

AUX CONFINS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES BANQUES : LES DÉFIS ET LES ENJEUX DE LA GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES ET FIDUCIAIRES

De Serres, LL.L, MBA, Ph.D. , Professeur titulaire , Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF[®]), École des sciences de la gestion , Université du Québec à Montréal

AUX CONFINS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES BANQUES : LES DÉFIS ET LES ENJEUX DE LA GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES ET FIDUCIAIRES

RÉSUMÉ

L'étude de la conception et du développement de la mesure de la fiabilité d'une organisation et, en contrepartie, de la confiance qu'on lui témoigne, s'inscrit en tant que construit social innovateur. Parce qu'elles gèrent principalement l'argent des autres, les banques sont plus que tout autre type d'organisation et tout autre secteur d'activités industrielles appelées à démontrer comment elles sont fiables et dignes de la confiance que leur apportent les individus, les régulateurs et la société.

Les banques ont été notamment confrontées à démontrer l'intégration de valeurs éthiques dans leur stratégie, mettant l'accent dans leur discours sur la qualité de leur gouvernance et de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). À partir des résultats d'études empiriques, le premier but de cet article est de décrire comment les banques ont conçu leur discours RSE et intègrent cette vision dans leurs activités. L'analyse des bilans sociaux et des pratiques RSE de banques canadiennes, américaines, françaises et anglaises a permis de constater que la RSE est qualifiée d'engagement volontaire allant au-delà de leur responsabilité juridique (De Serres, Gendron, Ramboarisata; 2006; De Serres, Roux; 2005). Leur vision de la RSE est orientée vers la gestion des relations avec les parties prenantes et des enjeux sociaux, suivant la vision véhiculée dans la littérature managériale. Les banques intègrent peu à peu la gestion des risques sociaux et environnementaux dans leur offre de produits et services et le divulguent dans leurs bilans sociaux

Cette conception de la RSE et son intégration dans les activités d'une banque sont-elles suffisantes pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité fiduciaire ? Le discours RSE des banques a occulté une autre dimension éthique plus particulière aux activités financières, soit celle associée à leur responsabilité fiduciaire. La sévère crise du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) débutée en 2007 révèle abruptement les impacts sociaux de la mauvaise gestion des risques éthiques et fiduciaires, encore absents de la conception par les banques de leur RSE. Ces risques vont au-delà de la conception de leur RSE telle qu'ils l'ont élaborée jusqu'à ce jour. Le deuxième but de cet article est de recenser les nombreux risques éthiques et fiduciaires inhérents aux activités financières identifiés qui n'ont pas été intégrés dans la conception de la RSE des banque : coûts d'accessibilité aux services, développement économique local, blanchiment, évasion fiscale, paradis fiscaux, responsabilité fiduciaire face aux clients, gestion

des conflits d'intérêts des employés, effets des politiques de rémunération et de promotion sur les recommandations aux clients, analyse des impacts des projets financés sur le développement durable, etc. (De Serres, 2006, De Serres, 2005). Les défis des banques et des chercheurs, consistent maintenant à identifier et à évaluer les impacts des défaillances des risques éthiques et fiduciaires, pouvant être désigné comme performance fiduciaire, sur leur performance financière et sur leur réputation. La bonne gestion de ces risques est importante non seulement pour la banque elle-même et la société dans laquelle elle évolue mais aussi pour tous les autres pays devenus vulnérables au risque systémique et global dans ce contexte de mondialisation et de globalisation de marchés.

Le troisième but de cet article emprunte une approche plus instrumentale et aborde l'analyse de l'effet des politiques publiques de divulgation imposées aux banques relativement à leur gouvernance et à la prise en considération des impacts éthiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. À l'image d'un « cheval de Troie », les nouvelles politiques publiques, fondées sur des approches de divulgation de processus en gestion de risques et de meilleure exécution, ont amené les banques à se dévoiler, à se comparer et à chercher à se dépasser les unes des autres. Plusieurs recherches révèlent que les banques choisissent souvent de se conformer strictement aux obligations légales en matière de RSE, malgré qu'un mouvement vers une approche managériale de gestion des risques, incluant les risques de gouvernance, éthiques, fiduciaires, sociaux et environnementaux, est bien perceptible. Les banques sont en effet plus que jamais confrontées à l'obligation d'ajuster leurs pratiques et activités conformément à des règles rigoureuses de conformité et de divulgation. En les incitant à s'engager dans un cycle d'amélioration perpétuel de leur RSE, elles provoquent des réactions prometteuses en termes de dynamique innovatrice d'apprentissage (Nelson & Winter, 1982) et de changement organisationnel (Huber, Van de Ven, 1995), réaction que les chercheurs doivent analyser plus en profondeur afin d'être en mesure d'évaluer et comparer les changements dans le temps et entre les différentes juridictions.

Mots clé : Banques, gestion des risques, performance fiduciaire, politiques publiques, responsabilité sociale, risques éthiques; risques fiduciaires.

AUX CONFINS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES BANQUES : LES DÉFIS ET LES ENJEUX DE LA GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES ET FIDUCIAIRES

1 Introduction

L'étude de la conception et du développement de la mesure de la fiabilité d'une organisation et, en contrepartie, de la confiance qu'on lui témoigne, s'inscrit en tant que construit social innovateur, lequel s'avère un sujet de recherche de plus en plus important suite aux nombreux scandales de gouvernance et de mauvaise gestion qui a marqué l'histoire des grandes entreprises au cours des dernières décennies.

Parce qu'elles gèrent principalement l'argent des autres, les banques sont plus que tout autre type d'organisation et tout autre secteur d'activités industrielles appelées à démontrer comment elles sont fiables et dignes de la confiance que leur apportent les individus, les régulateurs et la société. La mesure de la fiabilité et de la confiance est ici appelée «performance fiduciaire», distincte de performance financière, fiduciaire découlant du latin «Fiducia» qui signifie confiance.

Les banques ont été confrontées depuis quelques années au défi de démontrer comment elles intègrent le respect de valeurs éthiques dans leur stratégie et la gestion des risques associés à leurs opérations et leurs activités. À partir des résultats de différentes recherches empiriques, le premier but de cet article est d'analyser et de comparer comment les banques ont intégré cette dimension éthique au cours des dernières années en mettant l'accent dans leur discours sur la qualité de leur gouvernance et de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Or, le focus accordé au discours RSE des banques a occulté une autre dimension éthique plus particulière à la nature même des activités financières. Comme elles consistent en général à gérer l'argent des autres, il y a lieu de s'intéresser à l'évaluation des processus de gestion des

risques associés à la responsabilité fiduciaire des banques, qui inclut la gestion des risques RSE mais aussi les risques de conformité et les risques éthiques et fiduciaires de leurs opérations. La crise du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) qui a débuté en 2007 nous révèle abruptement les impacts d'une mauvaise gestion de ces risques éthiques et fiduciaires, encore trop souvent absents de la conception par les banques de leur responsabilité éthique. Le deuxième objectif de cet article est d'identifier certains risques éthiques et fiduciaires inhérents aux activités financière. Ces risques doivent être gérés efficacement par les banques. Les pratiques de gestion pour le faire doivent être divulguées dans les processus de gestion des risques dans le but de pouvoir mesurer la performance de leur gouvernance, de leur responsabilité sociale et aussi de leur responsabilité juridique.

Le troisième but de cet article emprunte une approche plus instrumentale et aborde l'analyse de l'effet des politiques publiques de divulgation imposées aux banques relativement à leur gouvernance et à la prise en considération des impacts éthiques, sociaux et environnementaux de leurs activités.

