147
ING Insurance/IM	Total carbon	52	36	52
ING Group	Total aggregated carbon	169	169	198
ING Group	Total carbon per FTE (In tonne)	2.4	2.1	2.3
ING Group	Total extrapolated carbon	209	225*	231

\* Due to a more accurate calculation of FTEs, this figure has been adjusted.

Source : ING (2012) . Sustainability report 2012. Récupéré le 14 juillet 2022 de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=68d13c88-0390-4c3b-bec8-557fd14ed112&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=25210>

Nous constatons, que la banque avait continué de baisser ses émissions depuis 2010, seul les émissions de carbone par travailleurs temps plein, cela peut s'expliquer par le dégraissage des effectifs de la part d'ING.

Le rapport de responsabilité social d'ING 2016, nous explique que la méthode de présentation avait changé en 2012 , le groupe présentait les émissions par scope, avec le Scope 1 qui comprend les émissions provenant de l' utilisation du gaz naturel et du mazout , le scope 2 qui comprenait les émissions liées à l' utilisation de l'électricité, de l'électricité renouvelable et du chauffage urbain, et le scope 3 qui comprenais les émissions des déplacements professionnels en avion et en voiture le scope 3 trois n'est pas complet en raison de la difficulté de calcul et mesure de certaines émissions indirectes. Le total du rejet des émissions par la méthode extrapolée en 2016 était de 74 000 tonnes de CO2, et la quantité par agrégation était de 63 000 tonnes.

Ci-dessous le tableau récapitulatif du groupe concernant les rejets de CO2 concernant l'année 2016 :

**Tableau 10 : Emissions de carbone du groupe ING en 2016.**

<b>Carbon emissions extrapolated<sup>3</sup></b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
in kilotonne CO <sub>2</sub> e			
Coverage (% of employees)	96	95	90
Total carbon <sup>2</sup>	63	82	92
Total carbon per FTE in tonne	1.2	1.5	1.6
Total extrapolated carbon	74	94	101
Total carbon Scope 1	20	22	23
Total carbon Scope 2	14	32	42 <sup>4</sup>
Total carbon Scope 3	29	29	27

Source : ING (2016). Rapport annuel 2016. Récupéré le 14 juillet 2022 de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=bbbb6628-52ea-4469-8232-2a0d0d60f099&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=39230>

La banque avait aussi mis en place des objectifs en 2014, qui était d'atteindre une baisse de 20 % des émissions en 2020 par rapport à 2014, et rester une entreprise carbone neutre. ING réussi à atteindre l'objectif de baisse d'émissions en 2016 soit 4 ans avant la date fixé. Le groupe est aussi rester carbone neutre en 2016. Le groupe a réussi à rester carbone neutre et obtenir la certification ISO14001 certification.

Selon le rapport de durabilité ING 2020, le groupe s'est fixé de nouveaux objectifs pour 2030 grâce leur outil : Energy management System (EMS). Le groupe veut réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de portée Scope 1 et 2 de 80 % pour la fin 2022 et de 90 % pour fin 2030, et réduire les émissions de scope 3 de 25 % avant la fin 2022.

Pour l'année 2020, le groupe a réussi à baisser les émissions (calculer via la méthode d'extrapolation) provenant des Scope 1 et 2 de 76 % par rapport à 2014 et pour les émissions du scope 3 de 73 %. Ci-dessous le tableau récapitulatif de l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> :

**Tableau 11 : Emissions de carbone du groupe ING en 2020.**

<b>Carbon emissions</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Coverage (% of employees)	99	99	96
in kilotonne CO <sub>2</sub> e			
Total carbon <sup>1</sup>	24	42	50
Total carbon per FTE in tonne	0.4	0.8	0.9
Total extrapolated carbon	25	44	57
Total carbon Scope 1	12	12	14
Total carbon Scope 2	4	7	7
Total carbon Scope 3	8	23	30

Source : ING (2016). Rapport annuel 2016. Récupéré le 14 juillet 2022 de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=4ba98f0a-c168-4bab-9d57-8b36cf0329ae&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=52579>

Nous constatons une baisse dans l'ensemble des différents scopes ainsi que sur les différents totaux de CO<sub>2</sub>. Selon ING , l'entreprise est resté carbone neutre de nouveau pour l'année 2020 et a réussi à maintenir la certification de la norme ISO14001.

### **4.3 Critères de gouvernance .**

Concernant la gouvernance il faut faire la distinction entre la gouvernance du groupe et la gouvernance d'ING Belgique. Contrairement au points précédents, ING Belgique communique de manière abondante dans les différents rapports publiés par ING Belgique. Dans cette partie nous allons donc nous centré sur la partie Belge d'ING.

Dans le rapport financier 2008 d'ING Belgique, la banque expose les différentes règles de gouvernance de la filiale Belge.

En expliquant dans un premier temps, ce qu'ils appellent « la situation actuelle ». Dans cette partie la banque explique être régie par la circulaire PPB-2007-6CPB-CPA de la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA) et respecter le « Code belge de gouvernance d'entreprise » en vigueur.

Dans une deuxième partie, le groupe s'attarde sur le conseil d'administration en décrivant :

- Sa composition complète
- Les différentes responsabilités du conseil d'administration
- Les dispositions des statuts concernant les mandats
- Les limites d'âge concernant les mandats
- Les types de décisions que peuvent prendre le conseil d'administrations
- La rémunération des administrateurs et les règles concernant la rémunération

Ensuite, le rapport décrit le comité de direction avec :

- La composition et les responsabilités de celui-ci
- La manière dont sont attribué les responsabilités et comment sont prise les décisions
- La rémunération des directeurs
- Les activités des directeurs

Une dernière partie décrit les comités spéciaux et leurs activités.

