



HAL
open science

Un grand groupe bancaire peut-il dépasser les limites des Principes Equateur pour s'affirmer comme “ durable ” ? Le cas d'HSBC

Pierre Baret, Marion Chivot

► To cite this version:

Pierre Baret, Marion Chivot. Un grand groupe bancaire peut-il dépasser les limites des Principes Equateur pour s'affirmer comme “ durable ” ? Le cas d'HSBC. Management & sciences sociales, 2012, Risque : Ethique et Gouvernance, 13, pp.44-57. hal-01870836

HAL Id: hal-01870836

<https://hal.science/hal-01870836>

Submitted on 9 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Un grand groupe bancaire peut-il dépasser les limites des Principes Equateur pour s'affirmer comme « durable » ? Le cas d'HSBC

Pierre Baret

Professeur associé
Groupe Sup de Co La Rochelle - CEREGE
baretp@esc-larochelle.fr

Marion Chivot

Communications Coordinator-Analyst
SustainAbility - London
chivotm@gmail.com

Cet article vise à tester empiriquement la proposition selon laquelle les PE constituent un outil pertinent, mais insuffisant pour véritablement implémenter la RSE dans le secteur bancaire. De fait, quelle est la capacité d'un grand groupe bancaire à dépasser effectivement les limites des PE et s'imposer, non plus simplement comme « offensif », mais véritablement comme une banque « durable » ? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans la présente recherche, à travers le cas du Groupe HSBC. Le résultat de notre étude montre que les PE constituent un outil intéressant pour accompagner une banque « classique » vers un comportement plus responsable en termes de financement de projet. Leur application effective permet de devenir « offensif » sur ce volet. Mais leurs limites sont trop importantes pour permettre à une grande banque classique de franchir la marche qui lui permettrait d'être considérée comme une « banque durable ».

Mots clés : Principes Equateur, RSE, étude de cas, HSBC, banque durable.

Introduction

L'ampleur des risques générés par le secteur financier a éclaté au grand jour avec la crise dite des « subprimes »,

même s'ils étaient dénoncés bien auparavant par nombre d'observateurs critiques quant à la capacité des marchés financiers à s'autoréguler. Les Accords de Bâle II effectifs depuis 2004 n'ont pas

suffi à prévenir ces risques. Or, on observe que les tout récents Accords de Bâle III (effectifs à compter du 1er janvier 2013), s'ils s'inscrivent clairement dans la volonté de tirer les enseignements de la crise récente, continuent d'ignorer les risques extra-financiers (Baret et Chivot, 2012).

Ces risques sociaux et environnementaux sont pourtant considérables lorsque l'on considère l'envergure des projets financés (Morin, 2006). Sous l'impulsion des ONG (Amis de la Terre, 2005 ; BIC, 2012 ; BankTrack, 2003), l'opinion publique, voire la puissance publique (Andrew, 2009), peuvent les tenir pour co-responsables des projets qu'elles financent. Leur responsabilité sociale et environnementale est, ainsi, engagée par l'activité de financement de projet.

Les Principes Equateur (PE) fondés en 2003 s'inscrivent dans le prolongement des accords de Bâle II et III, mais les banques signataires s'engagent volontairement sur des exigences sociales et environnementales plus contraignantes quant à leurs activités de financement de projet (Macve et Chen, 2010). Les PE, au nombre de 10 depuis la révision de 2006¹, visent à évaluer les risques environnementaux et sociaux (P1-P3) ; contraindre les clients des banques à prévenir et/ou gérer ces risques (P4-P8) ; rendre compte des mesures prises (P9-P10). L'idée fondamentale de ce code volontaire est que les organisations signataires ne devront pas accorder de prêts à des projets où l'emprunteur ne peut/veut pas se conformer aux exigences requises (Bhimani et Soonawalla, 2010).

Les PE semblent donc constituer un outil de mise en œuvre de démarches responsables dans le secteur bancaire. Pour tenter de vérifier cela, nous avons, dans une recherche antérieure (Baret et Chivot, 2012), caractérisé l'engagement responsable des banques sur la base des travaux de Jeucken (2004) et de Laugel et Laszlo (2009). Il en ressort quatre catégories :

- Les banques **défensives** : aucune action responsable (pas de rapport de développement durable, de SME, de notation extra-financière sollicitée, etc.) de peur de réduire les profits.
- Les banques **préventives** : les actions responsables se limitent à la prévention des risques juridiques (conformité réglementaire) ou réputationnels.
- Les banques **offensives** : elles cherchent à satisfaire leurs parties prenantes, mais dans les limites financières du « gagnant-gagnant » actuel (une véritable intégration du développement durable (DD) reste perçue comme un surcoût rédhibitoire).
- Les banques **durables** : elles favorisent des projets de long terme, inscrits dans une logique DD (quitte à accepter des taux de retour sur investissement inférieurs à la moyenne).