Une typologie des principales réactions et les options stratégiques des banques en fonction des contraintes et incitatifs du contexte institutionnel sera présentée en conclusion.

2 Évolution de la dimension éthique chez les banques : la conception du discours RSE

2.1 DE LA PHILANTHROPIE A LA RSE

Pendant de nombreuses décennies, les banques ont associé leur responsabilité éthique à des formes d'engagement certes non négligeables mais cantonnés dans le secteur de la philanthropie, du mécénat et des services aux communautés défavorisées. Le contexte mouvementé du début des années 2000, marqué par les scandales éthiques et de gouvernance, a incité les banques, comme les autres grandes entreprises, à adopter des pratiques et des stratégies

ayant pour but de démontrer leur saine gouvernance. Les entreprises ont-elles le droit de faire des profits à tout prix ? La série de scandales corporatifs de gouvernance et d'éthique qui a marqué le début des années 2000 a contribué à l'énoncé d'un diagnostic commun : les dirigeants d'entreprise ne respectent pas tous les mêmes règles du jeu et leur incapacité à le faire produit de graves répercussions sociales. La question de la RSE s'est imposée plus que jamais comme une façon de remédier à la situation, même dans le milieu des affaires et de la finance.¹ Dans la foulée des mouvements en faveur de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et du développement durable (DD), les banques, comme les autres entreprises, ont été confrontées à rendre compte publiquement de leur contribution à la société quant à leur performance non seulement économique mais aussi sociale et environnementale.

Les banques ont participé activement à la conception de leur RSE et à son évolution, comme le révèlent les résultats de plusieurs recherches portant sur l'analyse des bilans sociaux et des pratiques RSE de banques canadiennes, américaines, françaises et anglaises (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006; De Serres, Roux, 2005).

¹ Voir l'appui à un tel constat dans la déclaration suivante : Over the past ten years or so, corporate social responsibility (CSR) has blossomed as an idea, if not as a coherent practical programme. CSR commands the attention of executives everywhere---if their public statements are to be believed---and especially that of the managers of multinational companies headquartered in Europe or the United States. Today corporate social responsibility, if it is nothing else, is the tribute that capitalism everywhere pays to virtue. It would be a challenge to find a recent annual report of any big international company that justifies the firm's existence merely in terms of profit, rather than "service to the community". Such reports often talk proudly of efforts to improve society and safeguard the environment---by restricting emissions of greenhouse gases from the staff kitchen, say, or recycling office stationery---before turning hesitantly to less important matters, such as profits. Big firms nowadays are called upon to be good corporate citizens, and they all want to show that they are. (Bob, "Bad Business" *The Economist*, 25 January 2005).

La sensibilisation des banques à leur RSE s'est d'abord manifestée par la publication de rapports sociaux². Par exemple, les banques canadiennes : avant l'adoption en 2001 du Règlement sur la déclaration annuelle associée à la Loi sur les banques, entrée en vigueur en 2002, la publication d'un tel rapport n'était pas une pratique généralisée comme le démontre le tableau suivant (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006) :

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Groupe RBC	X	X	X	X	X	X	X
Scotiabank			X	X	X	X	X
CIBC			X	X	X	X	X
TD				X	X	X	X
BMO				X	X	X	X
BNC				X	X	X	X

Le contenu des bilans sociaux de 2002 et 2003 des six plus grandes banques canadiennes a été comparé au contenu des bilans sociaux d'un échantillonnage de banques leaders, composé d'une banque de chacun des pays suivants : États-Unis, France, Pays-Bas, Angleterre. Ces banques, reconnues pour leur *leadership* dans le domaine de la reddition de compte de leur performance sociale et environnementale, servent de référence pour établir et comparer les pratiques adoptées par les banques canadiennes en ce qui a trait à leur originalité, leur légitimité et leur compétitivité (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006). Cette recherche visait de façon spécifique à identifier la conception qu'ont les banques canadiennes de leur RSE en la comparant

² Plusieurs appellations ont été utilisées pour désigner ce genre de publication : *reporting* social, bilan social, rapport sociétal, rapport RSE (*CSR Report*), rapport sur la citoyenneté corporative (*Corporate Citizenship Report*), rapport sur les responsabilités, déclaration de responsabilité, rapport développement durable (*Sustainability Report*), etc. Ce qui le distingue principalement du rapport annuel traditionnel est le fait d'être dédié à l'énonciation de la vision que les entreprises véhiculent en matière de RSE et à leur compte-rendu en termes de performance sociale.

à celle de banques étrangères. L'étude a été faite en repérant les pratiques que celles-ci jugent responsables ainsi qu'en évaluant la manière dont elles en rendent compte et dont elles font usage notamment des recommandations du Global Reporting Initiative (GRI), qui s'est imposé comme grille de référence en matière d'indicateurs de responsabilité sociale et environnementale.³

Ces bilans ont fait l'objet d'une analyse quantitative sur l'ensemble du corpus d'une vingtaine de rapports et d'une analyse qualitative des rapports que chacune a produits en 2002 et 2003. L'analyse a été effectuée avec le soutien du logiciel Atlas.ti, à travers des étapes de codification ouverte, de codification axiale, d'analyse transversale et de codification sélective⁴.

³ Le Global Reporting Initiative (GRI), un organisme créé en 1997 conjointement par l'organisation Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations-Unies pour l'environnement (PNUE ou UNEP) a comme mission de renforcer la qualité, la rigueur et l'utilité de la divulgation d'information sur la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises. (www.globalreporting.org).

⁴ En détail, la démarche de codification ouverte consiste à caractériser des segments de textes en fonction de codes émergents pour la plupart, donc dégagés du texte sur un mode intuitif, mais également construits à partir du cadre théorique. La codification axiale consiste à analyser la fréquence des codes ainsi que les relations existant entre les codes, ce qui permet d'esquisser une représentation schématique de la représentation sociale d'un thème donné pour un acteur précis (chaque unité herméneutique comprend les deux rapports 2002 et 2003 d'une institution bancaire). Enfin, l'analyse transversale se fait en fusionnant les unités herméneutiques créées dans un premier temps sur une base organisationnelle, et en effectuant des opérations d'analyse sélective, c'est-à-dire en isolant les codes relatifs à une question de recherche dans une famille, qui fait ensuite l'objet d'une codification axiale. La famille analysée dans le cadre du présent article s'intitule Environnement et Développement durable, et regroupe tous les codes relatifs à ce thème. Notons que nous avons procédé dans un premier temps à une analyse de contenu thématique et qualitative, alors que l'analyse transversale repose sur une analyse de contenu quantitative, triangulée avec les résultats antérieurs de la codification axiale de chaque unité herméneutique organisationnelle. Notre échantillon comprend les cinq plus importantes banques canadiennes ainsi que cinq banques étrangères reconnues pour être chefs de file en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

Les thématiques développées par les banques sont les suivantes : responsabilité communauté; responsabilité client; responsabilité employé; dons et commandites, bénévolat employés et cadres, partenariat avec des organismes à buts non lucratifs (OBNL); réseaux de distribution et accessibilité, produits services et accessibilité; diversité et équité.

La comparaison avec les pratiques des banques chefs de file (voir tableau 1 : Comparaison du contenu des rapports sociaux des banques étrangères et des banques canadiennes) permet de constater que les rapports des banques étrangères sont plus diversifiés et mieux répartis entre les différentes grandes catégories d'indicateurs.