Cela représente l'ensemble des informations communiqués par ING Belgique jusqu'au rapport annuel d'ING Belgique (2017).

Dans le rapport annuel de (2017), (2018), (2019) et (2020) la banque communique en plus des informations cités précédemment, des informations sur la diversité dans le conseil d'administration et dans le comité de direction ainsi, qu'un aparté sur les conflits d'intérêts et leurs résolutions grâce à une politique de conflit d'intérêt .

Entre 2016 et 2020, le nombre de femmes dans le conseil d'administration en Belgique est passé de 18, 5% fin 2016 à 62% fin 2020.

Concernant le comité exécutif, ING Belgique n'a pas communiqué sur la quantité de femme qui était en poste. Par contre, ils ont expliqué que la diversité au sein du mité n'était pas qu'une question de genre mais aussi de nationalité et d'orientation sexuel. Pour palier au possible manque de diversité au sein de la banque, les membres du comité exécutif se sont engagés comme mentor dans différent réseaux d'employés comme :

- LIONESS : réseau support pour que les femmes soit plus visible dans l'entreprise

- CrossING : réseau qui soutient la diversité culturelle au sein d'ING
- GALA : soutient de la communauté LGBT
- Ring : réseau établit pour soutenir les jeunes professionnels

#### **4.4 Conclusion ING.**

Au sujet des parties prenantes :

- Entre 2008 et 2012, l'informations sur les parties prenantes était abondante, surtout concernant les collaborateurs. Les parties prenantes les plus durement touché par la crise étaient collaborateurs qui ont été sacrifié en termes d'effectifs, malgré cela les banques ont continué à offrir des formations même si les montants concernant la formation n'ont cessé de baisser entre 2008 et 2012. En ce qui concerne l'engagement des employés, selon leur étude il avait baissé. Au niveau de l'égalité des genres les postes importants étaient en grande majorité occupé par des hommes. Pour ce qui est des clients, la banque depuis toujours placé le client au centre de ses préoccupations et 2010 ils ont mis en place une étude NPS pour connaitre la satisfaction des clients. Concernant, les actionnaires ne recevaient pas de dividendes. Concernant les régulateurs seul le strict minimum obligatoire est publié et mis en place par la banque. Concernant se relation avec la société la banque fessait des donations à travers Unicef et travers sa propre association.
- Durant la période entre 2012 et 2016, il n'y a pas eu de grand changement concernant les parties prenantes. Quelques formations en plus pour les employés et un peu plus de communication concernant l'égalité au sein du travail mais les hommes sont toujours majoritaires dans les postes importants et la banque continue de dégraisser au niveau du personnel. Par contre, la taux d'engagement des travailleurs à augmenter durant cette période. Ils ont aussi reçu le label tope employeur en 2015 qu'ils ont

Concernant la vente de produits et services positif pour la société et l'environnement, ING ne communique que durant la période où elle détenait sa filiale de gestion d'actifs, c'est-à-dire entre 2008 et 2012, entre ces deux dates la banque à stopper ses deux fonds thématiques mais à continuer à proposer à sa clientèle les autres fonds. Concernant la suite ING a continuer de collaborer avec NN, qui est devenu le gestionnaire de fonds externe pour ING et continuant sur la lancé de celui-ci sur les fonds durable.

Sur le sujet de la pollution et la consommation, la banque n'a cessé de communiquer durant toute la période d'études et les chiffres pour les deux points étaient en constante baisse entre 2008 et 2020.

Concernant la gouvernance la banque à toujours très bien communiqué depuis 2008, en expliquant l'ensemble des points.

## Conclusion, limites et perspectives

Pour rappel, l'objectif du mémoire était de déterminer si depuis la crise de 2008, il y avait eu une évolution dans l'attitude des banques privées en Belgique par rapport à la R.S.E. Nous avons donc analysé via une analyse de contenu des rapports annuels de 4 banques avec une présence en Belgique : Delen Private Bank, Belfius, Puilaetco et ING.

Voici les enseignements retenus de cette analyse :

Nous avons découvert qu'il y avait bien une évolution concernant l'attitude vis-à-vis de la R.S.E auprès des banques étudiées. La quantité d'informations publiées dans les rapports a très grandement augmenté entre 2008 et 2020 pour toutes les banques , et les actions concrètes prises par les banques en faveur de l'environnement ont elles aussi augmenté.

L'analyse des 4 banques a permis de mettre en exergue la différence dans l'évolution de l'attitude entre les deux types de banques privées étudiées. Concernant les pure players : Delen et Puilaetco, avant 2019 et 2017 respectivement, les informations publiées étaient quasiment nulles, la R.S.E n'était clairement pas une priorité pour ces deux banques. Pour ING et Belfius, ces banques ont, depuis 2008 au moins, toujours publiés des informations concernant la R.S.E et les actions qu'elles mettaient en place pour améliorer leurs impacts sur la société et l'environnement, et ont continué d'améliorer leurs attitudes et publié toujours plus d'informations sur la période étudiée. En somme, Delen et Puilaetco ont radicalement changé de stratégie vis-à-vis de la R.S.E, et ING et Belfius ont continué et approfondi une stratégie favorable à la R.S.E qui était déjà en place.

Les banques qui ont dévoilés le plus d'informations et fait le plus d'effort concernant leur l'attitude vis-à-vis de la R.S.E durant la période étudié, sont Belfius et ING, avec un avantage pour Belfius qui est la banque pionnière pour l'ensemble des années analysées tant pour les produits proposés aux clients que son fonctionnement interne. Les banques Delen et Puilaetco, malgré leur changement d'attitude, restent largement en dessous des standards des banques citées plus en haut dans ce paragraphe, surtout pour Puilaetco pour qui tant la quantité d'informations que les mesures prises pour améliorer la R.S.E dans l'entreprise sont largement améliorables.

