

# Soutenir les innovations responsables par la finance responsable: une exploration du processus et de l'alignement stratégique à la Banque Triodos

Marc Ingham: Professeur-ESC Dijon Bourgogne, France

Françoise de Viron: Professeur à l'Université de Louvain, Louvain School of Management LSM  
Belgique

Alain Tihon, Consultant, Spin Out sprl, Belgique

Correspondance: [marc.ingham@escdijon.eu](mailto:marc.ingham@escdijon.eu)

## Résumé.

Une brève revue de la littérature à l'interface entre le développement durable (DD), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la "théorie" des parties prenantes, nous a conduits à formuler quelques questions de recherche pour commencer notre étude de cas sur la Banque Triodos. Comment une banque, fondée avec le projet et l'objet de soutenir le développement durable et l'économie "sociale", et en particulier les innovations responsables réussit-elle dans l'accomplissement de sa mission ? Quelle est l'évolution de ses stratégies (contenu, processus) et de ses actions? Comment Triodos aligne-t-elle ses stratégies et actions sur sa mission? Comment les intervenants, internes et externes, sont-ils impliqués dans le processus stratégique et comment contribuent-ils à cet alignement? Le présent document vise à donner des réponses à ces questions. Il présente et discute les conclusions préliminaires tirées de l'étude de cas sur la branche belge de la Banque Triodos, l'une des pionnières européennes et leader dans son domaine. Le cas explore les origines et l'évolution de la stratégie "visionnaire" de la banque, ancrée dans les valeurs liées à la RSE, explicitées dans sa mission d'entreprise et les principes qui guident l'exercice de son métier. Le développement du portefeuille de produits-services couplé à l'expansion internationale (Pays-Bas, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne) a permis à Triodos de soutenir sa croissance. Nos premiers résultats suggèrent que des banques comme Triodos peuvent être à la fois socialement responsables et économiquement rentables y compris en période de crise. Le document met l'accent sur le rôle des valeurs liées au DD et à la RSE et sur leur adéquation avec la mission de la Banque, ses activités, ses stratégies d'entreprise et les politiques qu'elle met en oeuvre et sur la manière dont cet alignement est réalisé. L'accent est mis sur l'implication et l'engagement des parties prenantes internes, mais aussi "externes", dans cet alignement. Notre analyse montre que l'alignement de la mission, des politiques, des stratégies et des actions aux dimensions liées à la RSE et au DD se réalisent grâce à une interaction entre dimensions «stables» et dimensions «dynamique». Les dimensions "stables" et omniprésentes couvrent la mission, les principes directeurs, les politiques et les valeurs professées, mais aussi la coordination formelle et les mécanismes d'intégration mis en place à chaque étape du processus stratégique. Les dimensions dynamiques permettent d'adapter les stratégies et les actions aux caractéristiques des contextes locaux (adaptation locale) tout en s'interrogeant sur leur harmonisation avec les dimensions stables grâce à l'implication et l'engagement direct des parties prenantes internes mais aussi externes. Cette interaction soulève la question sous-jacente du "partage de valeurs» et de l'identification des caractéristiques des processus d'apprentissage destinés à faciliter l'adéquation.

Mots clés: Stratégie, développement durable, responsabilité sociale, finance responsable, apprentissages organisationnels.

## Soutenir les innovations responsables par la finance responsable: une exploration du processus et de l'alignement stratégique à la Banque Triodos

### Résumé.

Une brève revue de la littérature située à l'interface entre le développement durable (DD), la responsabilité soci(ét)ale des entreprises (RSE) et la "théorie" des parties prenantes dans le champs du management stratégique, nous a conduits à formuler un ensemble de questions pour entamer notre étude de cas sur la Banque Triodos. Comment une banque, fondée avec le projet et l'objet de soutenir les innovations de développement durable et l'économie "sociale", réussit-elle dans l'accomplissement de sa mission ? Comment atteint-elle ses objectifs en tant que fournisseur de "finance responsable" pour soutenir les «innovations responsables» entreprises par ses clients? Quelle est l'évolution de ses stratégies (contenu, processus) et de ses actions? Comment Triodos aligne-t-elle ses stratégies et actions sur sa mission? Comment les intervenants, internes et externes, sont-ils impliqués dans le processus stratégique et comment contribuent-ils à cet alignement? Le présent document vise à donner des éléments de réponse à ces questions. Il présente et discute les conclusions préliminaires tirées de l'étude de cas sur la branche belge de la Banque Triodos, l'une des pionnières européennes et leader reconnu en tant que "Banque Responsable". Le cas explore les origines et l'évolution de la stratégie "visionnaire" de la banque, ancrée dans les valeurs liées à la RSE, explicitées dans sa mission d'entreprise et les principes qui guident sa manière d'exercer son métier. Le développement des produits et services de banque de détail et de banque d'investissement, couplés à l'expansion internationale (Pays-Bas, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne) a permis à Triodos de soutenir sa croissance et sa rentabilité, y compris lors de la récession économique actuelle. Même s'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives de cette étude de cas toujours en cours, nos premiers résultats suggèrent que des banques comme Triodos peuvent être à la fois socialement responsables et économiquement rentables. Le document met l'accent sur le rôle des valeurs liées au DD et à la RSE et sur leur adéquation avec la mission de la Banque, ses activités, ses stratégies d'entreprise et les politiques qu'elle met en oeuvre et sur la manière dont cet alignement est réalisé. L'accent est mis sur l'implication et l'engagement des parties prenantes internes, mais aussi parties prenantes "externes" (directes), dans cet alignement. Notre analyse nous a conduits à la conclusion que la cohérence et l'adéquation de la mission, des politiques, des stratégies et des actions avec les dimensions liées à la RSE et au DD se réalisent grâce à une interaction entre dimensions «stables» et dimensions «dynamique». Les dimensions "stables" et omniprésentes couvrent la mission, les principes directeurs, les politiques et les valeurs professées, mais aussi la coordination formelle et les mécanismes d'intégration mis en place à chaque étape du processus stratégique. Les dimensions dynamiques permettent d'adapter les stratégies et les actions aux caractéristiques des contextes locaux (adaptation locale) tout en s'interrogeant sur leur harmonisation avec les dimensions stables grâce à l'implication et l'engagement direct des parties prenantes internes mais aussi externes au cours du processus. Cette interaction soulève les questions sous-jacentes du "partage de valeurs» et de l'identification des caractéristiques des processus d'apprentissage à l'œuvre.

## 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE<sup>1</sup>

Cette recherche se situe à l'interface entre deux domaines "convergeants" mais parfois "divergents" qui jouent un rôle important dans la littérature contemporaine en management stratégique: le développement durable (DD) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'une part, et la "théorie" des parties prenantes, d'autre part. Un examen de la littérature et des articles publiés sur le DD et la RSE (McWilliams et Siegel, (2001), Matten & Moon (2008), Saiful Wan Wan Jan (2006)) et sur l'approche des parties prenantes (Aggeri et Acquier, Donaldson & Preston, (1995), Freeman (1999)), nous invite à explorer les questions suivantes. Comment une banque, fondée avec le projet et l'objet de soutenir les innovations de développement durable et l'économie "sociale", réussit-elle dans l'accomplissement de sa mission ? Comment atteint-elle ses objectifs en tant que fournisseur de "finance responsable" pour soutenir les «innovations responsables» entreprises par ses clients? Quelle est l'évolution de ses stratégies (contenu, processus) et de ses actions? Comment Triodos aligne-t-elle ses stratégies et actions sur sa mission? Comment les intervenants, internes et externes, sont-ils impliqués dans le processus stratégique et comment contribuent-ils à cet alignement? Plus précisément, notre intention est d'explorer l'évolution de la stratégie (contenu et processus) ainsi que l'implication des parties prenantes, internes et externes, dans le processus stratégique.

Nous avons trouvé intéressant d'étudier le cas de la Banque Triodos pour plusieurs raisons. La Banque Triodos, créée il y a une trentaine d'années dans le but de promouvoir le développement durable, est considérée comme l'une des pionnières européennes dans ce domaine. Elle bénéficie d'une croissance continue et rentable, y compris en période de crise. Elle est en effet reconnue comme un exemple de banque responsable qui a été capable de résister à la crise financière actuelle.