Tableau 1 : Comparaison du contenu des rapports sociaux des banques étrangères et des banques canadiennes (Source De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006)

Codes analysés	Banques étrangères					%	Rang	Banques canadiennes						Total	%	Rang
	BL1	BL2	BL3	BL4	Total			B C1	B C2	B C3	B C4	B C5	B C6			
Responsabilité actionnaires	0	158	78	20	256	17	1	6	15	21	15	6	8	65	4.4	5
Responsabilité client	45	36	86	39	206	13,6	2	49	71	61	108	63	49	352	24	2
Responsabilité employé	42	85	56	35	218	14,4	3	27	45	35	33	35	28	176	12	3
Responsabilité communauté	37	33	66	67	203	13,4	4	83	94	80	163	62	89	488	33	1
Responsabilité environnement	49	34	47	50	180	11,96	5	8	17	22	46	7	9	101	6.8	4
Gouvernance d'entreprise	0	135	42	0	177	11,76	6	5	11	14	12	4	13	54	3.6	7
Développement durable	26	44	89	0	159	10,5	7	1	6	11	14	0	8	39	2.6	9
Législation	8	21	10	6	45	2,9	8	8	21	10	6	9	12	58	3.9	6
Vision RSE	0		41	0	41	2,7	9	15	13	7	9	4	12	45	3	8
Citoyenneté corporative	2	0	17	0	19	1,2	10	2	0	1	0	0	8	9	0.6	10
Total	209	546	532	217	1504	100								1462	100	

Les banques canadiennes ont une préférence pour la responsabilité face à la communauté (33%) et leurs clients (24%), comparativement à 13,4% et 13,6 % pour les banques étrangères.

Elles favorisent moins les informations sur l'environnement, les actionnaires, la gouvernance d'entreprise et la gestion de risques et offrent une prépondérance d'informations relatives aux responsabilités envers la communauté, les clients et les employés, soit le type d'information exigé spécifiquement par règlement.

En effet, tout en présentant la gestion responsable des ressources humaines dans leurs rapports RSE comme un moyen de se constituer un avantage concurrentiel, leur positionnement comme employeurs de choix et leur permettant de répondre aux attentes des clients, les banques canadiennes fournissent essentiellement des renseignements sur l'équité, la diversité et la formation de la main-d'œuvre dont la production est exigée par des législations auxquelles elles sont soumises (Ramboarisata, De Serres, Gendron, 2008).

Bien que les banques canadiennes identifient clairement les éléments de la responsabilité envers les actionnaires, tels que la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, elles fournissent peu d'information sur ces thématiques et tendent plutôt à renvoyer le lecteur aux rapports annuels traditionnels. La responsabilité envers les actionnaires (4,4%) et la gouvernance d'entreprise (3,6%) s'avèrent étroitement liées puisque la première inclut la seconde au même titre que la poursuite de la rentabilité. La section sur les actionnaires inclut fréquemment un renvoi au rapport annuel et certaines banques stipulent même que ces deux documents sont complémentaires. Une bonne gouvernance se traduit, selon les banques canadiennes, par des pratiques en conformité d'abord avec la législation mais aussi avec des codes de principes développés volontairement à l'interne et se reflète principalement au niveau des activités et des décisions du conseil d'administration.

Sur le plan pratique, cette recherche a permis de comprendre que la conception de la RSE appliquée au secteur des banques reflète la vision générale déjà exprimée dans la littérature managériale. Les résultats de l'analyse des bilans sociaux indiquent que les banques canadiennes

ont développé une vision de la RSE orientée vers la gestion des relations avec les parties prenantes au sens de Donaldson, et Preston, 1995, et vers des enjeux sociaux, soit une vision similaire à celle véhiculée dans la littérature managériale (Gendron, 2000). Les rapports des banques étrangères sont plus diversifiés et mieux répartis entre les différentes grandes catégories d'indicateurs tels que les responsabilités envers les actionnaires et l'environnement, la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques.

La recherche a aussi permis de relever des caractères distinctifs de la RSE des banques et les sources qui les motivent à en rendre compte. Les résultats démontrent que les banques canadiennes s'en tiennent pour plus de 70% du contenu de leurs rapports de 2002 et de 2003 à divulguer strictement ce que leur était demandé par la loi selon les thématiques prescrites par le règlement.

Le véritable défi des banques en matière de RSE est d'intégrer ces valeurs dans leurs activités quotidiennes. Réussissent-elles à intégrer la dimension inclusion sociale dans leurs activités et leur offre de service (accès aux services de compte et paiement bancaire, condition d'octroi de prêts, d'investissements ou de couverture d'assurance) ?

2.2 INTEGRATION DES VALEURS D'INCLUSION SOCIALE DANS LES ACTIVITES ET L'OFFRE DE SERVICES DES BANQUES

La dimension inclusion sociale représente un enjeu particulier dans le domaine des services bancaires. En effet, l'accès aux services financiers est reconnu comme un facteur permettant l'atteinte de cohésion sociale. La RSE des banques demeure sensible à cet objectif socio-économique.

En ce qui regarde les initiatives en matière d'inclusion sociale, le résultat est similaire. Les résultats d'une recherche confirment qu'elles découlent principalement de la réaction des

banques face aux pressions du cadre institutionnel (De Serres, Roux, 2005). Si le cadre légal comprend des dispositions les obligeant à de l'inclusion sociale et de la responsabilité sociale, elles s'y conforment. Elles adoptent alors une stratégie de responsabilité et de maximisation de valeur face à leurs actionnaires mais ne peuvent éviter de respecter les obligations légales qui leur sont imposées.

Les résultats de plusieurs recherches démontrent que les banques se conforment aux exigences légales et on peut présumer que les banques n'auraient d'autre choix que d'apprendre à assumer une responsabilité juridique accrue en matière d'inclusion sociale. A l'inverse, en l'absence d'un cadre légal contraignant ou incitatif, les banques développent peu ou même pas du tout certaines pratiques. De ce fait, ces réactions relèvent davantage de la crainte d'engager leur responsabilité juridique que de s'illustrer par leur leadership en responsabilité sociale. Elles rappellent le débat à savoir si la responsabilité sociale des entreprises doit être de nature volontaire ou obligatoire (Lisée, 1991).

Une recherche menée pour le compte d'une agence de notation sociale française a permis d'identifier les pratiques innovatrices privilégiant l'inclusion sociale et de développer des critères pour évaluer et comparer leur leadership en cette matière chez des banques canadiennes, françaises, anglaises et américaines (De Serres, Roux, 2006). Les pratiques ont été recensées en 2002 à partir d'un échantillonnage de cinquante-huit (58) banques incluant 18 institutions financières américaines, 8 françaises, 7 canadiennes, 6 britanniques, 3 néerlandaises, 2 espagnoles, 2 suisses, 2 italiennes, 2 allemandes, 6 autres.

La principale méthode de repérage des pratiques a consisté en l'analyse du contenu des sites web et d'autres documents corporatifs comme les rapports annuels, les rapports de gestion, les bilans sociaux ainsi que des articles de journaux et de revues. Après avoir identifié les pratiques touchant l'inclusion sociale, celles-ci ont été regroupées en six thèmes principaux :

- surendettement;
- micro-crédit/micro-finance, regroupant les pratiques visant autant les ménages que les entreprises;
- discrimination bancaire impliquant plusieurs pratiques liées à l'accès des clientèles traditionnellement mal desservies par les banques (personnes démunies, petites entreprises, étudiants, minorités ethniques, personnes handicapées, personnes vivant dans des régions éloignées ou peu peuplées; etc.) au crédit et aux services bancaires, pratiques pouvant être similaires ou même recoupées avec celles décrites sous les thèmes « micro-crédit/micro-finance » et « services bancaires de base »;
- développement de territoire incluant des pratiques pouvant chevaucher celles associées à la micro-finance, aux services bancaires de base et à la lutte contre la discrimination;
- services bancaires de base concernant les problèmes associés aux ouvertures de compte, l'accès aux autres services bancaires, l'autorisation de découvert, les limites autorisées de transiger les montants déposés dans les comptes, l'information relative aux moyens de se constituer de l'épargne, l'accès au crédit, l'accueil dans les succursales et aux banques à distance;
- médiation, ombudsman, traitement des incidents et des interdicts bancaires regroupant plusieurs types d'initiatives : adoption de code de déontologie et de code d'éthique (incluant le code pour les employés) ainsi que la présence de déontologues, de médiateurs, d'ombudsman pour les plaintes des clients et d'officiers de conformité pour les transactions sur valeurs mobilières constituent les pratiques identifiées sous le thème de la médiation.