Le point sur lequel elle fournissent le plus d'informations sur les mesures prises par l'ensemble des 4 banques est l'environnement, toutes le banques ont communiqué sur les rejets de CO<sub>2</sub>, la consommation, les produits proposés , à la fin de 2020. Toutes les banques ont aussi expliqué les différents moyens mis en place pour réduire et améliorer leur consommation et réduire leur rejet de CO<sub>2</sub>. Par contre, les informations fournies par rapport à la gouvernance, par Delen et surtout par Puilaetco sont faibles même à la fin 2020.

La méthodologie utilisée s'est révélé être efficace car elle a permis de regrouper un ensemble de données disparates provenant de divers rapports annuels, en un corpus d'extraits logiques permettant de constater l' évolution d'année en année pour chaque banque en fonction des critères étudiés.

Durant l'élaboration de ce mémoire certaines difficultés sont se sont présentées. Ci-dessous une description des différents problèmes :

Avant tout, la quantité d'information fournie sur douze ans par certaine banque , était énorme, et les rapports ont augmenté au fil des années. Cette abondance d'informations, a difficulté le tri des renseignements utiles par rapport aux éléments qui l'étaient moins . Malgré les efforts pour analyser les rapports de la manière la plus approfondie possible, certaines informations ont pu nous échapper. Malheureusement, une analyse de toutes les informations à 100% était impossible. Pour limiter la perte de données au maximum, le logiciel d'analyse de contenu : QDA Miner (version lite) a été utilisé, il a permis de réaliser un tri plus fin que manuellement, et surtout simultanément sur plusieurs rapports annuels.

A contrario, une banque en particulier, Puilaetco, n'a pas fourni beaucoup d'information à travers ses rapports et nous a difficulté l'analyse de son évolution lors des 12 années étudiées.

Un autre point qui a gêné l'examen , est l'évolution des rapports annuels. Dans les rapports des premières années, les banques présentaient des informations sur certains sujets qui avaient leur importance à l'époque, mais qui en avait beaucoup moins une dizaine d'années plus tard, et à contrario , des renseignements sur des sujets peut être négligés dans les premiers rapports , ont pu prendre de l'importance par la suite. Ceci ne facilitait pas la comparaison, parce que certaines données que nous voulions comparer ont pu disparaître entre temps, réapparaître plus tard ou présentés d'une manière différente.

Le manque d'uniformité des rapports annuels d'une banque à l'autre a aussi posé des difficultés. Il a été compliqué d'appliquer toujours la même méthodologie pour chaque banque parce que les éléments recherchés dans les rapports, étaient très souvent disposés ou présenté de manière distincte d'une banque à l'autre. Cette difficulté avait tendance à disparaître ou du moins se dissiper dans les dernières périodes de l'étude, les sociétés ayant de plus en plus tendance à suivre les mêmes lignes directrices internationales (ISO ou GRI) pour la réalisation de leurs rapports annuels.

Il y a plusieurs limites à ce mémoire :

Premièrement, le mémoire se base sur les rapports annuels publiés par les banques, il peut y avoir une différence entre ce que la banque publie et la réalité vécue par l'ensemble des parties prenantes. A travers les rapports annuels et les compléments, la banque essaye de se présenter sous son meilleur jour, cela a ses aspects positifs puisque ça l'oblige à faire des progrès sur certains domaines si elle désire montrer une amélioration par rapport à la la R.S.E , toutefois il y a des cotés négatifs puisque cela peut entraîner la banque à se focaliser et surexposer certains thèmes dans les rapports , qui ont tendance à être plus vérifiés par des analystes et négliger d'autres aspects .

Deuxièmement, les cas de certaines firmes bancaires belges issues de filiales de banques internationales comme c'est le cas de ING et Puilaetco, nous a obligé à utiliser les rapports du groupe en complément du rapport de la filiale belge pour analyser certains points, c'est le cas de ING . Et même uniquement le rapport du groupe KBL en ce qui concerne Puilaetco puisque la filiale ne publie pas de rapport . Certaines informations portant uniquement sur la filiale étaient publiées dans ces rapports de groupe mais souvent les renseignements concernaient l'ensemble du groupe, filiale Belge comprise. Ce n'est pas un problème en soi, puisque les données publiées concernent l'ensemble du groupe, donc la filiale belge aussi , mais il nous paraissait important de le signaler.

Notre recherche a prouvé que les banques privées « pure player » avaient évolué depuis 2008 , néanmoins , leur changement d'attitude vis-à-vis de la R.S.E c'est produit tardivement par

comparaison aux banques privées issues de groupes généralistes, une piste de réflexion sur le sujet serait de rechercher les raisons d'une telle différence entre ces organismes. Quel est le motif pour des banques privées « pure player » de ne pas voir pris en considération plus tôt la responsabilité sociétale des entreprises ?