La littérature florissante sur le développement durable (DD) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) remonte au livre fondateur (souvent cité) de Bowen (1953). Elle est fortement débattue et fragmentée. La RSE (et ses dimensions connexes) a été présentée comme une «raison d'être» de l'entreprise (de Woot, 2005) un «but», une partie de la stratégie institutionnelle d'une entreprise, une nécessité, une contrainte ou une opportunité. On peut faire valoir que, bien qu'il existe des relations entre l'éthique des affaires et la responsabilité soci(ét)ale, leurs fondements sont différents (Torras, 2008). La RSE est essentiellement «relationnelle» ; elle se fonde sur un «contrat social» (formel/explicite et informel/implicite), établi entre l'organisation et la société dans laquelle elle est active, alors que l'éthique des affaires exige des comportements individuels et collectifs qui sont en conformité avec les normes établies par la philosophie morale. On a également fait valoir que l'intégration des variables de la RSE dans les stratégies peut être une source d'avantages concurrentiels (Porter et Cramer (2006)), et même un avantage réel (Torras, 2008). Les stratégies axées sur la RSE sont délibérément orientées vers la création de valeurs économiques et non économiques pour l'entreprise, ses parties prenantes, internes et externes, et la Société, grâce à la conjonction des trois indicateurs de performance : les personnes (la société), la planète et le profit. Cette conjonction nécessite la mise en place de relations meilleures et plus profondes avec les parties prenantes de l'entreprise qui soient mutuellement avantageuses. Ces relations se fondent sur le respect mutuel, la transparence, l'ouverture, le dialogue et la confiance.

---

1 Nous tenons à remercier Mr Marquet, directeur général de Triodos Bank Belgium ainsi que Mmes Scheurs et Bardyn pour leur disponibilité et l'accueil qu'ils nous ont réservé. Nous remercions aussi tous les collaborateurs de Triodos pour la quantité et la qualité des données secondaires fournies. Ce texte s'appuie sur une version en anglais dont les développements seront soumis à une conférence en 2010

Le nombre croissant et la diversité des attentes des parties prenantes en matière de RSE dans un monde globalisé, plaident en faveur de la prise en compte de ces demandes et qu'il soit tenu compte de leurs voix et de leurs intérêts. Cette prise en compte renforce non seulement la réputation et la légitimité des entreprises mais leur permet également de construire et maintenir des avantages concurrentiels en créant des valeurs économiques et non économiques. Les dimensions de la RSE peuvent être explicites ou implicites (Matten et Moon, 2008). Les dimensions explicites couvrent les stratégies, les politiques et les activités, volontaires et délibérées, qui traduisent les dimensions de la RSE dans l'intérêt de la société et qui sont motivées par les attentes des parties prenantes telles que l'entreprise les perçoit. Les dimensions implicites couvrent les valeurs, normes et règles qui découlent des exigences du consensus social sur les attentes légitimes concernant le rôle et la contribution des grands groupes dans la Société, y compris les entreprises. (Matten, Moon, 2008).

Selon Carrol (1979,1991), les dimensions de la RSE couvrent quatre domaines : économique, juridique, éthique et philanthropique (Carrol, 1979, 1991). Ces dimensions forment une «pyramide», avec la dimension économique comme base et la dimension philanthropiques au sommet. La RSE va bien au-delà du seul respect des règles et des règlements ou de la poursuite du (seul) intérêt personnel : elle intègre des comportements responsables. Cela a conduit certains auteurs à élargir la perspective de la RSE afin d'y inclure plus explicitement les parties prenantes extérieures dans l'exercice et le partage d'une «responsabilité globale» (Berthoin-Antal & Sobczak, 2004).

Parallèlement, les premières études sur le développement durable dans le domaine de la gestion stratégique et de la stratégie étaient orientées vers les questions environnementales (écologiques) (Porter, Kramer, (2002, 2006). Elles ont progressivement intégré d'autres dimensions (sociales, respect des droits de l'homme) que celles de l'environnement suivant en cela les principes présentés dans le Rapport Brundtland (1987) et, plus récemment, dans la Déclaration du Millénaire de l'ONU (2000). Une des idées principales est que les entreprises doivent non seulement tenir compte des questions à court terme en matière de RSE et de DD mais aussi envisager l'impact potentiel de leurs stratégies et actions pour les générations futures. D'autre part, les entreprises sont appelées à contribuer, comme les autres acteurs, non seulement à protéger l'environnement et la planète mais aussi contribuer à éradiquer la pauvreté, à promouvoir les droits de l'homme, la santé, l'éducation et le développement.

Même si la plupart des réflexions et des recherches sur la RSE et le DD ont implicitement ou explicitement insisté sur l'importance des parties prenantes dans la stratégie de décision, la littérature sur la théorie des intervenants (parties prenantes) (Agger & Acquier <sup>2</sup>, Donaldson & Preston, (1995), Freeman (1984, 1999), Gioia 1999) ), bien qu'elle soit débattue, fournit un cadre intégrant la gestion stratégique et permet de «redécouvrir» que les entreprises sont différentes et que diverses parties prenantes, directes et indirectes, peuvent avoir des attentes et des «pouvoirs d'influence», convergents ou divergents (voire contradictoires) (Frooman , 1999) et, par conséquent, avoir une influence sur les stratégies de l'entreprise et ses performances. La théorie des parties prenantes et ses perspectives sont enracinées dans la littérature sur la RSE et le DD. Cependant l'une des principales caractéristiques des opinions des auteurs intéressés dans le domaine de la stratégie et de la gestion stratégique est que cette théorie est « moins générale et plus pratique» que la littérature en relation avec la RSE et le DD (Caroll 1991). D'autre part, il a été argumenté que la théorie des parties prenantes mentionne que les entreprises ne doivent pas

---

2 Nous invitons le lecteur à consulter la revue de la littérature réalisée par Aggueri et Acquier (2005) et les réflexions de ces auteurs, publiées en langue française, sur laquelle nous nous appuyons largement dans cette section

prendre en compte (tous) les intérêts de tous les intervenants, mais doivent concentrer leurs efforts sur les relations avec les intervenants qui ont le plus de pouvoir et/ou d'intérêts en fonction de la situation et des questions stratégiques à traiter.

Les convergences, les divergences et les complémentarités entre ces courants de la littérature ont été discutés. Plusieurs auteurs (Aggeri et Acquier (2005) Berthoin Antal & Sobszac (2004) soulignent aussi l'importance de l'organisation sociale collective et des processus d'apprentissage qui prennent place à travers les relations et les interactions entre acteurs, tout en traitant des dimensions et des enjeux en relation avec la RSE et le DD.

La théorie des parties prenantes est souvent utilisée par les entreprises pour communiquer sur leurs initiatives liées à la RSE (ex: les rapports d'entreprise sur l'environnement et le social). Les exemples de RSE, de stratégies et d'actions axées sur le DD, sur l'implication des parties prenantes dans les stratégies (ex: développement de nouveaux produits et innovations (Christensen & alii 2006, Von Hippel, 2008), les stratégies orientées vers les plus pauvres (Prahalad 2002), les affaires sociales (Yunus, 1984), ... fleurissent dans tous les secteurs, y compris les finances et la banque.

Les banques traditionnelles par exemple, ont créé des "Ethical / Responsible Investment Funds", la "micro-finance" se développe rapidement et les banques lancent des initiatives philanthropiques. Toutefois, même si leur nombre augmente, seules quelques banques ont été créées dans le but explicite de promouvoir et de soutenir des projets de DD et se sont exclusivement spécialisées dans ce domaine en offrant à leurs clients un large éventail de produits et services.

Nous pensons qu'il existe encore un manque de compréhension quant à la façon dont des organisations, comme la Banque Triodos, fondée, rappelons le, dans le but de soutenir le DD, peuvent maintenir leurs performances sans compromettre leur mission. Plus précisément notre intention est d'explorer, dans le cas de Triodos, l'évolution des stratégies au niveau de l'entreprise et de ses activités (contenu et processus), leur adéquation à la mission ainsi que l'implication des parties prenantes internes et externes à ces processus. Nous espérons que nos recherches préliminaires sur ce cas fourniront une contribution au débat.

## 2. PRESENTATION DE LA BANQUE TRIODOS.

La Banque Triodos (Triodos Bank) jouit d'une croissance continue et rentable depuis sa fondation aux Pays-Bas en 1980. La croissance de la banque a été, et est alimentée, à la fois par le développement de ses produits et services et par son expansion internationale. Triodos est implantée aujourd'hui aux Pays-Bas, en Belgique, en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne. Même si la banque Triodos est une petite banque, ses performances sont remarquables, notamment en période de récession.

Les indicateurs présentés ci-dessous permettent de rendre compte des performances économiques, sociales et environnementales de Triodos.

Économique: (données 2004:2008) croissance moyenne et rentabilité (avec des résultats légèrement différents selon les pays)

- croissance des bénéfices nets (2008/2004 = 2,94).
- rentabilité sur le capital (2008 = 5 % versus 3,6% (2004)).

Social:

- emploi et rotation du personnel: augmentation du nombre de travailleurs (475 (2008) versus 264 (2004), avec une rotation annuelle inférieure à 20% (14% en 2008)
- répartition Hommes 70%, femmes 30%
- l'égalité : le ratio entre le salaire le plus élevé et le plus bas est de 7,7 en 2008 - 6,5 en 2004.