Les résultats de cette recherche ont une fois de plus démontré l'attitude de conformité des banques : elles adoptent des pratiques d'inclusion sociale, devant faire partie intégrante de leur RSE, parce qu'elles y sont obligées ou parce qu'elles y sont fortement incitées par des obligations spécifiques contenues dans le cadre légal et institutionnel de la juridiction où elles évoluent. Les résultats révèlent aussi que la diversité et l'originalité des pratiques des banques de chaque pays s'expliquent par la diversité des obligations du contexte légal et réglementaire auquel les banques de différents pays sont soumises. Ce cadre varie en fonction des coutumes et institutions de chaque pays

Les banques ne sont pas des entreprises comme les autres car elles offrent des services essentiels aux citoyens individuels et corporatifs. La privation de l'accès aux services bancaires produit des conséquences sévères sur les citoyens et sur la société. Pour le citoyen, la preuve en est faite, comme il est écrit précédemment, par les mesures d'interdiction imposées en France, lorsqu'un individu a abusé des services bancaires. Sans le carcan d'obligations légales, il devient pertinent de se demander si les banques adopteraient volontairement des mesures permettant l'accès à leurs services pour tous les types de clientèle, y compris les clients moins rentables. Le choix d'adopter une telle attitude de conformité est généralisé entre les banques canadiennes, françaises, américaines et britanniques et s'explique en termes de réponse stratégique par leur type de structure organisationnelle et leur mode de gouvernance (De Serres, Roux, 2006).

Une nouvelle attitude de sensibilisation à la dimension inclusion sociale se fait maintenant sentir.

Plusieurs banques ont adhéré aux Principes de Londres visant la prospérité économique, le développement social et la protection de l'environnement en fournissant plus d'accès aux groupes traditionnellement exclus du système financier et en promouvant la RSE.

Dans l'étude des rapports sociaux 2002 et 2003 des banques canadiennes (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006), on peut aussi constater une sensibilisation de la part des banques à cette dimension d'inclusion sociale. La responsabilité envers les clients constitue la deuxième composante de la RSE privilégiée en termes d'importance relative dans le contenu de leurs rapports. Les pratiques les plus fréquentes qui y sont associées incluent les cinq principaux types suivants :

- l'amélioration des réseaux de distribution et l'accès à ceux-ci (33 %), les initiatives les plus citées comprenant l'ajout de nouvelles succursales et de nouveaux guichets automatiques bancaires (GAB), la prolongation des heures d'ouverture des succursales, le réaménagement des succursales pour l'accueil des personnes à mobilité réduite, l'amélioration des fonctionnalités des GAB (pour assurer la sécurité des transactions ou pour accommoder les personnes handicapées), l'amélioration et la diffusion des services en ligne et par téléphone;
- l'accès aux produits et services (23 %), incluant l'offre de services bancaires à frais réduits et des produits et services répondant aux besoins spécifiques (pour les aînés, les autochtones, les étudiants, etc.);
- l'accès au crédit (15 %), qui concerne à la fois les particuliers et les PME, quoique l'offre de crédit aux PME semble occuper plus de place dans les rapports;
- le service-conseil et l'éducation financière (13 %) qui englobe les initiatives telles les conseils stratégiques aux entrepreneurs, les séminaires d'éducation financière pour les particuliers (par exemple, sur la planification financière, la protection contre la fraude, l'utilisation des produits bancaires, etc.) et la publication des documents d'information;

- l'inclusion sociale (16 %), qui touche toutes les pratiques mentionnées précédemment mais en ciblant les clients traditionnellement défavorisés par le système (par exemple, les personnes à faible revenus, les clients dans les régions éloignées, etc.) ou ceux appartenant à des groupes ayant des besoins spécifiques (par exemple, les minorités visibles, les personnes âgées, les personnes handicapées, les autochtones).

Le défi est maintenant de mettre en place des indicateurs permettant de mesurer d'année en année l'amélioration de cette sensibilisation à l'inclusion sociale. Il faudrait aussi vérifier sur le terrain comment se traduit concrètement ces pratiques.

2.3 INTÉGRATION DES NORMES RSE DANS LES ACTIVITÉS DE PRÊTS ET DE FINANCEMENT

Au niveau des activités de prêts et de financement, l'intégration de critères RSE est aussi un défi à relever. Par exemple, l'étude pour le compte d'Arèse a permis de relever que les banques canadiennes reconnaissent la responsabilité environnementale comme partie intégrante de la RSE et plusieurs d'entre elles mentionnent avoir adhéré aux normes du *Global Reporting Initiative*, qui prévoient l'intégration de critères RSE dans les activités de prêts.

La gestion des risques sociaux et environnementaux, partie intégrante du comportement responsable, implique principalement l'imposition de nouveaux critères aux clients et aux fournisseurs dans les politiques de financement et d'appel d'offres. Parmi les nouvelles pratiques qui se démarquent, on identifie l'adhésion à des codes de conduite et de principes propres au secteur financier :

- les **Principes Équateur II (PE)**, impliquant l'usage de critères sociaux et environnementaux dans le cadre du financement de projet dans les pays en développement applicables aux projets de plus de 10 millions \$ d'immobilisation.

L'objectif des PE est que les banques prennent en compte un certain nombre de critères d'évaluation sociaux et environnementaux dans le choix des projets qu'elles financent et ainsi permettent d'éviter, de réduire, ou tout au moins de compenser adéquatement, toute répercussion négative engendrée par ces projets. L'adhésion aux PE peut aussi être fortement encouragée par différents intervenants comme la Société financière internationale qui exige avant d'accorder son appui à des projets dans les pays en voie de développement, qu'ils se conforment à sa Politique en matière de Durabilité sociale et environnementale adoptée en 2006.

- **UNEP et Global Compact**, programme des Nations Unies pour l'environnement, institutions financières (UNEP FI), promouvant l'intégration de considérations environnementales dans tous les aspects des opérations et services du secteur financier.
- **Action 21**, fondée sur les prémisses de la résolution 44/228 de l'Assemblée générale de l'ONU en date du 22 décembre 1989, propose des stratégies financières pour financer des activités socialement responsables et un plan d'actions intégrées à implanter au niveau local, régional et mondial dans tous les domaines où les actions humaines ont des impacts sur la société et l'environnement .