# Bibliographie

## Rapports

- Azad, S., Briot, T., Catania, C., Lacroix, S., Quensel, J., Vandenberghe, J., & Zahn, C. (2020). *The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change, MCKINSEY EUROPEAN PRIVATE BANKING SURVEY*. Bruxelles: McKinsey&Company.  
Récupéré de : <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/The%20future%20of%20private%20banking%20in%20Europe/the-future-of-private-banking-in-europe.pdf>
- Bayot, B., Cayrol, A., Provost, C., & David, R. (2019). *Synthèse du rapport ISR 2019*. Bruxelles: Fédération Wallonie-Bruxelles.  
Récupéré de :  
[https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2019-08/synthese\\_isr\\_2019\\_com\\_presse.pdf](https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2019-08/synthese_isr_2019_com_presse.pdf)
- Belfius. (2012). *Rapport durable 2012*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de :  
[https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Durable%20Dev%202012%20FR.pdf)
- Belfius. (2012). *Rapport annuel 2012*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de :  
[https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Annual%20Report%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Annual%20Report%202012%20FR.pdf)
- Belfius. (2013). *Rapport annuel 2013*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré le 10 juin de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/Report\\_FY\\_2013\\_FR\\_tcm\\_77-94247.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/Report_FY_2013_FR_tcm_77-94247.pdf)
- Belfius. (2014). *Rapport annuel 2014*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/Report\\_FY\\_2014\\_FR\\_tcm\\_77-100994.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/Report_FY_2014_FR_tcm_77-100994.pdf)
- Belfius. (2015). *Rapport annuel 2015*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/en/belins\\_RA2015\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/en/belins_RA2015_fr.pdf)
- Belfius. (2016). *Rapport annuel 2016*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2016\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2016_fr.pdf)
- Belfius. (2017). *Rapport annuel 2017*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2017\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2017_fr.pdf)

- Belfius. (2018). *Rapport annuel 2018*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA\\_2018\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA_2018_fr.pdf)
- Belfius. (2019). *Rapport annuel 2019 Banque*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA1019\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA1019_fr.pdf)
- Belfius. (2020). *Rapport annuel 2020 Belfius*. Bruxelles: Belfius Banque S.A.  
Récupéré de : [https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel\\_RA2020\\_fr.pdf](https://www.belfius.be/about-us/dam/corporate/investors/ratios-en-rapporten/belfius-reports/fr/bel_RA2020_fr.pdf)
- Cour des comptes européenne. (2021). *Finance durable : L'UE doit agir de façon plus cohérente pour réorienter les financements vers les investissements durables (Rapport spécial n° 22/2021)*. Bruxelles : Cour des comptes européenne.  
Récupéré de : [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21\\_22/SR\\_sustainable-finance\\_FR.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_22/SR_sustainable-finance_FR.pdf)
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001). *LIVRE VERT Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles: COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES.  
Récupéré de : [https://eur-lex.europa.eu/legal\\_content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR](https://eur-lex.europa.eu/legal_content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR)
- Comission Européenne. (2012). *Rhetorics and Realities - Analysing Corporate Social Responsibility in Europe*. Bruxelles : Cordis.  
Récupéré de : <https://cordis.europa.eu/project/id/506043/reporting/fr>
- Delen : Private Bankers. (2008). *Delen : rapport annuel 2008*. Anvers: Banque Delen S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2008fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2009). *Delen : rapport annuel 2009*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2009fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2010). *Delen :rapport annuel 2010*. Bruxelles: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2010fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2011). *Delen :rapport annuel 2011*. Bruxelles: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2011fr.pdf>
- Delen Private Bankers. (2012). Delen : rapport annuel 2012. Anvers: Delen-Private Bankers S.A.  
Récupéré sur <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2012fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2013). *Delen : rapport annuel 2013*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2013fr.pdf>

- Delen Private Bank. (2014). *Delen : rapport annuel 2014*. Anvers: Delen-Private Bankers S.A.  
Récupéré sur <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2014fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2015). *Delen : rapport annuel 2015*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré sur <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2015fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2016). *Delen : rapport annuel 2016*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jv2016fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2017). *Delen : rapport annuel 2017*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de : <https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/jaarverslag-2017-fr.pdf>
- Delen Private Bank. (2018). *Delen : rapport annuel 2018*. Anvers: Delen-Private Banks S.A.  
Récupéré sur [https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/1903\\_jaarverslag-FR.pdf](https://f.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25126500/1903_jaarverslag-FR.pdf)
- Delen Private Bank. (2019). *Delen : rapport non financier 2019*. Anvers: Delen-Private Banks S.A.  
Récupéré de : [https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/jaarverslag2019\\_fr.pdf?hsLang=fr-be](https://www.delen.bank/hubfs/-/media/files/jaarverslag2019_fr.pdf?hsLang=fr-be)
- Delen Private Bank. (2020). *Delen : rapport non financier 2020*. Anvers: Delen-Private Bank S.A.  
Récupéré de :  
[https://www.delen.bank/hubfs//media/files/sustainability\\_report\\_2020\\_fr.pdf?hsLang=fr-be](https://www.delen.bank/hubfs//media/files/sustainability_report_2020_fr.pdf?hsLang=fr-be)
- Dexia. (2008). *Développement durable 2008*. Bruxelles: Dexia Banque S.A.  
Récupéré de : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/35509886/rapport-dacdeveloppement-durable-2008-dexiacom>
- Dexia. (2008). *Rapport annuel 2008*. Bruxelles: Dexia Banque S.A.  
Récupéré de : <https://www.yumpu.com/fr/document/read/17570554/rapport-annuel-2008-paperjam>
- Dexia. (2009). *Rapport annuel 2009*. Bruxelles: Dexia S.A.  
Récupéré de : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/30312408/rapport-annuel-2009-dexiacom>
- Dexia. (2010). *Rapport annuel 2010*. Bruxelles: Dexia S.A.  
Récupéré de : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/40733850/rapport-annuel-2010-dexiacom>
- Dexia. (2011). *Rapport annuel 2011*. Bruxelles: Dexia S.A.  
Récupéré de : <https://www.dexia.com/sites/default/files/2019-12/DSA%20Rapport%20Annuel%202011%20FR.pdf>