L'environnement:

- impact sur l'environnement Eco-Mpt par salarié équivalent plein temps) : 4707 (2008) et 4546 (2004),
- émission de CO2 (1000 kg) 1778 (2008) et 957 (2004),
- compensation de CO2: 100% sur la période)

Certaines différences peuvent être observées selon les pays. Par exemple, le taux de croissance de l'activité en Belgique a été de 27% en 2007 et 40% en 2008 (portefeuille de crédit 40%, l'épargne 38% et 10% pour le premier semestre 2009). En 2008-2009, la Banque Triodos, Belgique a été citée comme un exemple de croissance soutenue et de rentabilité en période de récession et de crise. En 2009, la Banque Triodos Belgique comptait environ 30.000 clients.

### 3. METHODOLOGIE.

La méthodologie suivie pour mener cette recherche exploratoire est fondée sur les principes de l'étude de cas (Yin, 1985). La collecte des données, leur analyse et interprétation ont été menées en deux étapes. La première a consisté à effectuer une analyse approfondie des données secondaires et a conduit à l'identification d'un ensemble d'observations et de questions à traiter au cours de la deuxième étape. Celle-ci a consisté à recueillir les données primaires grâce à l'élaboration et à l'utilisation d'un questionnaire semi-structuré conçu pour guider notre entrevue avec le directeur général de la succursale belge. Deux chercheurs ainsi qu'un ancien directeur au sein d'une banque européenne ont été impliqués durant les deux phases de cette recherche préliminaire.

La première étape a été réalisée au début des années 2009. Elle a consisté à collecter des données secondaires (principalement tirées de site de la Banque Triodos et des articles de presse), et à les examiner de façon critique en croisant et recoupant ces données. Cela nous a amené à comparer nos interprétations, à produire une «synthèse» de notre analyse et à identifier les questions qui devraient être couvertes au cours de la deuxième étape du processus de recherche.

Notre analyse et notre interprétation des données secondaires peuvent être résumées comme suit (les questions encore ouvertes ou qui nous ont intrigué et qui méritaient à nos yeux d'être étudiées de plus près lors de la deuxième phase de la recherche sont indiquées en italique).

- Triodos est une banque « généraliste » qui offre une large palette de produits et de services : banque de détail (retail), fonds de placement, capital-risque, etc) Ses clients (en aval développent leurs activités dans une variété de domaines (agriculture, énergie renouvelable, projets sociaux, culturels, sanitaires, ..) (*Comment (dans quelle mesure) ces domaines sont-ils présents dans le portefeuille et pourquoi? Quelle est leur poids relatif et pourquoi? Il serait bon de préciser les raisons pour lesquelles il existe des différences entre les entités selon les pays.*)
- Triodos est une banque spécialisée dans le développement durable. Tous les produits et services offerts sont orientés vers le développement durable. Le portefeuille de produits

couvre la banque de détail et la banque privée, ainsi que la banque d'investissements et le "corporate" (y compris les associations sans but lucratif (ASBL) ce qui correspond aux associations sous statut de loi 1901 en France). À première vue, cette gamme de produits et services a été progressivement mise en place en saisissant les opportunités qui se présentaient. *(La question de l'équilibre entre ces « pôles » (détail, privé et corporate) ainsi que leurs relations reste "ouverte" et doit être clarifiée. )*

- L'engagement de Triodos dans le développement durable (DD), les dimensions liées à la RSE dans son processus stratégique ainsi que les efforts faits pour fournir à ses parties prenantes une information riche (en qualité et quantité), semblent être très présents, forts et "cohérents". Ils sont inscrits dans sa « mission statement », ses principes directeurs, sa politique de « whistleblower », et se manifestent par la communication d'informations détaillées et transparentes, la participation active aux réunions annuelles de sociétés appartenant à son "périmètre d'influence et de contrôle" et en direction d'acteurs plus extérieurs à travers la participation à des forums, le recours à de panels d'experts externes, l'adhésion à des associations et des réseaux dans les domaines où Triodos est active, etc . *(Toutefois, les questions relatives à la participation directe et indirecte des parties prenantes dans le processus stratégique ainsi que dans son adéquation et alignement à la mission de l'entreprise doivent être étudiées davantage.)*
- Les produits et services offerts semblent être "en ligne" avec son engagement dans la RSE. En d'autres termes, les innovations conduites en interne et celles qui sont prises en charge (en externe) semblent bien être le résultat d'un regard différent sur les services bancaires. *(Ces aspects doivent être clarifiés).*
- Triodos est une banque durable dont les clients (en amont et en aval) sont censés partager des valeurs et des objectifs similaires en matière de DD et de RSE. *(La question qui devrait être davantage étudiée est de savoir comment la banque peut évaluer et «contrôler» leur engagement de manière passive (Triodos sait apparemment ce que font ses clients "en aval") et pro-active (quelles sont les actions que Triodos entreprend pour connaître ce que ses clients sont et font). )*
- La sélection du «périmètre» de la Banque (investissements et crédits) se révèle être rigoureux et exclusif. *(La question est de savoir comment la banque peut évaluer, sélectionner et suivre les projets qu'elle finance pour s'assurer de leur conformité aux principes de DD et RSE.)*

Cette analyse nous a conduits à élaborer un questionnaire semi-structuré, ensemble de questions tantôt indirectes et ouvertes, tantôt plus factuelles, en vue de mener la deuxième étape de notre étude de cas. Elle a consisté à interviewer le directeur général de Triodos Belgique pour traiter avec lui les questions soulevées au cours de la première étape de notre recherche empirique, afin de compléter et vérifier les données et de répondre aux interrogations soulevées par notre recherche. Avant l'entrevue, nous lui avons envoyé le questionnaire accompagné du résumé présentant notre interprétation et des questions en suspens suite à notre analyse des données secondaires. , . Le premier objectif était d'évaluer, au niveau de la branche belge, l'adéquation de sa stratégie et de sa mission avec celles du groupe Triodos. Notre deuxième objectif était de déterminer dans quelle mesure et comment les parties prenantes sont impliquées dans ces processus.

On trouvera ci après le questionnaire utilisé pour guider l'entretien. Il est construit autour de quatre domaines : les étapes du processus stratégique, l'implication des parties prenantes et leurs engagements, la stratégie de la branche belge et l'évaluation des intervenants.

## Processus stratégique.

1. Quelles sont les principales étapes du processus stratégique (construction) et comment les acteurs sont-ils impliqués ?
  - a. Comment la Banque Triodos a-t-elle été «construite» et comment sa stratégie a été bâtie? (non seulement l'évolution historique, mais surtout le processus lui-même).
  - b. Quelles sont les caractéristiques de la stratégie d'entreprise: visionnaire ou réactive?
  - c. Quels sont les équilibres et les relations entre les «pôles» privés / retail / investissement et "corporate" de la Banque?
  - d. Les processus stratégiques sont-ils interactifs et quelles sont leurs évolutions?

## Implication des parties prenantes et leurs engagements

2. Quelles sont les caractéristiques de l'implication des parties prenantes dans le processus stratégique et comment sont organisées les relations avec ces dernières?
  - a. Comment (et dans quelle mesure) les intervenants internes et externes sont-ils impliqués dans le processus stratégique (de l'élaboration à la mise en oeuvre)?
  - b. Quelles sont les caractéristiques des relations avec les parties prenantes intervenant dans ce processus?

## La stratégie de la branche belge

3. La stratégie de la branche locale et le portefeuille de produits
  - a. Quel est le niveau d'autonomie de la branche dans l'adaptation des stratégies d'activités aux particularités locales?
  - b. Comment les produits sont-ils adaptés aux spécificités du marché local ?
  - c. Quels sont les produits qui ont le plus de succès en Belgique et pourquoi ?
  - d. Comment Triodos, Belgique, fournit-elle à ses clients en aval un soutien différencié (conseil) pour soutenir leurs innovations responsables?

## L'évaluation des intervenants

4. Présélection, sélection et suivi: méthodes et outils
  - a. Quelles sont les méthodes et les outils utilisés pour dépister et surveiller les projets financés ainsi que leur évolution (dans leurs dimensions liées au DD et à la RSE)?
  - b. Quelles sont les méthodes et les outils pour évaluer l'engagement des clients (en aval) vis à vis de la RSE et du développement durable ?
  - c. Quelles sont les méthodes et les outils utilisés pour évaluer l'engagement des clients (en amont) envers la RSE et le DD?

L'entrevue avec le directeur général de Triodos Belgium (environ 2,5 heures) a eu lieu au printemps 2009. Les trois auteurs du présent document ont participé à cet entretien, posé des questions et pris des notes. (L'entretien n'a toutefois pas été enregistré). Nous avons comparé ensuite nos rapports (comptes rendus de l'entrevue, notes), et échangé sur nos interprétations et «impressions» sur le contenu et le contexte de l'entretien. Nous avons alors réorganisé l'information pour nous concentrer sur les questions centrales de recherche. Cette dernière étape nous a mené à l'identification de dimensions essentielles en relation avec celles qui ont été présentées dans notre brève analyse documentaire (Été 2009) et enfin à la rédaction de ce document (automne 2009). Une version antérieure de celui-ci a été envoyée à notre répondant

pour information, commentaires, clarifications et accord. Ce document a été lu par trois membres de Triodos Bank Belgium qui l'ont annoté.