Malgré ces marques de bonne volonté chez les banques, il demeure que ces principes sont intégrés à des degrés variables dans leurs activités et ne font pas l'objet de mesures et de suivis à l'aide d'indicateurs développés spécifiquement pour les évaluer. Par exemple, les banques canadiennes affirment dans leurs rapports sociaux 2002 et 2003, dans la majorité des cas, avoir pris des initiatives visant à gérer leurs impacts directs sur l'environnement via des pratiques écologiquement responsables et leurs impacts indirects en incluant des critères environnementaux dans leur politique de crédit et d'appel d'offre. Or, le compte-rendu de la performance à ces

égards est encore minimal et ne compte que pour 6,8% du contenu des rapports sociaux 2002 et 2003. La rareté des informations sur l'environnement s'explique aussi du fait que les banques canadiennes ne publient pas de rapports de ce type indépendamment de leurs rapports sociaux et recourent à peu d'indicateurs pour démontrer leur performance dans le domaine. Ces derniers se concentrent davantage sur les dimensions liées à la communauté, aux clients et aux employés. Les banques canadiennes n'abordent encore que modestement cette composante particulière et démontrent un retard par rapport aux institutions étrangères, notamment les banques anglaises et néerlandaises, assujetties à la pression d'un cadre politique favorisant l'implication dans la communauté.

2.4 ADOPTION DE PRINCIPES DE FINANCE RESPONSABLE

Les banques sont toutefois interpellées à faire plus. Elles ne sont pas des entreprises comme les autres. D'abord, les services qu'elles offrent sont indispensables à la vie civique des individus et à la santé économique des sociétés dans lesquelles elles évoluent. D'autre part, les banques représentent un réseau de diffusion incomparable pour filtrer et exiger un comportement socialement responsable de la part de leurs clients et investisseurs. Les banques sont en mesure de jouer un véritable rôle de catalyseur dans le mouvement de responsabilisation sociale des entreprises qu'elles financent. Les institutions financières, (banques, fonds d'investissements, assureurs, etc.) constituent un vecteur de l'activité économique en tant qu'intermédiaire économique. Elles peuvent entre autres exercer un effet de catalyseur des pratiques et des valeurs RSE en les intégrant dans leurs activités et leur offre de service : accès aux services de compte et paiement bancaire, condition d'octroi de prêts, d'investissements ou de couverture d'assurance.

Une conception élargie de la RSE pour les banques se manifesterait par leur choix de ne pas faire certaines activités ou de les faire différemment. Elle se concrétiserait par l'adoption

d'une politique tenant compte des critères retenus et suivis pour offrir des services et des produits sous forme d'investissement, placement privé, financement, produits dérivés et assurance offerts à des projets non respectueux du développement durable et sujets à une dégradation environnementale, à des projets propices à des abus des droits humains ou à des entreprises ou autres organisations ne respectant pas des principes de responsabilité sociale des entreprises.

Dans cet esprit, un éventail de critères permettant d'élargir la conception de la RSE des banques nous est fourni par le courant de la finance responsable.

Force est de constater que la finance responsable et la finance traditionnelle partagent les défis suivants :

- évaluer l'efficacité des nouvelles mesures de transparence;
- identifier, surveiller et évaluer les entreprises performantes, saines, équilibrées et porteuses d'une rentabilité stable à long terme;
- identifier les critères permettant d'évaluer la performance financière des entreprises, laquelle ne peut être séparée de sa triple performance, sociale, éthique et environnementale, dont les impacts affectent directement la performance financière globale.

Le mouvement de finance responsable, sans représenter un nouveau paradigme, impose son influence sur la finance traditionnelle en la réorientant vers une performance financière tenant compte d'externalités souvent laissées de côté au niveau de la performance sociale et environnementale. La finance responsable oblige la finance traditionnelle à se réconcilier avec les principes fondamentaux de la création de valeur à long terme pour l'entreprise, création qui ne peut se réaliser sans la prise en considération non seulement de l'intérêt des actionnaires mais aussi de ceux de ses partenaires ou parties prenantes, incluant notamment, les clients, les

employés, les fournisseurs, dont les créanciers, et la société dans laquelle l'entreprise évolue et qui lui confère sa légitimité.

Dans ce nouveau contexte, il est inévitable d'impliquer les investisseurs institutionnels, notamment des fonds de retraite, considérant leur impact très important au niveau du contrôle et de la surveillance des entreprises dont ils possèdent une part de plus en plus grande des titres. En ce sens, il s'avère prometteur de sensibiliser les actionnaires, majoritairement des gestionnaires de fonds collectifs, à de nouveaux outils d'évaluation leur permettant d'être efficaces, prudents et responsables face à leurs propres clients et d'inciter de façon complémentaire tous les autres type d'allocateurs de capitaux, prêteurs et même assureurs, à considérer l'importance d'apprendre à évaluer et à valoriser les entreprises présentant des pratiques de gestion tenant compte de leur responsabilité sociale et environnementale. À cet égard, les résultats de la politique d'intervention du gouvernement britannique visant à mettre de la pression sur les actionnaires, incluant les investisseurs institutionnels et les autres intervenants financiers tels les prêteurs et les assureurs, sont à suivre. Il sera très intéressant d'en évaluer l'impact à inciter les intervenants financiers à exiger des entreprises dans lesquelles ils investissent, ou auxquelles ils prêtent ou offrent de l'assurance, de leur divulguer à leur tour les processus de gestion mis en place pour évaluer les conséquences sociales et environnementales sur leurs activités.

Les Principes pour l'investissement (PRI), initiative conjointe entre UNEP FI et Global Compact développée en 2005 pour les investisseurs institutionnels de grande taille, proposent un code de pratiques volontaires visant leur devoir d'agir au mieux des intérêts à long terme de leurs bénéficiaires, soit leur devoir fiduciaire. Le code prend en compte les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) qui peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement.

Le mouvement de la finance responsable et de l'investissement socialement responsable offre déjà un ensemble riche d'innovations financières qui peuvent être transférées et appliquées à la finance plus traditionnelle. Des investissements en recherche demeurent cependant une clé importante au succès, à la reconnaissance et à la pérennité du mouvement de la finance responsable. Il est en effet nécessaire de soutenir le développement d'outils et de méthodes facilitant l'adhésion d'une part, des investisseurs, prêteurs et assureurs et, d'autre part, des gestionnaires d'entreprise. Il faut aussi des outils et méthodes permettant de comprendre et mesurer l'impact sur la performance financière à long terme des pratiques de gouvernance d'entreprise, des pratiques et politiques de gestion de risques éthiques, sociaux et environnementaux. Enfin, le dernier défi, et non le moindre, demeure le développement de standards pour prétendre établir une norme et de façon encore plus spécifique le développement d'indicateurs universels permettant l'analyse comparative des obligations de reddition de comptes des entreprises.

3 Approche managériale de gestion des risques et performance fiduciaire

3.1 GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG)

Les banques doivent maintenant relever de nouveaux défis qui consistent à développer et mettre en œuvre dans le cadre de leurs activités courantes des processus de gestion de ces risques souvent considérés jusque là comme extra financiers.

Ainsi, bien que les banques puissent avoir produit un bilan social sous la contrainte d'obligations légales, plusieurs d'entre elles ont choisi d'en dire plus au sujet de leur efficacité à

gérer les impacts sociaux et environnement de leurs activités que ce qui est exigé par la loi. Par exemple, certaines choisissent d'ajouter des catégories d'information supplémentaires à celles prévues par loi en suivant des référentiels reconnus de reporting, tel que le GRI, adapté aux institutions financières et adopté par plusieurs banques, ou le AA1000, développé par Accountability.

Elles peuvent adopter des outils de gestion comme le Balance Score Board, ou se soumettre à des normes de certification telle qu'ISO 14000.

Elles peuvent aussi se soumettre à certaines notations et faire partie d'indices boursiers spécialisés développés au cours de la dernière décennie pour sélectionner les entreprises socialement responsables en suivant les recommandations des référentiels ou principes applicables à ces indices : le FTSE4GOOD, le Domini 400 Social Index et le Jantzi Social Index en constituent des exemples.