- Dexia Asset Management. (2011). Sustainability Report 2011. Bruxelles : Dexia S.A.  
Récupéré de :  
[https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual\\_Reports/MMDF%20Annual%20Report%202012%20FR.pdf](https://www.belfius.be/common/FR/multimedia/MMDownloadableFile/Annual_Reports/MMDF%20Annual%20Report%202012%20FR.pdf)
- ING. (2008). 2008 Annual Report ING Groep. Amsterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Newsroom/News/Features/Feature/2008-Annual-Report.htm>
- ING. (2008). Corporate responsibility report 2008. Amsterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=3b68123a-d3bd-4edf-b555-ea49e09234d5&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=6594>
- ING. (2009). Annual report 2009. Amsterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Newsroom/News/Features/Feature/2009-Annual-Report-1.htm>
- ING. (2010). Annual report 2010. Amsterdam: ING Bank N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Newsroom/News/Features/Feature/2010-Annual-Report-ING-Bank-N.V.-1.htm>
- ING. (2011). Annual report 2011. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2011.htm>
- ING. (2012). Annual report 2012. Amsterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2012.htm>
- ING. (2012). Sustainability report 2012. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/web/file?uuid=68d13c88-0390-4c3b-bec8-557fd14ed112&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=25210>
- ING. (2013). Annual report 2013. Asterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2013.htm>
- ING. (2014). Annual Report 2014. Amsterdam: ING Groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2014.htm>
- ING. (2015). Annual report 2015. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2015.htm>

- ING. (2016). Annual report 2016. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2016.htm>
- ING. (2017). Annual report 2017. Amsterdam. Récupéré sur <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2017.htm>
- ING. (2018). Annual report. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2018.htm>
- ING. (2019). Annual report 2019. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2019.htm>
- ING. (2020). Annual report 2020. Amsterdam: ING groep N.V.  
Récupéré de : <https://www.ing.com/Investor-relations/Financial-performance/Annual-reports/2020.htm>
- ING Belgium. (2008). *Financial Report 2008*. Bruxelles: ING Belgium SA/NV. Récupéré sur [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@bbi/@secr\\_gen\\_et\\_comm/@institutional/documents/portalcontent/393065\\_en.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@bbi/@secr_gen_et_comm/@institutional/documents/portalcontent/393065_en.pdf).
- ING Belgium . (2009). *Financial Report 2009* . Bruxelles: ING Belgium SA/NV.  
Récupéré de : [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate\\_communication/@institutional/documents/portalcontent/450763\\_en.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate_communication/@institutional/documents/portalcontent/450763_en.pdf)
- ING Belgique . (2010). *Rapport Annuel 2010* . Bruxelles: ING Belgique SA.  
Récupéré de : [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate\\_communication/@institutional/documents/portalcontent/500054\\_fr.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate_communication/@institutional/documents/portalcontent/500054_fr.pdf)
- ING Belgique . (2011). *Rapport annuel 2011*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate\\_communication/@institutional/documents/portalcontent/539202\\_fr.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate_communication/@institutional/documents/portalcontent/539202_fr.pdf)
- ING Belgique . (2012). *Rapport annuel 2012*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate\\_communication/@institutional/documents/portalcontent/589619\\_fr.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate_communication/@institutional/documents/portalcontent/589619_fr.pdf)
- ING Belgique. (2013). *Rapport annuel 2013*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : [https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate\\_communication/@institutional/documents/portalcontent/636633\\_fr.pdf](https://www.ing.be/Assets/content/groups/internet/@public/@internet/@ibe/@corporate_communication/@institutional/documents/portalcontent/636633_fr.pdf)
- ING Belgique . (2014). *Rapport annuel 2014*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://cdn.uc.assets.prezly.com/27ad3660-fe20-4788-a863-2ef0b28684c9/-/inline/no/ing-belgique-rapport-annuel-2014-fr.pdf>
- ING Belgique. (2015). *Rapport annuel 2015*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://cdn.uc.assets.prezly.com/0dd45416-b681-4d7d-94f9-24d89e1a1a2e/-/inline/no/ing-belgique-rapport-annuel-2015-fr.pdf>

- ING Belgique S.A. (2016). *Rapport annuel 2016*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://cdn.uc.assets.prezly.com/2e6e098e-e4af-4ae0-bbb1-53cd04f848b7/-/inline/no/ing-belgique-rapport-annuel-2016-fr.pdf>
- ING Belgique . (2017). *Rapport annuel 2017*. Bruxelles: ING Belgique S.A. Récupéré de <https://cdn.uc.assets.prezly.com/4904dc29-444a-4e4e-8fb2-735b613c424f/-/inline/no/ing-belgique-rapport-annuel-2017-fr.pdf>
- ING Belgique . (2017). *Rapport annuel 2017*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://cdn.uc.assets.prezly.com/4904dc29-444a-4e4e-8fb2-735b613c424f/-/inline/no/ing-belgique-rapport-annuel-2017-fr.pdf>
- ING Belgique . (2018). *Rapport annuel 2018*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://about.ing.be/ING-BE-Annual-Accounts-Conso-2018-french-1.htm>
- ING Belgique . (2019). *Rapport annuel 2019*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://about.ing.be/Annual-report-ING-Belgium-SANV-2019-french.htm>
- ING Belgique . (2020). *Rapport annuel 2020*. Bruxelles: ING Belgique S.A.  
Récupéré de : <https://about.ing.be/ING-BE-Annual-Accounts-Conso-2020-french-1.htm>
- ISO. (2014).*Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale Découvrir ISO 26000*. Genève: Organisation internationale de normalisation.  
Récuperé de : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- KBL. (2008). *Annual report 2008*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/bebbfd92-3099-45cc-9925-79df23e09755/2008.pdf>
- KBL. (2009). *Annual report 2009*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.yumpu.com/fr/document/read/44755890/rapport-annuel-2009-kbl-european-private-bankers>
- KBL. (2010). *Annual report 2010*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/86236aa7-5b43-40ff-9cc0-850ecce44c8f/2010.pdf>
- KBL. (2011). *Annual report 2011*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/271c56d3-581c-4174-8d82-4fb3c736d562/2011.pdf>
- KBL. (2012). *Annual report 2012*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/a5e0680f-1a84-460a-8dc0-1501da2834c0/2012.pdf>
- KBL. (2013). *Annual report 2013*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/e94b6d4b-84cc-416c-97fd-df6f0508ec68/2013.pdf>
- KBL. (2014). *KBL*. Luxembourg: KBL EUROPEAN BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/e9cb0d2e-8999-496a-802e-cd1f944bf103/2014.pdf>.