#### 4. L'ANALYSE DU CAS

Notre analyse présente et discute les principales conclusions que nous tirons de notre étude de cas. Nous commençons par celle des processus et de l'alignement stratégique qui nous amène à identifier les "mécanismes" de coordination et d'intégration formels et informels. Le rôle central de la « vision » de la Banque, de la mission, des principes et valeurs partagés fait l'objet de la section suivante. Nous continuons par l'évaluation de la participation et de l'engagement des parties prenantes. Nous étudions pour terminer l'alignement entre la mission de l'entreprise, les politiques et les actions à la fois en interne et en externe (les intervenants et parties prenantes directs (en particulier les clients en "amont" et en "aval")

##### 4.1. LES STRATEGIES DE TRIODOS BANK ET DE SA FILIALE BELGE

Selon notre analyse des données secondaires et des informations recueillies au cours de notre entretien, tous les produits et services (dépôts, crédits, fonds de placement, investissements) que Triodos offre à ses clients, personnes physiques et morales (associations sans but lucratif comprises), s'avèrent être fortement et profondément intégrés. Au delà des structures juridiques, les deux « aspects » (actifs et passifs) semblent interagir en permanence et travaillent en « symbiose » à travers un dialogue permanent entre les « agents de crédit » et « les gestionnaires de placements ». « Chaque département est conscient que l'argent et les fonds recueillis sont totalement investis dans le but de créer un monde meilleur ». Les projets de clients « aval » (qui sont financés) couvrent des secteurs tels que l'agriculture et les agro-industries biologiques, les énergies renouvelables, la culture, les services sociaux et de santé.

Ceci appuie et confirme l'analyse des données secondaires. Notre examen des projets financés (complété par un "échantillonnage") qui sont présentés sur le site Internet de la société, ainsi que les observations publiées dans une étude de cas antérieure sur Triodos (plus précisément sur la branche UK (Cowton & Thompson 2001) confirme que la banque concentre bien ses activités sur des projets menés dans un ensemble de secteurs liés au développement durable et l'économie sociale.

Le « principe d'intervention de la banque consiste à soutenir l'émergence et le développement de projets innovants menés par les clients, particulièrement en matière d'innovation qualitative, se développant dans des domaines et activités (écologiques, environnementales, sociales et culturelles) qui ne sont pas facilement « bancables », avec le but de les rendre « bancables ». Ceci est un aspect important. Triodos Bank s'adresse et offre ses services à des organisations qui ne pourraient pas facilement trouver de financements auprès de banques "classiques" et ce pour différentes raisons : risques, incertitudes, rentabilité attendue, etc. Il apparaît aussi que le succès de la banque et des projets innovants qu'elle finance puisse être attribué à sa spécialisation en tant que banque responsable et à l'accumulation d'expérience dans ce sens (ce second aspect sera traité dans une phase ultérieure de cette recherche).

Chaque branche a développé une expertise spécifique dans certains secteurs. Selon notre interlocuteur, « un bon exemple est l'expérience que la banque a accumulée en Belgique dans le domaine de l'énergie éolienne grâce à ses nombreux financements de projets et de couverture de risque ». Elle est un leader dans ce domaine.

Le développement de ces activités a été progressif et construit de façon proactive dans le temps. Elles sont toutefois fortement ancrées et enracinées dans la vision de la Banque et l'énoncé de sa mission. Il est intéressant de noter que toutes les activités menées par Triodos sont le résultat d'un processus stratégique principalement visionnaire et délibérée, mais aussi émergent, dans le sens où, au départ, il n'y avait pas d'intention réelle de développer fortement le portefeuille de services et les activités de la banque hors des Pays-Bas. Le développement international résulte d'initiatives prises par des entrepreneurs locaux ou des banquiers pour rejoindre Triodos et lancer et développer des branches nationales. Ce développement suggère que la stratégie réalisée est le fruit d'un processus stratégique à la fois délibéré et émergent (Mintzberg et Waters, 1985)

#### 4.1.1. L'autonomie des entités locales et la réactivité

" Chaque branche a sa propre spécificité en fonction du contexte socio-économique, culturel et juridique dans lequel elle évolue et les opportunités qui se présentent dans chaque pays à la fois pour les activités "au bilan" et "hors bilan". En conséquence, la gamme de produits et services offerts dans le "détail "et la banque d'investissement ainsi que les projets financés peuvent différer sur certains points selon les pays. La gamme des produits et services offerts dans un pays donné résulte donc de l'adaptation aux spécificités du contexte local plutôt que d'une stratégie délibérée aux niveaux "corporate" et de la branche.

Par exemple, en ce qui concerne la branche belge, les produits d'épargne et d'investissement ont connu une croissance beaucoup plus rapide au cours des dernières années que les activités de prêt aux PME et aux organisations sans but lucratif. Ceci est principalement dû aux spécificités du marché belge et non pas principalement à un choix stratégique délibéré. En Belgique, les produits les plus populaires sont liés à l'épargne. La stratégie de produits et services consiste principalement à répondre aux demandes de la clientèle tels que les prêteurs (principalement les clients "individuels") et /ou des emprunteurs (principalement des entreprises et organisations).

L'objectif de la branche belge est d'être capable en 2011 de " fournir à ses clients tous les produits et services liés et associés à la carte bancaire". Par ailleurs comme le volume de l'épargne (les fonds confiés à la Banque) est plus grand que le total des prêts accordés ou des crédits. (Le taux de ré-investissement est d'environ 40%.) Un autre objectif est d'atteindre un taux de ré-investissement d'environ 60% grâce à une augmentation des nouveaux crédits de 40%. Ce taux de réinvestissement est mieux équilibré dans d'autres pays. En Espagne par exemple, le volume de crédit est beaucoup plus élevé que le volume d'épargne. Toutefois, selon notre interlocuteur, « l'objectif quantitatif n'est pas la question la plus importante. Triodos Belgique pourrait facilement augmenter le nombre de crédits, mais la question la plus importante est la qualité des projets, (notamment leur contribution au développement durable) et leur risque économique ».

Triodos Belgique est principalement orientée vers des projets d'une certaine importance (taille: montants engagés). Les clients demandant des crédits pour de très petites entreprises ou projets sont orientés vers CREDAL, (une société coopérative ayant des objectifs similaires à ceux de Triodos et spécialisée dans les petits crédits) qui, à son tour, invite ses clients à contacter Triodos pour les projets plus importants.

En matière d'investissements, les produits et services offerts en Belgique couvrent les investissements traditionnels à long terme et les crédits à court terme pour les entreprises, les organismes sans but lucratif et les personnes physiques plutôt que les fonds spécialisés et

dédicacés, le capital-risque (comme au Royaume-Uni), les comptes dédiés et le micro-crédit. Les activités aux Pays-Bas, par exemple, couvrent un plus large éventail de services et produits.

En résumé, les branches nationales bénéficient d'un degré élevé d'autonomie dans l'élaboration et la mise en oeuvre de leurs stratégies d'activités. Elles se sont développées plutôt séparément mais sur un « modèle » principalement entrepreneurial. Ce degré élevé d'autonomie permet de favoriser la réactivité locale et la flexibilité. Mais cette autonomie est accompagnée par des mécanismes de coordination et de contrôle au niveau du groupe et au niveau international.

#### 4.1.2. Les mécanismes de coordination et de contrôle au niveau de l'entreprise: Triodos Bank

Les mécanismes de coordination et de contrôle ont été mis en place aux niveaux "corporate" et international afin de renforcer les échanges d'expériences et la communication, et pour assurer la cohérence et l'harmonisation entre les branches et la stratégie de l'entreprise. Ces mécanismes d'intégration et de contrôle sont à la fois « horizontaux » (entre les branches) et « verticaux », formels et informels. Il s'agit d'une évolution récente liée notamment à la croissance rapide et internationale de la Banque.

A côté du développement de normes communes pour les produits génériques, du développement de systèmes d'information convergents et de « plates formes » pour le partage des informations et des expériences qui ont été créés récemment, des réunions régulières (formelles et informelles) sont organisées. Elles rassemblent les cadres de différentes branches nationales en charge du marketing, des technologies de l'information, etc. Depuis quelques années, "une tendance se renforce pour favoriser la cohérence « internationale » et la « convergence » entre les filiales, sous l'égide de « Triodos International », structure créée pour soutenir le processus de re-centrage sur "Triodos - Bank " en tant que marque internationale et la promotion de son image internationale."

Les mécanismes de coordination et de contrôle au niveau du groupe couvrent également les portefeuilles (leur structure) et les politiques de crédit (couverture du portefeuille et des risques) ainsi que l'évaluation de l'alignement sur la mission de la Banque et les valeurs de l'entreprise (comme indiqué dans les rapports annuels). Il existe pour ce faire un ensemble de critères, communs à toutes les branches et autres « business units, pour les activités tant de prêt que pour les investissements réalisés par les fonds .