Dans ce même article (Baret et Chivot, 2012), sur la base des travaux existants, nous avons montré que :

- Les PE constituent un outil de communication, de sensibilisation et de formation aux enjeux environnementaux et sociaux. En ce sens, ils permettent de formuler une première proposition : *P1 : Intégrer la logique des PE, sans pour autant encore véritablement les mettre en œuvre, constitue un moyen pertinent pour devenir une banque « préventive »* .
- La mise en œuvre effective des PE permet de gérer les impacts environnementaux et sociaux. En outre, ils impliquent une réorganisation partielle de la chaîne de valeur, notamment en impliquant de refuser le financement de projets induisant des risques sociétaux. D'où notre seconde proposition : *P2 : L'adhésion aux PE et leur réelle application permettent d'intégrer la catégorie des banques « offensives »* .

1. Le détail des PE est accessible sur le site www.equator-principles.com. Notons qu'une nouvelle version PE III est en cours d'élaboration et devrait voir le jour très prochainement.

- Les PE Équateur se heurtent à toute une série de limites, dont les principales sont : une absence de contrôle crédible ; un scope d'application restreint et trop peu exigeant ; les banques des pays émergents encore réfractaires ; une incapacité à provoquer les changements profonds qui caractérisent une banque « durable ». De là, notre troisième proposition : *P3 : Il est indispensable d'intégrer les PE, mais aussi de dépasser leurs limites, pour devenir une banque « durable ».*

Nous avons conclu que cet enchaînement de propositions pouvait être synthétisé par la proposition générique suivante : *les PE constituent un outil pertinent, mais insuffisant pour véritablement implémenter la RSE dans le secteur bancaire.* L'objet du présent article est de tester empiriquement cela en examinant, concrètement, dans quelle mesure, une grande banque « classique » - le Groupe HSBC -, connue pour son engagement sur les PE, tente d'en dépasser les limites pour s'imposer comme une banque véritablement responsable, en essayant d'évoluer du stade « offensif » au stade « durable ».

Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Premièrement, nous présenterons brièvement le Groupe HSBC et nous montrerons qu'il s'agit d'une banque qui a intégré les PE et les met en œuvre. En ce sens, elle apparaîtra comme « offensive ». Puis, dans un second temps, nous examinerons comment HSBC s'attache à tenter de dépasser les limites des PE que nous avons identifiées, afin de tendre vers un modèle de banque pleinement responsable (ou « durable » selon la terminologie de la typologie que nous utilisons). Enfin, dans un dernier temps, nous verrons qu'en dépit de ses efforts, le stade « durable » reste encore éloigné pour un grand groupe bancaire comme HSBC ; mais qu'il reste un modèle vers lequel il convient d'essayer de tendre pour limiter les risques sociaux, environnementaux et réputationnels (dont,

d'ailleurs, HSBC a été victime depuis l'été 2012, ce qui s'est soldé par l'acceptation du paiement d'une amende record de 1,92 milliard de dollars²).

Une banque « offensive » qui a intégré et mise en œuvre les PE

Rappelons que le Groupe HSBC (*Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*) est né en 1865. Son objet initial était de faciliter les échanges financiers entre l'Europe et l'Asie. A partir des années 50, son développement s'est largement appuyé sur la croissance externe (Midland Bank, CCF, etc.). C'est, aujourd'hui, une des plus grandes institutions financières mondiales, cotée à Londres, Hong Kong, New York et Paris. Avec 8 500 implantations dans 87 pays, le Groupe HSBC dispose de plus de 100 millions de clients répartis sur les cinq continents. Il emploie plus de 300 000 salariés représentant plus de 100 nationalités différentes. Il est détenu par près de 220 000 actionnaires et le total de ses actifs s'élevait à 2 500 000 M US\$ au 30/12/2010. Depuis 2011, le Directeur Général est Stuart Gulliver et le Président est Douglas Flint.

Les activités du Groupe se subdivisent en six domaines :

- banque de réseau/détail pour les particuliers (*Personal Financial Services - PFS*) et les professionnels (*Commercial Banking - CMB*) ;
- banque de financement, d'investissement et de marchés pour les grandes entreprises et les structures institutionnelles (*Global Banking and Markets -GBM*) ;
- la gestion d'actifs (*HSBC Global Asset Management*) ;
- la banque privée pour la gestion de fortune ;
- les assurances ;
- les fonctions centrales et supports.