- KBL. (2015). *Annual report 2015*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/ae7d460d-e0a2-407a-94fe-6385517498c8/2015.pdf>
- KBL. (2016). *Annual report 2016*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/9d34736c-06e5-4d47-adce-2c7577b81ffb/2016.pdf>
- KBL. (2017). *Annual report 2017*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/39528b68-a1bf-4668-8e26-516ced2b248f/2017.pdf>
- KBL. (2018). *Annual report 2018*. Luxembourg: KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/50c24a8a-12a9-4bf8-92d2-b0f1e705d06e/2018-consolidated-report.pdf>
- Kobler, D., Schlotmann, J., & Grampp, M. (2017). *Innovation in Private Banking & Wealth Management : Embracing the Business Model Change*. Zürich: Deloitte.  
Récupéré de : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-en-innovation-in-private-banking-and-wealth-management.pdf>
- QUINTET Private Bank. (2019). *Annual report 2019*. Luxembourg: QUINTET PRIVATE BANK (EUROPE) S.A.  
Récupéré de : <https://www.quintet.com/getmedia/7cc155e3-6f96-4d5e-be06-7b90d6641c1d/2019-annual-report-quintet-private-bank.pdf>
- QUINTET Private Bank. (2020). *Annual report 2020*. Luxembourg: QUINTET PRIVATE BANK (EUROPE) S.A.  
Récupéré de : [https://www.quintet.com/getmedia/44b15b33-e1a8-4217-b312-144df051d978/quintet-2020-annual-report-april-23-2021\\_2.pdf](https://www.quintet.com/getmedia/44b15b33-e1a8-4217-b312-144df051d978/quintet-2020-annual-report-april-23-2021_2.pdf)

## Articles de revues

- Abbott, W., & Monsen, R. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *The Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 501-515. doi :10.2307/255740.
- Carrol , A., & Schwartz, M. (2003). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH. *Business Ethics Quarterly*, , pp. Volume 13, Issue 4, pp. 503–530. doi :10.2307/3857969.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Volume 34,Issue 4, pp. 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G.

- Cassis, Y. (1985). Management and Strategy in the English Joint Stock Banks 1890-1914. *Business History*, Volume 27 , Issue 3 , pp. 301-314. doi : 10.1080 / 00076798500000045.
- Cassis, Y. (2016). Private Banks and Private Banking. *Oxford Handbooks Online*, pp. 88-106. doi : 10.1093/oxfordhb/9780199658626.013.6.
- Cooper, M., & Schlegelmilch, B. (1993). FOCUS: Key Issues in Ethical Investment. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, Volume 2,Number 4 , pp. 213-227. doi : 10.1111/j.1467-8608.1993.tb00047.x.
- de Clerck, F. (2009). Ethical Banking. *Ethical Prospects*, pp. 209-227. doi : 10.1007/978-1-4020-9821-5\_10.
- Domergue, F. (2012). La RSE dans le secteur bancaire, un outil de la reconquête de la confiance en période de crise ? *Management & Sciences Sociales*, N°12 , pp. 86-100. Récupéré de : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01856599/document>.
- Edwards, J., & Ogilvie , S. (1996). Universal Banks and German Industrialization: A Reappraisal. *The Economic History Review*, Vol. 49, No. 3 , pp. 427-446. doi : 10.2307/2597758.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory THE STATE OF THE ART. *The Academy of Management Annals*, 3 (1) , pp.403-445. doi: 10.1080/19416520.2010.495581.
- Graafland, J., & Zhang , L. (2014). Corporate social responsibility in China : implementation and challenges. *Business Ethics: A European Review Volume 23 Number 1*, pp. pp 34-39 , DOI : 10.1111/beer.12036.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1996). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 ,No. 2, pp. 78-101. doi : 10.1108/09513579510086812.
- Hansmann, H., & Kraakman, R. (2000). THE END OF HISTORY FOR CORPORATE LAW. *SSRN Electronic Journal*,(). doi :10.2139/ssrn.204528.
- Hart , O., & Zingales , L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, Volume 2,Issue 2, pp. 247-274.doi : 10.1561/108.00000022
- Hong, H., Kubrik, J., & Scheinkman, J. (2012). Financial Constraints on Corporate Goodness. *NBER (National bureau of Economic Research)*, Working Paper No. w1876. doi :10.3386/w18476.
- Ielasi, F., Rossolini, M., & Limberti, S. (2018). Sustainability-themed mutual funds : an empirical examination of risk and performance. *Journal of Risk Finance*, Vol. 19 No. 3, pp. 247-261, DOI :10.1108/JRF-12-2016-0159.
- Louche , C., & Lydenberg, S. (2006). Socially responsible investment: differences between Europe and the United States. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2006*, / 22. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/20.500.12127/2014>
- Mallett, J., & Michelson , S. (2010). Green Investing: Is it Different from Socially Responsible Investing? *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*,Volume 15, Issue 4, pp. 395-410