Dans la foulée de leur stratégie de gestion des risques RSE, plusieurs banques développent des initiatives intéressantes, prenant la forme de partenariats particuliers avec des organismes à but non lucratif (OBNL) (De Serres, Ramboarisata, 2007). Elles s'associent dans de causes particulières (alphabétisation, aide à des milieux défavorisés, etc.) et développent des partenariats à long terme avec des organismes de l'économie sociale dévoués à ces causes (De Serres, Ramboarisata, 2007).

Elles tentent aussi de prévenir les réactions et les dénonciations des groupes de pression et organisations non gouvernementales (ONG), tels que Friends of the Earth, RAN et Banktrack. Ces groupes se révèlent de plus en plus des experts de l'univers financier et se sont mis à surveiller de près le respect des principes auxquels les banques ont déclaré adhérer. De plus, ils reprennent les énoncés de principes préparés par les banques et proposent leur propre version (Déclaration Collevchio sur les institutions financières et le développement durable). Ils obligent

les banques à entreprendre un véritable dialogue avec eux relativement à leur gestion des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. À défaut, plusieurs projets financés par les banques ont avorté suite aux pressions des ONG⁵.

3.2 GESTION DES RISQUES ETHIQUES PARTICULIERS AU SECTEUR DE LA FINANCE

Cependant, même en combinant une stratégie poussée de gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et les principes de la finance responsable, il manque plusieurs éléments importants pour être vraiment en mesure de circonscrire l'ampleur de la véritable responsabilité éthique et sociale d'une banque : de nombreux risques éthiques liés à ses activités demeurent mal couverts par la conception par les banques de leur RSE. Les risques éthiques reliés aux activités des banques doivent être identifiés dans le but de les intégrer à une politique globale de gestion des risques. Au point de vue de plusieurs types de manquement éthique, il faut éviter le glissement et la confusion entre le concept de responsabilité sociale, souvent de nature volontaire, et le concept de responsabilité juridique, qui est de nature obligatoire. La gestion efficace des processus de gestion des risques éthiques doit être évaluée et divulguée aux autorités de surveillance et de contrôle, aux actionnaires, aux clients et à tous les partenaires des banques.

L'évaluation de la performance fiduciaire d'une banque ou d'un autre type d'institution financière devrait intégrer tous les risques qui menacent sa fiabilité et la confiance qui lui est accordée. Ceci signifie que l'évaluation de la performance financière doit être effectuée à la lumière de la performance fiduciaire. Dans ce cadre, la performance fiduciaire inclut l'évaluation

⁵ C'est le cas du financement du barrage de Bujagali en Ouganda qui a été abandonné suite aux pressions de RAN.

de la rigueur des processus opérationnels soutenant les diverses activités financières, ce qui inclut l'évaluation des processus de gestion des risques de gouvernance, des risques sociaux et environnementaux ainsi que des risques éthiques ou de conformité qui y sont directement liés.

L'univers des banques et des institutions financières recèle de nombreuses particularités du point de vue de l'éthique et de la gestion des risques éthiques associés à leurs activités et opérations. Certaines de ces obligations de nature éthique sont précisées et encadrées par des dispositions réglementaires obligatoires.

Les risques opérationnels qui menacent la réputation des banques doivent donc inclure les risques éthiques plus particuliers aux activités bancaires, soit ce qui est fait pour éviter le blanchiment, l'évasion fiscale, la corruption, le contrôle des dérapages éthiques pouvant être liés aux politiques de rémunération, les conflits d'intérêts, les devoirs fiduciaires et de prudence associés aux activités conseils ou gestion d'avoir des autres. Le prochain défi des banques est d'intégrer dans leur stratégie RSE ces risques éthiques et de conformité particuliers à leurs opérations financières.

Or, l'étude de la conception de la RSE des banques révèle aussi que les banques y intègrent encore peu la dimension éthique reliée directement à leurs opérations. En décrivant le contenu des bilans sociaux des banques canadiennes et ceux de banques étrangères, certaines recherches permettent *a contrario* de constater que ces bilans ne font pas état de plusieurs problèmes d'ordre éthique soulevés par leurs activités et susceptibles d'engager leur responsabilité juridique de nature civile, pénale ou même criminelle (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006; De Serres, 2005; De Serres, Roux, 2005).

Une première série de principes éthiques concerne les devoirs de responsabilité fiduciaire propres à plusieurs activités financières des banques face à leurs clients, telles que les transactions de titres d'investissement et la gestion des avoirs. De façon générale, ces principes

soumettent les banques au respect de règles de prudence, de diligence, de loyauté, les obligeant à éviter les conflits d'intérêts et à ne pas utiliser de l'information privilégiée (De Serres, 2007). La gestion de ces risques éthiques implique d'étudier l'influence des programmes de rémunération et de promotion sur la prise de décision des employés ou autres commettants des banques. Elle implique aussi les formes de paiement des services aux contractants, honoraires, commissions, cadeaux ou toute autre forme de *soft money*.⁶ Cependant, contrairement au caractère libre et volontaire de la RSE, le non respect de ces principes éthiques, souvent contenus aux codes de déontologie des différentes professions reconnues en finance, n'est pas laissé à la seule discrétion des dirigeants des banques. Il peut engendrer une responsabilité juridique de nature civile. Les questions de conflit d'intérêts et d'utilisation d'information privilégiée entraînent en plus une responsabilité de nature pénale et de nature criminelle, comme le veulent la *Loi Sarbanes-Oxley* adoptée en 2002 aux États-Unis et les nouvelles dispositions du Code Criminel adoptées au Canada en 2004.

Une deuxième série de règles concerne le blanchiment d'argent, la corruption et les pots de vin, le recours à des paradis fiscaux et l'évasion fiscale. Les manquements à ces règles ne sont pas non plus laissés au seul jugement des dirigeants. Ils peuvent aussi engendrer une responsabilité de nature criminelle, pénale et civile.

Une autre catégorie de principes touche les effets des règles de rémunération et de promotion des employés (salaire, commission, boni, voyage, cadeaux), sur les décisions et les devoirs des employés face à leurs clients ou à leur employeur. Cependant, ces systèmes exercent un impact certain sur le comportement éthique des employés des banques envers leurs clients et,

⁶ Le paiement sous forme de soft money a fait l'objet d'enquête aux États-Unis par la SEC et le District Attorney de l'état de New York.

en cas de dérapage, mettent en jeu la réputation et la performance financière de la banque. Au point de vue social, les dérapages peuvent entraîner d'importantes pertes financières chez leurs clients et produire un sérieux impact social et économique.

On peut aussi y joindre les obligations d'inclusion sociale. Même si cet élément a été en partie couvert par les politiques RSE des banques, la question n'a pas été abordée de façon approfondie. L'accès aux services bancaires est indispensable aux individus et aux entreprises. Le défaut de les rendre accessible peut causer de graves dommages sociaux et économiques.⁷

Si ces risques éthiques ne sont pas directement reliés à la conception actuelle de la RSE et du DD, la mauvaise gestion de ces risques éthiques peut produire des impacts sociaux et économiques importants. En ce sens, ils relèvent d'une conception élargie de la RSE d'une banque et des impacts de ses activités sur le développement durable.

Les pratiques de responsabilité sociale et environnementale pour les banques sont appelées à être considérées et intégrées à leur processus global de gestion des risques, incluant notamment les risques éthiques, afin de leur permettre de mieux gérer leurs actifs intangibles, soit leur réputation, leur image et leur valeur. Certains référentiels particuliers au domaine financier, utilisés pour rédiger les bilans sociaux, comme le Global Reporting Initiative (GRI), ont commencé à inclure dans leurs indicateurs les risques associés au blanchiment de l'argent et à l'impact des pratiques de rémunération.