Une autre question centrale concerne la politique de rémunération qui est guidée au niveau du groupe. L'écart maximal des rémunérations est fixé à 10, (écart de 7 pour Belgique en 2008-2009), sans bonus et sans "parachutes dorés" pour les dirigeants.

En résumé, les mécanismes d'intégration et de coordination sont à la fois explicites et implicites. Comparé à la plupart des banques "classiques", Triodos a institué peu de mécanismes de contrôle et de coordination formels (au niveau du groupe et de l'international) sous la forme de politiques générales et de règles explicites dans le but de "sécuriser" l'alignement entre la stratégie, les structures et les valeurs de l'entreprise. L'équilibre que maintient la Banque entre une intégration formelle "souple" une "standardisation" ainsi qu'une "forte" réactivité locale semble bien être une de ses principales spécificités. L'intégration et la coordination semblent être profondément influencées par et enracinées (explicitement et implicitement) dans la mission, les valeurs partagées et les comportements. Ces aspects sont développés dans la section suivante.

#### 4.1.3. La vision, la mission, les valeurs et principes

On peut affirmer que les liens et l'alignement entre les stratégies des branches et la stratégie de l'entreprise peuvent être trouvés dans la vision, la mission, les valeurs et les principes d'actions dans lesquels ils sont ancrés et enracinés. Cette vision, mission et valeurs remontent aux origines de Triodos. Triodos a été fondée dans les années 80 par un groupe de hollandais, dont R. Mees faisait partie (la famille possédait la Banque Mees Pearson), tous membres du mouvement philosophique de "l'anthroposophie" <sup>3</sup>. L'idée et la volonté était- et est toujours- de favoriser l'émergence d'entreprises qui développent des activités sociales, culturelles et environnementales/ écologiques, innovantes en leur fournissant l'argent nécessaire et en créant un fonds de garantie. Triodos a été la première banque à mentionner explicitement dans ses statuts et objectifs trois dimensions d'égale importance, l'économique, le social et l'«idéal» (semblables aux trois Ps dans le développement durable et la RSE: Profit, Planet, People), la nécessité d'être transparent et l'idée que l'incitation financière n'est pas la clé principale pour le développement. Les statuts juridiques en font une société anonyme dont les actions sont localisées dans un « Stichting Administratiekantoor », de droit hollandais qui est semblable à une fondation. En 2008, la Banque Triodos comptait environ 11.800 investisseurs (dont 11 établissements, principalement des établissements financiers, d'investissement ou fonds de pension représentant 45,1% des certificats en volume, une part majoritaire des certificats étant entre les mains d'individus). La contribution de chaque investisseur est limitée à un maximum de 10% (sur les certificats) et les droits de vote sont limités à un maximum de 1.000 voix, peu importe le nombre d'actions possédées.

La mission.

Triodos définit sa mission comme suit: «Triodos Banque finance des entreprises, des institutions et des projets qui ajoutent de la valeur culturelle et profitent aux personnes et à l'environnement, avec l'appui des déposants et des investisseurs qui veulent encourager la responsabilité sociale des entreprises et une société durable" (site Triodos, avril 2009).

«Notre mission est d'aider à créer une société qui promeut la qualité de vie des personnes et qui est centrée sur la dignité de l'homme afin de permettre aux individus, institutions et entreprises d'utiliser l'argent de manière plus consciente, d'une manière telle qu'il profite aux populations et à l'environnement et favorise le développement durable en offrant à nos clients des produits financiers durables et un service de haute qualité "(site web Triodos, avril 2009).

Les valeurs de l'entreprise

L'entreprise définit ses valeurs d'entreprise comme suit: « Nos valeurs d'entreprise guident la façon dont nous conduisons les affaires. Elles soutiennent les croyances qui sont importantes pour nous en tant qu'entreprise guidée par ses valeurs. Nos valeurs d'entreprise sont: la durabilité, la transparence, l'excellence et l'entrepreneuriat» (site web Triodos, avril 2009).

Les principes qui guident la manière de conduire les affaires.

---

3 L'anthroposophie, est une philosophie spirituelle fondée sur les idées Rudolf Steiner (1861-1925), un philosophe autrichien. Steiner a élaboré un nouveau modèle social basé sur trois « sphères » indépendantes mais en interaction: juridique (basée sur le principe de l'égalité), économique ( fondée sur le principe de fraternité qu'il a défini comme suit: "la nature de l'économie est de produire pour les autres, tous les produits doivent répondre à un besoin, etc) et culturelle (basé sur le principe de la liberté, (comme fondement du « Processus créatif » ) (source: adapté de Wikipedia (version française), récupérées à partir d'Internet. Octobre 2009)

Enfin Triodos déclare son attachement à un ensemble de principes clés dans la manière de conduire les affaires. «Promouvoir le développement durable (nous considérons l'impact social, environnemental et financier de tout ce que nous faisons), le respect et l'obéissance à la loi (nous sommes engagés à respecter toutes les exigences légales en tous les pays où nous exerçons nos activités), le respect des droits de l'homme (nous respectons les gens, la société et les différentes cultures et nous appuyons les objectifs de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies), le respect de l'environnement (nous ferons tout ce que nous pouvons pour créer et appuyer des retombées positives pour l'environnement), la responsabilité (nous sommes responsables, redevables et nous devons rendre des comptes à nos parties prenantes pour l'ensemble de nos actions), l'amélioration continue (Nous cherchons à améliorer en permanence toutes les facettes de notre entreprise) »(Triodos site Web récupérés en août 2009)

Selon notre interlocuteur, " la méthode stratégique qui est appliqué à Triodos recouvre deux dimensions: l'introspection et l'implication des parties prenantes de la banque au travers des discussions formelles et informelles et le dialogue. Le dialogue permet de nous interroger régulièrement sur nos options stratégiques et nos actions. Sommes-nous en ligne avec nos objectifs et nos valeurs"? Favorisons nous en permanence l'émergence et le soutien de projets innovants dans les domaines du social, de l'environnemental ou du culturel?

#### 4.2. L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE

L'implication et l'engagement des parties prenantes jouent un rôle important dans le processus et dans l'alignement stratégiques chez Triodos

##### 4.2.1 Les parties prenantes internes: les collaborateurs

L'introspection et la réflexion collective a lieu pendant les séminaires internes avec tous les employés, mais plus particulièrement, avec les cadres. « Elle consiste à questionner les stratégies et les actions et à les confronter à la vision initiale, aux valeurs, à l'intention et aux objectifs. Des discussions régulières mensuelles entre les cadres permettent de nourrir ce processus: "revoir" les actions et les progrès en matière de vision stratégique, de mission et d'objectifs et, à travers ces débats ouverts, revoir la stratégie en cours ».

Les employés sont indirectement impliqués, plus particulièrement grâce à une communication formelle, mais aussi par les contacts informels avec leurs dirigeants en posant des questions quant à la stratégie, en communiquant par courrier électronique et lors des discussions informelles.

Selon Monsieur Marquet, la croissance de Triodos Belgique »(1/3 des 70 travailleurs a rejoint la société depuis moins de deux ans) crée une certaine tension entre un modèle de gestion participatif qui dominait jusqu'il y a peu et domine encore et un modèle plus traditionnel et directif. L'évaluation de l'alignement des enjeux stratégiques et des innovations avec la RSE est plus participative, alors que la gestion opérationnelle au jour le jour est plus traditionnelle et directive.

Chaque année, la Banque Triodos organise une réunion annuelle (International Co-workers meeting) regroupant environ 100 cadres pour discuter, examiner et revoir les stratégies de l'entreprise. Selon notre interlocuteur, le processus stratégique est interactif et dynamique. Les réunions internationales permettent d'impliquer et d'engager les dirigeants des différentes

branches nationales dans le processus stratégique au niveau du groupe, qui est ainsi «co-construit» et fournit à «Triodos International» la possibilité de "recentrer" l'image internationale de la banque Triodos. Ces réunions sont préparées localement dans chaque branche par le biais de discussions ouvertes.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, Triodos possède une solide culture profondément enracinée dans les valeurs qui prévalent depuis sa fondation. L'implication et l'engagement des cadres et des employés dans le processus stratégique et leurs comportements, plus spécifiquement dans la mise en oeuvre de la stratégie, explicitement et implicitement, s'y réfèrent en permanence. Selon notre interlocuteur, Triodos est centré sur les personnes. Les trois dimensions d'égale importance, *people*, planète profit, couplées à la transparence, sont profondément intégrées par ses employés.

L'adhésion et l'attachement des collaborateurs au « mission statement » de Triodos sont évalués lors de l'entretien d'embauche pour une fonction et se renforcent par la socialisation "sur le tas" et grâce aux discussions collectives sur la mission, durant les réunions d'évaluation et les séminaires

Le partage de ces valeurs peut être considéré comme une «force motrice et comme la «colle» entre les branches, l'entreprise et le contenu de la stratégie". Toutefois, selon Monsieur Marquet, la Banque et ses employés sont si fortement et profondément impliqués dans les valeurs liées à la responsabilité sociale de l'entreprise que, même si cela constitue une force, cette implication peut parfois conduire à un excès de confiance s'appuyant sur un « sentiment profond et partagé d'appartenance à une banque unique dédié au Bien ». Cette intériorisation peut parfois conduire à un manque de réflexion critique sur les faiblesses des méthodes de reporting et les outils qui sont utilisés.