- McLachan, J., & Gardner, J. (2004). A Comparison of Socially Responsible and Conventional Investors. *Journal of Business Ethics*, pp. Vol. 52, No. 1, pp.11-25. doi :10.1023/B:BUSI.0000033104.28219.92.
- McVea, J., & Freeman, R. (2005). A Names-and-Faces Approach to stakholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, Vol. 14 No. 1, pp. 57-69.doi: 10.1177/1056492604270799
- Nefti, M. (2021). (H)adess logic ou comment sortir de l'enfer d'une comptabilité exclusivement financière. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, N°19, pp 81-89. Récupéré de : <https://www.cairn.info/revue-recherche-et-cas-en-sciences-de-gestion-2021-1-page-81.htm>
- Nyurr, R.-b.-i., Ofori , D., & Debrah, Y. (2012). Corporate social responsibility in Sub-Saharan Africa : hindering and support factors. *African Journal of Economic and Management Studies* , Vol. 5, No. 1, pp 93-113. doi : 10.1108/AJEMS-01-2012-0002.
- Polychronidou, P., Ioannidoua, E., Kipouros, A., Tsourgiannis, L., & Simet, G. (2014). Corporate Social Responsibility in Greek Banking Sector - An Empirical Research. *Procedia Economics and Finance*, Volume 9, pp :193 – 199 , doi : 10.1016/S2212-5671(14)00020-3.
- Ramanathan, K. (1976). Toward a Theory of Corporate Social Accounting. *The Accounting Review* , Vol. 51, No. 3, pp. 516-528 . Récupéré de : <http://www.jstor.org/stable/245462>
- Reynaud, E., & Walas, A. (2015). DISCOURS SUR LA RSE DANS LE PROCESSUS DE LÉGITIMATION DE LA BANQUE. *Lavoisier / « Revue française de gestion »*, N° 248 , pp 187-209, doi :10.3166/RFG.248.187-209.
- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature.Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *RECHERCHES QUALITATIVES – VOL. 26(1)*, pp. 181-207. Récuperé de : [http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero26\(1\)/srichard\\_ch.pdf](http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/srichard_ch.pdf)
- Roberts, R. (1993). What's in a Name? Merchants, Merchant Bankers, Accepting Houses, Issuing Houses, Industrial Bankers and Investment Bankers. *Business History* , Volume 35, Issue 3, pp. 22-38. doi :10.1080/00076799300000085.
- Signori, S. (2009). Ethical (SRI) funds in Italy: a review. *Business Ethics: A European Review*, Volume 18, Number 2, pp. 145-164, doi :10.1111/j.1467-8608.2009.01554.x.
- Tirole, J. (2001). CORPORATE GOVERNANCE. *Econometrica*, Vol. 69, No. 1, pp 1-35. doi : 10.1111/1468-0262.00177.
- Tirole, J., & Benabou, R. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *SSRN Electronic Journal*. doi : 10.2139/ssrn.1573694.

- van Duuren, E., Plantinga , A., & Scholtens, B. (2016). ESG Integration and the Investment Management Process: Fundamental Investing Reinvented. *Journal of Business Ethics*, Volume 138, Issue 3, pp. 525-533. doi : 10.1007/s10551-015-2610-8.
- Vigano, F., & Nicolai, D. (2006). *CSR in the European Banking Sector : Evidence from a Sector Survey*. Brussels: Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE Project). Récupéré sur [https://www.academia.edu/1800447/CSR\\_in\\_the\\_European\\_banking\\_sector\\_evidence\\_from\\_a\\_sector\\_survey](https://www.academia.edu/1800447/CSR_in_the_European_banking_sector_evidence_from_a_sector_survey)
- Weigand , E., Brown, K., & Wilhem, E. (1996). Socially principled investing: Caring about ethics and profitability. *TRUSTS AND ESTATES-ATLANTA*,, pp. Volume 135,pp. 36-42. Récupéré de :<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/tande135&div=125&id=&page=>
- Zéghal, D., & Ahmed, S. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 38-53. doi :10.1108/09513579010136343.

## Livres et ouvrages

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: Puf.
- Carroll, A. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. Dans *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp.19-46). Oxford: Oxford University Press.
- Cassis, Y. (2006). *Capitals of Capital : A History of International Financial Centres 1780–2005*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cassis, Y., & Cottrell, P. L. (2015). *Private Banking : Rise, Retreat and Resurgence*. Oxford: Oxford University Press.
- Chapman, S. D. (2006). *The rise of the merchant banking*. New York: Routledge .
- Cottrel, P., Cassis, Y., Pohle Fraser, M., & Fraser, I. L. (2009). *The World of Private Banking*. Farnham: Ashgate Publishing Limited .
- Cowton , C. (1994). *The Development of Ethical Investment Products, Ethical Conflicts in Finance*. Oxford: Blackwell Finance.
- Cowton , C. (1994). *The Development of Ethical Investment Products*. Dans *Ethical Conflicts in Finance* (pp.213-232) . Oxford: Blackwell.
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain : Corporate Social Responsibility Matters*. Londres: Earthscan Publications Ltd.
- Jeucken, M. (2001). *Sustainable Finance and Banking-The Financial Sector and*. London: Earthscan.