4 Politiques publiques

Comment intervenir pour que les banques soient plus responsables et adoptent une véritable stratégie de gestion de risques éthiques et fiduciaires ? Les résultats de plusieurs recherches démontrent que le contexte institutionnel exerce une influence incontournable sur

⁷ Voir Gloukoviezoff, 2004.

l'adoption de pratiques qui peuvent dès lors apparaître innovatrices pour les banques des autres pays qui n'y sont pas soumises. Les caractéristiques du contexte expliquent en partie le leadership affiché par des banques de certains pays face à des pratiques particulières à leur appartenance géographique et juridictionnelle. En ce sens, l'analyse de l'évolution de la conception de la responsabilité éthique et RSE des banques s'inscrit dans l'esprit d'une approche néo-institutionnaliste (North, 1992) tenant compte des impacts des différents contextes légaux et institutionnels. Le cadre institutionnel influence directement l'étendue des obligations et exigences en matière de responsabilité juridique et de responsabilité sociale. Il est nécessaire d'en évaluer l'impact sur l'adoption des pratiques dans les différents systèmes financiers nationaux.

D'autre part, faut-il obliger les banques à être RSE ou les forcer à rendre compte de ce qu'elles conçoivent comme étant leur RSE par des obligations de divulgation ?⁸

Suivant la théorie institutionnelle appliquée à l'étude des organisations (voir la synthèse de Scott, 1995), le fondement de la conformité peut être l'obéissance (lois, règlements, codes obligatoires), l'obligation sociale (normes, standards, codes volontaires) et les convictions socialement tenues pour acquises.

Les banques en général, ne sont pas soumises à des obligations de faire mais plutôt à des obligations de divulguer ce qu'elles font. Ainsi, en matière de RSE, l'ensemble des actions adoptées pour rendre compte de leur stratégie RSE constitue des pratiques adoptées volontairement par les banques pour démontrer leur contribution sociale et environnementale. En général, cette politique n'engage pas de responsabilité juridique mais entraîne plutôt un risque de

⁸ Voir Saincy et al., 2003 Goudard et al., 2004 sur l'effet de la Loi NRE 116. Voir aussi De Serres, Andrée, 2005 sur l'analyse comparative des politiques RSE au Canada, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

perte de réputation de la banque en cas de manquement.⁹Cependant, la perte de réputation exerce un impact certain sur la performance financière.

Cette tendance lourde préconisant des obligations de transparence, plutôt que le respect de règles précises, est influencée par des exigences nouvelles et précises du cadre légal. Dans la foulée des scandales corporatifs et financiers du début des années 2000, les gouvernements ont adopté de nombreuses nouvelles dispositions législatives visant plus de transparence au niveau de la gouvernance des sociétés et de l'évaluation de leur situation financière véritable. Il ne s'agit donc pas de dicter les règles à suivre mais de soumettre les acteurs à la comparaison de leurs pratiques avec les meilleures pratiques sans leur marché ou dans leur secteur d'activités. La RSE dictée et définie par loi serait rapidement dépassée, limitée et souvent mal adaptée aux spécificités de chaque secteur d'activités. Le processus de dépassement et de compétitivité entraîné par les obligations de divulguer leurs pratique RSE et ESG nous semble plus prometteur. Cependant, les pratiques se doivent d'être adaptées au secteur d'activités des entreprises. Ainsi, dans le domaine bancaire, la réglementation de la Banque des Règlements Internationaux, basée à Bâle, impose aux banques des pays qui acceptent de s'y soumettre la divulgation par les banques de leurs processus de gestion de risques associés aux opérations courantes des banques et qui pourraient menacer leur valeur et leur réputation.

Suivant Dimaggio, Powell (1983), les convictions sociales peuvent être influencées par des processus de mimétisme et d'imitation entraînant une attitude d'isomorphisme

⁹ Il faut toutefois préciser que les obligations légales sont de plus en plus sévères en matière environnementale et peuvent entraîner la responsabilité juridique de la banque. Par exemple, cette responsabilité l'incite à être plus diligente lorsqu'elle consent des prêts et prend certains actifs en garantie. La responsabilité environnementale, transformée en processus de gestion des risques environnementaux, trouve un terrain fertile propice à son intégration au sein de différents activités de la banque.

organisationnel. En effet, les obligations de divulgation ont permis aux banques de constater ce que faisaient leurs concurrentes et les ont amenées à se comparer et à s'imiter. L'étude de l'évolution de la RSE des banques révèle au point de vue théorique que les obligations de divulgation ont induit un processus dynamique de changement organisationnel, faisant évoluer le contenu de leur responsabilité éthique, associée longtemps au rôle traditionnel philanthropique de la banque pour épouser une nouvelle dimension sociale et environnementale élargie.

L'analyse comparative que se livre les banques à la suite des la divulgation de leurs pratiques éthiques ne se limite pas au territoire national. Elles se comparent aux meilleures, qu'elles que soient leur lieu d'origine. Les politiques adoptées par différents États imposant des obligations de divulgation RSE semblent constituer un moyen efficace de faire évoluer les convictions sociales, non seulement au plan national mais aussi au plan international. La promulgation des meilleurs pratiques au moyen d'obligations de divulgation s'avère un instrument régulateur prometteur dans le contexte actuel de globalisation.

5 Conclusion : les options stratégiques des banques en gestion des risques

Les réactions stratégiques des banques face aux obligations de divulgation de leurs processus de gestion des risques éthiques et fiduciaires, incluant leur RSE, liés à leurs opérations peuvent être classifiées en trois types.

(1) Stratégie de conformité aux exigences de divulgation de cadre légal et réglementaire.

En tant qu'entreprise, les banques doivent d'abord répondre à des obligations d'ordre économique et conserver un seuil minimal de rentabilité. Les banques corporatives, soit celles constituées en société dotée d'un capital actions ouvert, doivent de plus satisfaire les attentes de

rentabilité de leurs actionnaires. Elles n'ont pas échappé au courant dominant de maximisation de la valeur des actionnaires, courant dopé par la mise en place des programmes d'incitatifs offerts aux dirigeants et gestionnaires des banques sous forme d'actions ou d'options. Dans ce cadre d'actions, il n'est point surprenant de constater que certaines banques s'en tiennent à une stricte attitude conformité face aux exigences légales en matière d'inclusion sociale et n'en font pas plus. Par exemple, les banques canadiennes se sont mises à publier un bilan social lorsqu'elles ont été obligées de le faire.

Cependant, l'autre important défi des dirigeants des banques est de défendre la légitimité de leur licence d'opérer et de parvenir à concilier rentabilité et éthique. Ce défi soulève la question à savoir si les banques ont droit de faire des profits à n'importe quel prix, en ne prenant pas en considération les impacts négatifs de leurs activités. Un contexte favorable a permis l'introduction du concept de triple reddition de compte pour évaluer la véritable performance financière des entreprises. Les banques ont emboîté le pas, comme le démontrent de nombreuses recherches. En réponse à ces pressions croissantes des législateurs et de leurs concurrents, les banques se sont mises à divulguer leurs actions en RSE pour gérer leur impact sur leur image et leur réputation, réagissant aux politiques publiques en mettant pied dans l'engrenage de la divulgation des meilleures pratiques en gestion des risques et de la meilleure exécution possible par les personnes les mieux placées pour les identifier, les implanter et les appliquer, les banquiers. Même en adoptant une stricte attitude de conformité, les banques n'échappent pas à l'obligation de démontrer leur saine gestion des risques fiduciaires (de conformité, éthiques et ESG (sociaux, environnementaux et de gouvernance)).