En résumé, l'implication forte et profonde et l'engagement (sous le leadership du directeur général de Triodos Belgique's) des parties prenantes internes (cadres et employés) dans le processus stratégique révèle une approche participative qui repose sur l'autonomie laissée aux branches pour développer des stratégies locales, sur la réactivité et l'adaptabilité. D'autre part, l'alignement entre les stratégies des branches locales et la stratégie de l'entreprise est principalement réalisé grâce à l'implication des responsables des succursales et des cadres et à l'existence d'une adhésion fortes et partagées aux dimensions de RSE et DD. En conséquence, nous pensons pouvoir affirmer que la stratégie de Triodos » (contenu et processus) et sa culture sont si intimement et profondément intégrées, qu'elles sont en réalité les deux faces d'une même médaille.

#### 4.2.2. Les parties prenantes externes "directes": actionnaires, clients et partenaires.

Les relations avec les propriétaires de certificats sont «classiques» et intégrées au niveau de l'entreprise mais elles sont aussi participatives. A côté des questions traditionnelles examinées en assemblée statutaire, les options stratégiques majeures, les priorités et les projets sont présentés et discutés lors de l'assemblée générale annuelle de la "Stichting Administratiekantoor". Ces mêmes questions sont préalablement présentées et discutées lors des réunions des titulaires de certificat organisées dans chaque pays, même s'il peut y avoir certaines différences dans l'importance qui leur est attribuée en fonction des spécificités de chaque contexte local.

Chaque année, Triodos Belgium organise une «Journée des clients» rassemblant environ 400

clients et autres parties prenantes pour discuter de diverses questions. Environ 50% de ces clients participent régulièrement à ces rencontres qui offrent la possibilité de partager des idées et d'engager un dialogue entre les dirigeants de la Banque, les employés et les parties prenantes directes, clients, détenteurs de certificats et partenaires.

Une question clé pour Triodos est d'informer sa clientèle (épargnants et investisseurs institutionnels) sur l'utilisation et la destination des fonds qu'ils confient à la Banque. Il faut souligner que Triodos fait un réel effort en ce qui concerne la quantité, la qualité et la transparence de l'information qu'elle fournit à ses clients et à la collectivité. Des informations individuelles, personnalisées et complémentaires peuvent être obtenues à travers le "help desk" ainsi qu'au travers de contacts directs avec les employés qui y sont dédiés.

#### 4.2.3. Les parties prenantes "indirectes"

En tant que banque éthique et responsable, Triodos développe des relations avec les acteurs indirects, comme les ONG. Toutefois, ces intervenants ne sont pas directement impliqués dans le processus stratégique. Les relations s'établissent principalement par l'information, la communication, la participation de cadres de Triodos dans les réseaux rassemblant les entreprises et les ASBL. Elles visent à créer des ponts et à soutenir l'information et l'éducation relative à la RSE. Les experts et les ONG sont consultés pour des sujets spécifiques, tels par exemple que l'établissement de critères utilisés pour évaluer l'éligibilité des projets à financer eu égard à des aspects spécifiques liés à la RSE et au DD.

Pour résumer cette section, notre interprétation des données primaires et secondaires suggèrent que les intervenants internes sont (très) impliqués dans le processus stratégique et qu'ils y jouent un rôle important, grâce à leur participation à l'harmonisation entre la mission de l'entreprise et sa stratégie, tant au niveau des branches locales qu'à celui de l'entreprise. Comme indiqué précédemment, les valeurs partagées semblent former un mécanisme de contrôle central et d'intégration. La stratégie de Triodos (contenu et processus) et sa culture d'entreprise (valeurs partagées) paraissent être si étroitement et profondément intégrés, qu'ils peuvent être considérés comme les «deux faces d'une même médaille». Nos analyses indiquent que les acteurs «externes» directs sont impliqués dans le processus par un dialogue régulier avec les dirigeants et les collaborateurs de Triodos (partenaires internes) et grâce à la quantité et la qualité (contenu et la transparence) des informations qui leur sont fournies.

Une question centrale (qui nous a intrigué au départ de notre recherche documentaire) a été d'étudier de plus près comment l'harmonisation entre la mission de l'entreprise, les valeurs de la RSE, les stratégies et les actions est renforcée par des méthodes et des outils utilisés pendant l'examen et l'évaluation des clients en aval et des projets, ainsi que par les relations qui s'établissent entre les intervenants internes et externes. Nous discutons de ces aspects dans la section suivante.

### 4.3 L'ALIGNEMENT DES PROJETS FINANCES A LA STRATEGIE

Cette section examine les méthodes que Triodos applique pour "sécuriser" l'alignement entre sa mission, sa stratégie et ses activités, en interne et dans ses relations avec les intervenants extérieurs directs (clients en aval et en amont)

#### 4.3.1 L'examen, le suivi et le soutien aux clients «en aval».

Toutes les entreprises et projets candidats à l'obtention d'un crédit font l'objet d'une évaluation à deux niveaux. Le projet est ainsi analysé aussi bien du point de vue de ses avantages pour la société et l'environnement (en d'autres termes, sur les plans de la valeur ajoutée sociale, écologique ou culturelle) que d'un point de vue financier. Une première évaluation est faite par un comité qui produit un bref rapport expliquant pourquoi le projet est (ou n'est pas) en accord avec les valeurs et les principes de la banque. Un deuxième avis est alors donné par une équipe qui évalue en profondeur la dimension financière du projet ainsi que ses risques financiers en utilisant des méthodes classiques d'évaluation.

Les critères utilisés pour estimer qu'un projet bénéficie à la fois aux personnes et à l'environnement sont liés à son impact culturel, social et environnemental. Notre interlocuteur signale que l'importance de chaque domaine peut différer selon les pays, mais, comme mentionné précédemment, il existe un ensemble commun de critères entre les différents pays (publiée sur les sites Internet des différentes branches).

En Belgique, le pôle «culturel» n'est pas vraiment un enjeu clé pour les raisons suivantes: manque de projets dans le portefeuille de la Banque pour justifier le développement de systèmes d'évaluation sophistiqués, la forte concurrence des banques «traditionnelles» très actives sur le terrain. Mais le fait qu'un projet ou une organisation soit "culturel" est une condition nécessaire et suffisante pour être examiné et être éventuellement éligible pour un financement.

Il n'existe pas de liste préétablie de critères spécifiques pour le secteur social, autres que les critères génériques de Triodos. Chaque demande est étudiée et un premier rapport d'évaluation est produit. Des visites "in situ" sont organisées et un deuxième rapport est établi afin de s'assurer que les valeurs proclamées sont ou seront effectivement mises en oeuvre. Les deux rapports, complétés par l'interview d'experts, sont analysés pour évaluer la conformité du projet avec les valeurs de Triodos et ses principes directeurs. Lorsque le projet est soumis à discussion, il est évalué à la lumière de la «jurisprudence» interne et des expériences passées, mais il n'existe pas de méthodologie formalisée. Une fois passé ce cap, le projet fait alors l'objet d'un examen financier.

Triodos fait beaucoup d'efforts pour communiquer publiquement une information formelle et transparente. Selon notre interlocuteur, Triodos mène aujourd'hui une réflexion sur les moyens de quantifier l'incidence positive sur la Société de son approche de prêt et sur la manière de communiquer à ce sujet.

Les critères qui sont utilisés pour sélectionner des projets dans le domaine écologique et environnemental sont beaucoup plus structurés et plus sophistiqués. Triodos Belgique a accumulé une expérience dans le domaine et a progressivement élaboré une liste de critères précis pour évaluer les projets qui seront financés ainsi que leurs impacts sur l'environnement.

Il convient de souligner que la méthode est pragmatique. Triodos a mis en place et applique des critères pour le potentiel "d'éligibilité", mais aussi pour l'exclusion définitive des entreprises et des projets. Les critères utilisés pour exclure une entreprise couvrent le secteur dans lequel le candidat est actif, (exclusion des armes, de l'énergie nucléaire, ...), la société elle-même, (exclusion par exemple des organisations politiques, des entreprises qui ont été condamnés pour des infractions aux droits de l'homme, le non respect de l'environnement, etc. ...) Certains critères sont «co-construits" grâce à un dialogue constructif avec les parties prenantes, y compris les ONG,

(par exemple, en ce qui concerne le travail des enfants).