2. Les Échos du 11 décembre 2012.

Le Groupe HSBC affiche clairement une volonté d'engagement responsable. On la retrouve dans l'intitulé du rapport annuel financier de 2009 : « *strong, steadfast, sustainable* ». Dans le rapport Développement Durable de 2009, Stephen Green, alors Président, indique que « *Pour HSBC, le Développement Durable ne dicte pas simplement la manière dont nous menons notre activité ; il fait aussi partie intégrante de notre raison d'être* ». Le concept de développement durable était défini dans le rapport 2008 : « *At HSBC, a sustainable business means achieving profits for our shareholders, underpinned by good governance, long-lasting customer relationships, and highly committed staff delivering the corporate strategy and managing the social and environmental impact of our business* ».

Selon Bhimani et Soonawalla (2010), le Groupe considère que la gestion des risques et opportunités environnementaux et sociaux est un enjeu essentiel car directement lié au cœur de métier. Sa vision à long terme est considérée comme un facteur central de performance et se retrouve au cœur de sa stratégie « DD ». Pour ces auteurs, la prise de conscience des enjeux DD est ancienne puisque HSBC cherche, depuis une vingtaine d'années, à formaliser son engagement « DD » pour répondre aux évolutions des attentes des parties prenantes : élaboration et intégration de politiques DD précises, procédure de reporting conséquente et une culture d'entreprise valorisant les enjeux sociaux et environnementaux (Bhimani et Soonawalla, 2010). En interne, d'après le Rapport DD de 2008, les valeurs du Groupe sont diffusées via le *Group Standards Manual*. Sa lecture est obligatoire et intègre un chapitre sur le développement durable au sein d'HSBC. Il redirige également les employés vers les *Functional Instruction Manuals* qui présentent les politiques détaillées et les procédures pour chaque fonction spécifique³. Ainsi, selon son site internet et ses rapports DD, l'implication du Groupe HSBC se retrouve dans l'adhésion à de nombreux engagements et codes volontaires⁴.

Cet engagement responsable semble s'expliquer par l'implication de la direction. Ainsi, le précédent président, en poste jusqu'à début 2011, M. Stephen Green⁵, « *pasteur anglican à ses heures perdues* » est « *l'un des banquiers qui a le plus critiqué les excès de sa propre profession. Peu présent dans la vie mondaine, prêchant le dimanche à l'église St Barnabas à Londres, il a osé remettre en cause sa profession avec la crise. Dans un livre intitulé 'Good value', il dénonçait la crise de confiance que les banquiers avaient provoquée* ». Son prédécesseur, Sir John Bond, « *a conduit HSBC à consacrer des ressources considérables à la responsabilité sociale des entreprises, tout en reconnaissant les responsabilités de la banque vis-à-vis de l'environnement et les communautés dans lesquelles elle opère* »⁷. Et Marine de Bazelaire, directrice Développement Durable d'HSBC France, de souligner que cette

3. Directions de la conformité, du risque et crédit, des RH, des technologies de l'information et de la communication, direction financière, direction des affaires juridiques.

4. Il s'agit principalement de : - Carbon Disclosure Project ; - Principes Climat : « un cadre mondial proposé à l'adhésion des sociétés de services financiers, afin de s'en inspirer pour sa réponse au changement climatique et le passage à une économie moins émettrice en carbone » ; - Carbon Principles : un référentiel pour gérer les risques liés aux investissements dans le secteur de l'électricité aux États-Unis ; - Principes Equateur ; - Pacte Mondial des Nations Unies ; - UNEP Finance Initiative (UNEPFI) ; - UN Principes pour l'Investissement Responsable (UNPRI) ; - Principes directeurs de l'OCDE : intégration et le respect du développement durable dans la conduite des affaires ; - Principes Wolfsberg (WP) : lutte contre le blanchiment d'argent dans les banques privées à vocation internationale ; - Transparency International (association de banques) : HSBC est membre de ce groupe de pression anti-corruption ; - Principes Sullivan : Engagement de bonne conduite des affaires, vise à promouvoir la justice économique, sociale et politique ; - Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), Global Reporting Initiative (GRI). (http://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/a-propos-d-hsbc/developpement-durable/Strategie_DD/engagements-institutionnels et <http://www.hsbc.com/1/2/sustainability/our-approach>)

5. Au 1er juillet 2012, Stephen Green est l'actuel ministre d'État en charge du commerce et de l'investissement dans le gouvernement Cameron au Royaume-Uni.