(2) Stratégie de finance et d'investissement socialement responsable

L'amélioration de l'efficacité des stratégies des politiques publiques passe maintenant par leur force à inciter les banques à user de l'influence qu'elles peuvent exercer lors des décisions

d'investissement ou d'octroi des crédits pour observer, évaluer et sanctionner la non intégration de l'impact sociétal chez leurs clients. Certaines banques et institutions financières ont choisi volontairement d'adopter une politique de finance ou placement responsable. Cette option, à l'opposé d'une attitude de conformité, consiste en une attitude favorisant le choix stratégique de se distinguer de la concurrence ou de répondre à des attentes particulières de leurs clients en adoptant volontairement des principes de finance responsable au cœur des activités de financement et d'investissement.

(3) Approche managériale de gestion des risques fiduciaires, éthiques et ESG

Il s'agit d'une attitude moins interventionniste mais toutefois proactive et dynamique en termes de changement organisationnel, préconisant une approche managériale de gestion des risques qui intègre les risques RSE, considérés dans un sens élargi pour y inclure les risques éthiques et de conformité ainsi que les principes de la finance responsable. Au fur et à mesure que les banques prennent conscience de ces nouveaux risques ESG ainsi que de leur impact potentiel sur leur réputation et, en conséquence, sur leur performance financière actuelle et future, elles se sont mises à les intégrer dans leur processus global de gestion des risques. L'étude de l'évolution de la RSE des banques révèle au point de vue théorique que la RSE a induit un processus dynamique de changement organisationnel, faisant évoluer le rôle traditionnel philanthropique de la banque vers une nouvelle dimension sociale et environnementale élargie. La mise en place de ces processus de gestion des risques fiduciaires (incluant les risques de conformité, éthiques et ESG) incitent le développement de routines et d'habiletés organisationnelles ayant pour effet de développer supporte le processus cognitif d'apprentissage chez les individus qui prennent des décisions (Nelson et Winter, 1982), susceptible de supporter la mise en place d'une véritable stratégie de création de valeur fondées sur les compétences de

gestion des risques fiduciaires. En ce sens, ils constituent un processus innovateur de changement organisationnel (Hubert, Van de Ven, 1995).

Bref, l'effet engendré par les politiques forçant la divulgation des meilleures pratiques produit des effets intéressants. Les banques, comme les autres entreprises, veulent demeurer attrayantes aux yeux de leurs investisseurs et leur faciliter la tâche de les choisir, ce qui les incite à leur livrer sur une base volontaire de plus en plus d'information quant à leur efficacité à identifier et à gérer les impacts éthiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Il s'ensuit un effet dynamique d'apprentissage au sens de Hubert et Van de Ven (1992), provenant du processus d'identification et de comparaison des meilleures pratiques en gestion des risques fiduciaires.

Que les recherches empruntent une orientation instrumentale, prônant les avantages économiques de la RSE (*corporate responsibility*), ou normative, stipulant sa finalité morale (*social responsibility*), le but visé est de démontrer la validité opérationnelle ¹⁰ des résultats relatifs à l'intégration et à l'utilité pratique des critères RSE dans la réalité du management stratégique des banques. Suivant la même logique et ouvrant la voie à de nouvelles pistes de recherche, il y a encore plus à faire : élargir la liste des risques pouvant affecter sévèrement la réputation et la valeur des banques aux risques éthiques et fiduciaires inhérents aux activités financières.

À l'image d'un « cheval de Troie », les fondements des nouvelles politiques publiques, fondés sur des approches de divulgation de processus en gestion de risques et de meilleure exécution, sont susceptibles d'imposer un effet dynamique sur les banques en les incitant à se

¹⁰ La validité opérationnelle se basant sur la prémisse que les gestionnaires preneurs de décisions sont les principaux utilisateurs des connaissances produites (Thomas et Tymon, 1982; Shrivastava, 1987).

dévoiler, à se comparer et à chercher à se dépasser les unes des autres. Sous l'effet des nouvelles dispositions légales comme le Traité Bâle II, les banques se sont mises à identifier les risques éthiques et fiduciaires reliés à leurs différentes activités bancaires et s'emploient de plus en plus à en évaluer les impacts sur leur performance financière et à mettre en place des moyens de les mitiger et de les gérer. En associant les objectifs de maximisation de valeur qui demeure au centre du processus de décision des dirigeants de banques capitalistes, comme des autres entreprises, et misant sur le fait que certains risques peuvent affecter l'image, la réputation ou la valeur d'une banque, et entraîner un risque systémique affectant tout le marché, ces politiques de divulgation en matière de gestion des risques engagent les banques dans une véritable exercice d'amélioration continue des processus global de gestion de tous leurs risques.

L'efficacité du mécanisme rencontrera certes des limites et devra être amélioré. Il a été initié pour les risques de gouvernance et les risques RSE. À la lumière de la crise des PCAA et des récents scandales de malversation (Société Générale) qu'il doit maintenant faire ses preuves en matière de risques fiduciaires. Le défi pour les banques est maintenant de divulguer ce qu'elles font mieux que leurs concurrents en matière d'amélioration des processus de gestion des risques éthiques et fiduciaires propres aux activités financières associés à la performance fiduciaire des banques.

6 Bibliographie

De Serres, Andrée. « La gestion du risque fiduciaire pour lier éthique et finance », *Revue Gestion*. Printemps 2007, Volume 32, numéro 1, pp 47-55.

De Serres, Andrée, Gendron, Corinne, Ramboarisata, Lovasoa, « Étude des pratiques de divulgation de responsabilité sociale des banques canadiennes en 2002 et 2003 : état de la situation et recommandations ». L'Harmattan, *Management et société*, No 2, 2006.

De Serres, Andrée, Roux, Michel, « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance ? » *Revue Gestion*. Montréal. Juin 2006.

De Serres, Andrée, Ramboarisata, Lovasoa, Les partenariats entreprises / OBNL du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises. ARUQ en économie sociale. Cahier de recherche RQ-02-2007. Juin 2007.

De Serres, Andrée, 2005. « Une analyse comparative des stratégies d'intervention des législateurs en matière de gouvernance éthique et de responsabilité sociale des entreprises aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France » *Revue des Sciences de la Gestion*. Paris.

DiMaggio, P. et W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

Donaldson, T. 1982. *Constructing a Social Contract for Business*, in *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Donaldson, T. et L.E. Preston. 1995. « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.

Gendron, Corinne, De Serres, Andrée, Ramboarisata, Lovasoa. « Services financiers, transformation éthique et environnement ». *Revue Gestion*. Printemps 2007, Volume 32, numéro 1, pp 71-83

Gendron, C., 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Les cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), collection « Working Papers », numéro 0004 (sous la direction de Bélanger, P.R. et Lévesque, B.).

Hubert, George P.; Van de Ven, Andrew H., (1995). *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lisée, Marcel. 1991. *La responsabilité sociale de la société commerciale*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Docteur en droit (LL.D.).

North, Douglass C. 1990, *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*, Cambridge University Press.

Scott, W. 1995. « Contemporary Institutional Theory ». Chap. In *Institutions and Organizations*, p. 33-62. Londres: Sage Publications.

Shrivastava, Paul. 1987. « Rigor and practical usefulness of research in strategic management ». *Strategic Management Journal*, vol. 8 no 1, p. 77-92.

Thomas, Kenneth et Walter Tymon Jr. 1982. « Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 7 no 3, p. 345-357.