Les méthodes appliquées et utilisées, ainsi que les actions entreprises pendant les premiers stades du dépistage, de l'évaluation et de la sélection des projets potentiellement "éligibles" sont centrales pour la branche belge. Ces critères semblent avoir été progressivement mis au point par un processus de «learning by doing » et de « réflexions menées au cours et grâce aux actions menées ». L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les projets sont « en ligne » et « en conformité » avec les valeurs, principes et lignes directrices relatives à la RSE et au développement durable. Il faut remarquer que, en raison des "contraintes" des lois et règlements belges, il est beaucoup plus difficile pour les banques de dénoncer un crédit pour des raisons autres que financières. Par conséquent, le suivi est principalement basé sur des critères financiers classiques. Toutefois, grâce à des contacts réguliers avec ses clients, et à l'examen annuel des projets, Triodos Belgique peut recueillir des informations concernant la conformité de l'utilisation des fonds eu égard aux conditions initiales.

A ce jour, Triodos Belgique ne fournit pas véritablement de consultance à ses clients pour les aider à soutenir leurs efforts d'innovations responsables. Toutefois, un tel soutien est apporté indirectement par de l'information sur les institutions spécialisées ou sur les partenaires externes avec lesquels Triodos est en contact, y compris ceux qui sont clients et qui partagent des objectifs similaires en matière de DD. Triodos communique aussi des informations concernant l'impact environnemental des technologies. La Banque a créé Triodos Facet qui soutient des entrepreneurs et des PME dans les pays en développement ainsi que Triodos Venture Capital.

#### 4.3.2 Les services bancaires "détail" et les investisseurs institutionnels

Triodos Belgique n'utilise pas de critères liés à la RSE pour sélectionner ses clients dans la banque retail (les particuliers). Les critères utilisés pour l'exclusion des organisations comme investisseurs institutionnels sont similaires à ceux que Triodos emploie pour évaluer l'admissibilité au financement de projets : aucune organisation politique, aucune infraction aux droits de l'homme, ...

Pour résumer cette section, Triodos a développé des mécanismes internes, des méthodes et outils permettant de "garantir" l'alignement entre sa mission, ses stratégies et ses activités grâce à la mise en place de méthodes spécifiques pour dépister et "surveiller" les parties prenantes directes. À notre connaissance, Triodos se distingue par son approche intégrée, financière et sociétale en matière d'octroi de crédit qui lui permet d'évaluer, grâce à un dépistage et un audit, l'admissibilité des clients et des projets et leur alignement par rapport à la mission et aux valeurs liées à la RSE et au DD. Cependant, les critères utilisés pour évaluer la qualité des projets dépendent de leur nature et de leur objet : recours à des critères "simples" pour des projets culturels jusqu'à des critères très sophistiqués dans les domaines de la protection de l'environnement et de l'écologie. D'autre part, sauf pour les services bancaires de détail, Triodos a élaboré des critères qui lui permettent d'exclure des entreprises et des investisseurs. Le suivi de l'alignement au cours de la réalisation par les clients des projets financés est principalement effectué par des visites et des contacts directs avec ces clients. (Pour rappel, la loi belge ne prévoit pour les banques la possibilité de « dénoncer » des crédits octroyés que sur de seuls critères de défaut de remboursement)

## 5. DISCUSSION, CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Bien qu'il soit prématuré de tirer des conclusions de cette étude de cas, qui n'en est encore qu'à

ses débuts, nous avons trouvé intéressant de présenter ici quelques idées tirées des travaux en cours et d'indiquer quelques pistes pour les recherches que nous poursuivons et entendons poursuivre

En plus de traiter les questions classiques largement discutées dans la littérature en management stratégique international, comme l'importance d'équilibrer la réactivité locale et l'intégration, le cas illustre le rôle central joué par les valeurs partagées, explicites et implicites, imprégnées de préoccupations de responsabilité sociétale et de développement durable dans l'alignement de la mission, des stratégies, des politiques et des actions aux niveaux du "corporate" et de la branche belge de Triodos.

La prévalence des valeurs implicites partagées et leur conformité avec celles qui sont proclamées et explicitées dans la déclaration de mission de l'entreprise et les principes directeurs soutiennent l'engagement stratégique et la participation des parties prenantes internes dans ces alignements. Ceci peut être vu comme une force. Cependant, ce que nous avons trouvé intéressant et que nous aimerions investiguer davantage est la "cohérence" et la "proximité" entre les valeurs proclamées (explicites), et celles qui sont intériorisées et partagées (implicite) et comment elles guident les comportements et actions individuels et collectifs. La discussion sur les "écarts" possibles entre les théories "professées" et celles qui sont utilisés dans l'action est centrale dans la littérature sur la responsabilité sociale mais aussi sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schon, 1974, 1978). Notre analyse suggère que de tels écarts seraient étroits dans le cas de Triodos. Elle suggère aussi que les valeurs implicites sont renforcées par la politique de recrutement (embauche de collègues qui, a priori, adhèrent à ces valeurs), mais aussi par la socialisation, la référence fréquente à la mission, et l'accumulation d'expériences qui facilitent leur "intériorisation" au niveau individuel et collectif. Même si cela devrait être étudié plus avant, cela indique un processus similaire aux étapes de la socialisation et de l'intériorisation présentées et discutées dans le modèle de création et conversion de connaissances. (Nonaka et Takeuchi, 1995)

Toutefois, s'appuyer essentiellement et principalement sur ces valeurs implicites et explicites partagées peut parfois conduire à un "excès de confiance" chez les parties prenantes internes et à un manque de réflexion critique sur la nécessité de développer et d'utiliser des méthodes de gestion plus élaborées et des outils plus structurés. Cela soulève une autre question débattue dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Notre recherche préliminaire indique que l'apprentissage en "simple boucle" pourrait entraver « l'apprentissage en double boucle » qui consiste à interroger les hypothèses sous-jacentes (Argyris & Schon, 1978), à explorer de nouvelles hypothèses et routines organisationnelles, à enrichir, modifier voire remplacer les routines existantes (March 1991). Ces apprentissages en «double boucles» sont propices à l'innovation et au changement.

Les processus stratégiques que nous avons observés chez Triodos suggèrent aussi que les stratégies mises en oeuvre (réalisées) sont le résultat d'un équilibre dynamique (et d'une oscillation) entre les composantes délibérées et émergentes (Mintzberg et Waters, 1985). L'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989, 2005) qui est "visionnaire", délibérée et volontariste se traduit dans la mission et les principes directeurs (déclarés et professés) qui sont permanents et créent la stabilité dans le processus stratégique. Les dimensions émergentes de la stratégie se manifestent, par exemple, au niveau de la branche dont les stratégies de produits-(services)-marchés et les actions sont orientées pour répondre et s'adapter aux conditions et spécificités locales. Dans un second temps, ces apprentissages qui se réalisent "dans et au travers des actions" et l'accumulation d'expérience semblent s'inscrire progressivement dans

une stratégie davantage délibérée qui oriente les actions futures. Ce type de processus présente des similarités avec ceux qui ont été mis en lumière dans les domaines de l'innovation, (Burgelman et Sayles , 1987) et de la stratégie ( Mintzberg, Waters, 1985)

Notre analyse suggère que les branches nationales jouissent d'un degré élevé d'autonomie dans la façon dont elles élaborent et mettent en oeuvre leurs stratégies spécifiques. L'orientation vers une réactivité locale proactive permet de s'adapter et réagir rapidement aux caractéristiques de chaque pays (socio-économiques, culturelles, juridiques, etc). Toutefois, l'intégration formelle et la coordination des « mécanismes », même si elles semblent être souples (bien que renforcées récemment) contribuent à l'alignement entre la branche belge et le niveau de l'entreprise, et entre les branches. Les questions concernant «l'intégration» globale et la réactivité locale ont été largement discutés dans la littérature (ex: Bartlett, Goshal, 1991). Même si cette question n'est pas centrale pour notre discussion, plusieurs raisons pourraient expliquer le haut degré d'autonomie et l'accent mis sur la réactivité locale. Au delà des pressions habituelles et des besoins de réactivité locale, on peut faire valoir que l'internationalisation n'est pas une priorité stratégique pour les fondateurs de la banque et que des branches ont été créées à l'initiative d'entrepreneurs locaux et de banquiers qui partageaient les mêmes valeurs et ont engagé des discussions et négocié avec Triodos.

Notre analyse montre que les efforts menés et réalisés par le top management, les cadres supérieurs et les collaborateurs de la branche belge pour sécuriser l'alignement des stratégies de la branche avec la mission de l'entreprise en matière de RSE et de DD, les politiques et les principes opérationnels clés sont convergents . Les actions stratégiques sont régulièrement évaluées, discutées et débattues à la lumière des dimensions de RSE et de DD à chaque étape du processus (concomitant) d'élaboration et de mise en oeuvre de la stratégie.

En conséquence, notre étude indique que tant les processus stratégiques menés dans la branche belge que leur alignement avec les dimensions de RSE et de DD proclamées et explicitées dans la mission de l'entreprise, ses principes et valeurs, paraissent cohérents. Cela jette quelques lumières sur des aspects centraux qui sont souvent discutés dans la littérature sur la RSE et qui soulignent l'existence d'éventuelles lacunes, déviations et possibilités de compromis concernant l'exercice effectif de la RSE . Tel ne semble donc pas être le cas chez Triodos.