- Meier, O. (2021). *Gestion de patrimoine : Stratégies juridiques, fiscales et sociales*. Éd. 2021-2022. Malakoff : Dunod.
- Neimark, M. K. (1992). *The Hidden Dimensions of Annual Reports*. Londres: Paul Chapman.
- Robert, A. D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France
- Sparkes , R. (1995). *The Ethical Investor*. London: HarperCollins.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research. Anlysis types and software tools*. New York: The Falmer Press.

### Sites Web

- BFM BOURSE. (2022). *LEXIQUE FOREX : définition agent de change* .  
Récupéré le 2 mai de : <https://forex.tradingsat.com/lexique-forex/definition-agent-de-change-451.html>
- Bundesjustizamt. (2021 ). *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz - MitbestG)*.  
Récupéré le 25 mars de :  
<https://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/BJNR011530976.html>
- Challenges (2016). Banque Privée: définition.  
Récupéré le 2 juin 2022 de: [https://www.challenges.fr/tag\\_lexique-economique/banque-privee\\_883/](https://www.challenges.fr/tag_lexique-economique/banque-privee_883/)
- Chen, J., & Howard, E. (2022). *Investopedia :Private Banking*.  
Récupéré le 22 juin de : <https://www.investopedia.com/terms/p/privatebanking.asp>
- De Witte, I. (2015). Trends Tendance : *Le 'private banking' à la loupe: un service pour (presque) toutes les bourses*.  
Récupéré le 20 mai de : <https://trends.levif.be/economie/banque-et-finance/le-private-banking-a-la-loupe-un-service-pour-presque-toutes-les-bourses/article-normal-398651.html#:~:text=Pas%20de%20minimum,exige%20pas%20de%20capital%20minimum>
- EUROSIF. (2021). *Transparency code*.  
Récupéré le 26 mars de : <https://www.eurosif.org/sustainable-investment/transparency-code/#:~:text=The%20Transparency%20Code%20is%20driven,of%20a%20given%20SRI%20fund>
- EUROSIF. (2022, Juin 5). *Responsible Investment Strategies*.  
Récupéré le 10 juin de : <https://www.eurosif.org/responsible-investment-strategies/>
- EUROSIF. (2022). *Sustainable investment*. Récupéré le 10 juin de : The European Sustainable Investment Forum Récupéré le 25 Juin 2022: <https://www.eurosif.org/sustainable-investment/>
- Finance de marché. (s.d.).*Défintion banque privée*.  
Récupéré le 2 juin 2022 de : <http://financedemarche.fr/definition/banque-privee>
- FSMA. (2022). *Les labels privés*.  
Récupéré le 20 juillet de : <https://www.fsma.be/fr/les-labels-prives>

- Geler, B. (2022, Juin 20). *Asset Management vs. Wealth Management*.  
Récupéré le 25 mai de : <https://smartasset.com/financial-advisor/asset-management-vs-wealth-management>
- Greenly. (2021). *Critères ESG : définitions et enjeux*.  
Récupéré le 16 juin 2022 de : <https://www.greenly.earth/blog-fr/criteres-esg-definitions-et-enjeux>
- Heakal R. (2022). *Investopedia : What Is the Glass-Steagall Act?*  
Récupéré le 9 juin de : <https://www.investopedia.com/articles/03/071603.asp>
- Kell, G. (2018). *In Memory Of Kofi Annan: Father Of The Modern Corporate Sustainability Movement*.  
Récupéré le 5 juin 2022 de : <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/08/19/in-memory-of-kofi-annan-father-of-the-modern-corporate-sustainability-movement/?sh=b38f54c54b1c>
- Labelis (2022). *Label ISR*. Récupéré le 22 avril de Labelis: <https://www.lelabelisr.fr/>
- MBA Brief Concept. (2022, Juin 15). Définition : *Profit Pool*.  
Récupéré le 6 mars 2022 de : [https://www.mbabrief.com/what\\_is\\_profit\\_pool.asp](https://www.mbabrief.com/what_is_profit_pool.asp)
- Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (2022). *Le label Greenfin*.  
Récupéré 22 Juillet 2022 de : <https://www.ecologie.gouv.fr/label-greenfin#:~:text=Cr%C3%A9%C3%A9%20par%20le%20minist%C3%A8re%20de%20l%20transition%20%C3%A9cologique%20et%20la%20coh%C3%A9sion%20des%20territoires>
- Novathic. (2022). *Critères ESG*.  
Récupéré le 22 juillet 2022 de : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/esg.html>
- TPF. (2021). *Définition du problème de l'agence*.  
Récupéré le 21 Juillet 2022 de : <https://thepressfree.com/definition-du-probleme-de-lagence/>
- Towards Sustainability (s.d). *Towards Sustainability : Faire de la durabilité dans la finance la norme*.  
Récupéré le 25 mai de : <https://towardssustainability.be/fr/>
- Universalis. (s.d). *"EXTERNALITÉ, économie"*.  
Récupéré le 22 mai 2022 de : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/>
- USSIF. (2022). *Sustainable Investing Basics*.  
Récupéré le 29 Juin 2022 de : <https://www.ussif.org/sribasics>
- Vernimmen.net. (2021). *Définition pour: banque privée*.  
Récupéré le 30 mai 2022 de :  
<https://www.vernimmen.net/Pratiquer/Glossaire/definition/Banque%20priv%C3%A9e.html>
- Youmatter. (2021). *Global Reporting Initiative (GRI) : définition, indicateurs, lignes directrices*.  
Récupéré le 2 mai 2022 : <https://youmatter.world/fr/definition/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/>

## Journaux

- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times, p 12.
-