6. <http://emploi.letemps.ch/Facet/print/Uuid/22d90a34-bac0-11df-9081-51ae77d03fde/>

7. http://www.citizenia.org/John_Bond_%28banker%29

sensibilité de John Bond vis-à-vis des causes environnementales a beaucoup joué dans les engagements pris par le Groupe au niveau des activités de financement de projets⁸ notamment pour devenir signataire des Principes Equateur.

En ce sens, l'adhésion aux PE résulte de la volonté d'HSBC d'accroître et de formaliser son engagement responsable. Mais HSBC a clairement conscience des risques environnementaux et sociaux, donc déjà atteint le stade « préventif ». Nous allons voir, dans cet article, qu'en marquant sa volonté de déployer concrètement les PE, HSBC se veut une banque « offensive », mais qu'en tentant de répondre point par point aux limites des PE que nous avons mis en évidence dans notre étude précédente (Baret et Chivot, 2012), elle entend également évoluer vers le stade « durable » (section 2). Mais nous verrons que la tâche est complexe, notamment pour une banque de l'envergure d'HSBC (section 3).

Les mesures destinées à dépasser les limites des PE pour tendre vers un modèle plus responsable

Le Groupe HSBC est signataire des PE depuis le 4 septembre 2003 et le reporting a débuté au 1er janvier 2004. Dès 2002, le Groupe avait élaboré son propre standard (Environmental Risk Standard), mais en 2003, il y eut une concordance de fait, selon Mme de Bazelaire : « *En effet, a eu lieu une interpellation lors d'une assemblée générale sur l'implication du Groupe dans un financement de projet que les associations environnementales ont jugé comme ayant un impact négatif sur la forêt, et d'autre part, la sensibilité du président du Groupe de l'époque, John Bond vis-à-vis des causes environnementales* »⁹.

Accroître l'exigence et élargir le scope d'application PE en élaborant des guides sectoriels

Selon son site¹⁰, dès son adhésion, HSBC a cherché à aller au-delà des PE. La banque a développé ses propres guides sectoriels à partir des standards internationaux de bonnes pratiques et des attentes de ses parties prenantes qu'elle a pu identifier. Dès lors, le financement de projets liés à des secteurs sensibles se fait au prisme de ces guides qui interdisent ou restreignent certaines implications. Afin de garantir le suivi de cette ligne de conduite, le Groupe a développé un réseau mondial de 'sustainability risk managers' présents dans 26 pays et couvrant les cinq régions du monde où le Groupe est implanté. La Direction (*Group Corporate Sustainability*), qui élabore les guides en collaboration avec les équipes de la banque dite « commerciale », assure également la formation et l'adaptation des guides à certaines transactions spécifiques. Dans ce cas, le Comité DD du Conseil d'Administration consulte les parties prenantes et fournit un avis qui est validé avec les équipes de gestion des risques (*risk management*).

Les guides sectoriels développés pour dépasser les PE s'appliquent à tous les prêts et autres formes d'aides financières allouées par le Groupe, aux activités des marchés boursiers, aux financements de projet et aux activités de conseil¹¹ et ce, quelle que soit la taille du projet¹². Concrètement, HSBC a, jusqu'à aujourd'hui, développé six guides sectoriels concernant :

- la forêt et ses produits dérivés ;
- l'énergie ;
- le matériel militaire ;
- l'exploitation minière et les métaux ;
- l'industrie chimique ;
- les infrastructures d'eau douce.

8. Interview réalisée par les auteurs le 23 mars 2011.

9. Ibid.

10. <http://www.hsbc.com/1/2/sustainability/sustainable-finance/sector-policies>

11. <http://www.hsbc.com/1/2/sustainability/sustainable-finance>

12. Entretien avec Mme de Bazelaire (23 mars 2011).

Afin de dépasser la limite des PE concernant l'étroitesse de leur périmètre d'application, HSBC indique, dans son rapport DD de 2009, que les financements de crédits à l'exportation et les prêts aux entreprises associés à un projet donné seront évalués sous un angle similaire aux financements de projet dans la perspective des PE. Depuis 2011, le système de reporting est adapté en conséquence (HSBC Holdings plc Equator Principles and Application Reporting Guidance, 2011). Il s'agit clairement pour HSBC d'élargir le « scope » des PE et les procédures associées afin de tenir un engagement exprimé dans le Rapport DD 2009 : « *Nous voulons durcir nos règles internes pour ces transactions [les financements exports]. Notre reporting est plus précis que celui qui est exigé (...)* » (HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française).