Une autre leçon que nous tirons de notre étude exploratoire a trait à l'alignement entre les parties prenantes internes et externes, plus précisément, leur implication dans le processus stratégique. Au-delà des collaborateurs (cadres et employés) et des détenteurs de certificats, qui sont plus étroitement et profondément impliqués, le cas suggère que la banque entreprend non seulement des efforts quantitatifs et qualitatifs pour informer (et communiquer avec) les parties prenantes "externes", directes et indirecte, sur ses valeurs, sa stratégie et ses projets, mais organise aussi régulièrement des réunions avec ses clients, les investisseurs et les parties prenantes "indirectes". Même s'il est trop tôt pour tirer des conclusions sur ces aspects, notre compréhension est que la banque favorise les relations directes(en général réunions et en face-à-face) et indirectes (l'information et la communication) avec ses parties prenantes directes, principalement avec ses clients en amont et en aval, ainsi qu'avec les propriétaires de certificats. Cependant, les acteurs indirects ne semblent pas être profondément et directement impliqués dans le processus stratégique. Ils ne sont impliqués qu'en fonction de leur expertise pour traiter de questions spécifiques.

Enfin, notre étude de cas exploratoire permet de mener une première évaluation du rôle joué par

les mécanismes de contrôle qui soutiennent et permettent les alignements internes et externes. Elle suggère que Triodos a mis en place des mécanismes pour s'assurer qu'en amont et ( ce qui est sans doute encore plus important) en aval, les profils des clients et des projets soient conformes avec les valeurs de l'entreprise et sa mission. Nous trouvons important et intéressant d'insister et de souligner l'existence d'un processus d'évaluation des projets en deux phases et d'un comité indépendant qui est spécifiquement chargé d'évaluer l'admissibilité des profils et des projets des clients et leur conformité (à la mission de Triodos, ses valeurs et principes.

En fait ce qui distingue clairement Triodos des autres banques est, d'une part, la grande cohérence qui semble bien se dégager entre les valeurs professées et leur traduction dans la stratégie et la pratique de la Banque, et, d'autre part, l'intervention de deux comités dans le processus de décision de crédit . Un projet n'est accepté que s'il reçoit un double feu vert. Le premier vient d'un comité qu'on pourrait qualifier « d'éthique triodosienne » a la préséance sur le second chargé d'évaluer les aspects spécifiquement financiers des projets.

Les prochaines étapes de la recherche qui sera en cours lors de l'évaluation de ce projet de contribution à la conférence AIMS, consistent à examiner si et pourquoi il existe des différences importantes et / ou des similitudes entre les autres branches de la Banque (Royaume-Uni, Espagne, Allemagne et bien sûr les Pays-Bas). La seconde consistera à poursuivre notre analyse du cas de la branche belge, en interrogeant ses cadres supérieurs, des collègues et des clients afin d'approfondir notre analyse et d'accroître sa validité interne.

Nous sommes conscients qu'à ce stade, notre analyse soulève sans doute plus d'interrogations qu'elle n'apporte de réponses aux questions que nous nous posons et continuons à nous poser et à éclairer grâce à nos recherches. Toutefois, nous espérons que ces premières constatations contribuent à apporter quelques lumières sur des questions centrales qui sont souvent discutées dans la littérature située à l'interface entre la RSE, le DD et la "théorie" des parties prenantes dans le champs du management stratégique. Elles ont trait, plus spécifiquement aux problématiques d'alignement des stratégies basées sur les préoccupations de responsabilité sociétale et développement durable et celles qui concerne l'implication des parties au cours du processus stratégique. Nous espérons enfin que ce document fournisse au lecteur ( et aux potentiels auditeurs) des pistes de réponses aux questions de recherche qui nous ont intriguées à son origine.

## Références

Aggeri , F., Acquier A. " La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques des entreprises en matière de RSE", Actes de la conférence de l' AIMS (Association internationale de management stratégique), 2005

Argyris, C., Schon, D. Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey Bass., 1974

Argyris, C., , Schon, D. " Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley., 1978

Bartlett, C.,Goshal, S. "Managing across borders: new strategic requirements", Sloan Management Review,

Berthoin-Anthal A., Sobczak A. "Beyond CSR, Organizational Learning for Global Responsibility", Journal of General Management, Vol 30-2-2004

Bowen, R. "Social responsibilities of Businessman", N.Y Harper and Brothers, 1953

Brutland report "Our common future", World commission on environment and development, and Oxford University Paperback, 1987

Burgelman R., Sayles, L. Les Intrapreneurs, Paris, McGrawHill. 1987

Burgmann J., Prahalad C.K. "Co-creating business's New Social Compact", Harvard Business Review, February 2007

Burke, L., Logsdon J.M. "How Corporate Responsibility Pays Off", Long Range Planning, vol 29, pp 495-502. 1997

Caroll A.B. "A three dimensional conceptual model of corporate performance" Academy of Management Journal, 4-4, 1979

Caroll A.B. "The Pyramid of corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders" Business Horizons, 34, July-August 1991

Cramer, C., van der Heyden, A., Jonker J. "Corporate Social Responsibility, Making Sense through Thinking and Acting", Business Ethics: a European review, 15-4 October 2006

Christensen,C. Baumann, Ruggles, Sadtler « Disruptive Innovations for Social Change », Harvard Business Review, December 2006

Cowton C., Thompson P. "Financing the social economy: A case study of Triodos Bank", International Journal of Nonprofit Sector Marketing, Vol 6-2, 2001 pp 145-155

De Woot Ph; "Should Prometheus be Bound?: Corporate Global Responsibility", Palgrave MacMillan, 2005

Donaldson, T. Preston, L. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review* vol 20-1, 1995

Freeman R, "Strategic Management: a Stakeholder approach", Pitman, 1984

Freeman R. "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol 24-2, 1999 pp 223-236

Frooman J. " Stakeholders Influence Strategies", *Academy of Management*, vol 24-2 pp 191-205

Gardberg, N., Fombrun, C. "Corporate Citizenship, creating intangible assets across institutional Environments" *Academy of Management Review*, Vol 31 -2- 2006, pp.329-346

Gioia, D. "Practicability, Paradigms and Problems in Stakeholder Theorizing", *Academy of Management Review*, vil 24-2 1999, 228-232

Grayson, D., Hodges A. "Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business" Greenleaf, Publishing, UK. 2004

Hamel, G., Prahalad, C.K. " Strategic Intent" *Harvard Business Review*,1989, second publication in July-August 2005 pp. 148-161

Hawkins D. "Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow.s Sustainability and today.s Profitability". Palgrave Macmillan 2006

Holmes, S., Moir, L. (2007), "Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 7 No.4, 2007 pp.414-22.

Husted, B, Hallen, D. "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms", *Long range Planning*, Vol. 40, 2007 pp. 594-610.

Jonker J., Room, N. "The Enterprise Strategies of European Leaders in Corporate [Social] Responsibility", In „The Challenge of Organising and Implementing CSR', Palgrave, London, 2006 pp 223-247

March, J. G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol 2-1, 1991 pp.71-87

Matten R., Moon J. ""Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, vol 33-2 April 2008

McWilliams, A., Siegel, D. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, 2001 ,pp. 117-127

Mintzberg, H. Waters, J. "Of Strategies: Deliberate and Emergent" *Strategic Management Journal* (6), 1985 257- 272

Mitchell, R., Agle, B, Sonnenfield, J. "Who matter to CEO: an investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance and CEO's values", Academy of Management Journal, vol 42-5 1999

Nonaka, I., Takeuchi, H. " The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, 1995

Phillips, Freeman and Wicks "What Stakeholder Theory is Not ", Business Ethics Quarterly, vol 13—4, pp, 479-502

Polhe,G., Hittener J "Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility", IBM Institute for Business Value, February 2008

Porter, M.E. and Kramer, R.M. "The competitive advantage of corporate philanthropy", Harvard Business Review, Vol. 80 No. 12, 2002, pp. 56-68

Porter, M., Kramer, M., "Strategy and Society, the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006, pp

Prahalad, C.K., Hammond A. "Serving the World poor's, Profitability, Harvard Business Review, September 2002

Torras L. "La responsabilidad social como ventaja competitiva" retrieved from the Internet IPE clearing House, <http://www.iipe.org/resourcedocs/organisational.html>, Sept 2008

United Nations: United nations Millenium declaration: A:Res/55.2, General Assembly, September 18, 2000

von Hippel E. « Democratizing Innovation » MIT Press, Cambridge, 2008

Wan Saiful Wan Jan "Defining Corporate Social Responsibility", Journal of Public Affairs, Vol 6 2006

Yin R. "Case study Research: design and methods", Sage Publication, Newbury Park, 1985

Yunus M. " Banker to the poor: micro-lending and the battle against world poverty" Perseus Publishing, 2003