Le guide *Guidance on HSBC's Application and Reporting of the Equator Principles* expose les mécanismes d'amélioration en continu des politiques sectorielles destinées à permettre à HSBC de renforcer son engagement en matière de développement durable. Il contient les normes à respecter lors de l'octroi de prêts ou d'investissements dans des sociétés ou des projets, ainsi que les secteurs dans lesquels le Groupe a décidé de ne pas intervenir. Ces normes font partie intégrante des procédures de financements et sont appliquées uniformément dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde. En outre, alors que les PE ne sont pas rétroactifs, HSBC applique ces exigences pour des projets d'extension ou de rénovation d'installations existantes quand les modifications attendues sont significatives et peuvent créer de nouveaux impacts environnementaux et/ou sociaux ou aggraver les impacts existants (*Guidance on HSBC's Application and Reporting of the EPs*).

Crédibiliser les procédures de contrôle

Une autre critique faite aux PE concerne l'absence de contrôle par une tierce partie.

Aussi HSBC, pour répondre « *aux demandes de [ses] parties prenantes, qui désiraient une attestation indépendante sur l'application des Principes Equateur [a demandé] comme les années précédentes, à PricewaterhouseCoopers LLP d'examiner les transactions conclues (...) en vertu des Principes Equateur* » (HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française). Précédemment, le Groupe demandait à Det Norske Veritas d'effectuer cette vérification de l'implémentation des PE et des informations d'HSBC divulguées dans son rapport en 2005 et en 2006¹³. Les attestations sont disponibles sur le site internet du Groupe et valident les informations de reporting. Toutefois, les données fournies par les clients ne sont pas vérifiées. Ainsi, PricewaterhouseCoopers précise : « *Additionally, the application of the Equator Principles relies on information provided by third parties as explained in HSBC's Reporting Guidance. Our assurance work has not included an examination of the underlying information provided by those third parties* » (Rapport DD, 2009).

Pour pallier à cette limite, HSBC a mis en place « *une double notation, qui porte [à la fois] sur l'impact DD du projet en lui-même, mais [également] sur l'entreprise impliquée* » (HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française). Le Groupe indique qu'il travaille conjointement avec ses clients. Il évalue la bonne application de ses politiques sectorielles en mesurant le degré de conformité de ses clients *via* des systèmes d'évaluation des risques. Ces informations sont vérifiées par un audit interne. A la fin 2010, 99,8 % des clients du Groupe sont en conformité avec les politiques (contre 99,6 % fin 2009). Le Rapport DD 2009 cite l'exemple du secteur de la forêt où le nombre de clients non conformes a chuté de 6,9 à 2,8 % entre

13. <http://www.hsbc.com/1/2/sustainability/2009-reports/archive>

2009 et 2010. Cela a été possible en raison d'un suivi important des clients durant l'année 2010. Les procédures mises en place semblent donc être performantes. Néanmoins, selon les années, certaines informations ne sont pas reprises de manière récurrente dans les rapports. A ce niveau, le Groupe indique vouloir développer davantage de reporting dans ses rapports, notamment sur la conformité de ses clients. Le Rapport DD de mai 2011 présente effectivement des informations plus détaillées sur la conformité vis-à-vis des politiques sectorielles et ce, par secteur.

A partir de 2008, afin de construire des analyses de risques claires et transparentes, HSBC a intégré à son système standard d'évaluation des risques, un système de notation des risques sociaux et environnementaux, basé sur le contrôle de la conformité de ses clients et une appréciation de leurs impacts éventuels. Depuis 2009, l'application de la politique DD dans les secteurs sensibles est contrôlée par un outil de gestion de l'information dédié (cf. Rapport DD 2009 HSBC Holdings Plc).

Concrètement, précise Mme de Bazelaire¹⁴, dans les procédures d'allocation de crédit, il existe des indicateurs environnementaux et sociaux. Si le projet relève d'un secteur à risques et que l'indicateur indique une non-conformité, le dossier est transmis à un *sustainability risk manager*. La Direction du Crédit entre alors en dialogue avec l'emprunteur en présentant la politique DD du Groupe et les PE. Il est alors demandé à l'emprunteur (le client) des solutions pour entrer en conformité. Si celui-ci est d'accord, il indique un délai de mise en conformité (entre 2 et 5 ans). Il est alors tenu d'envoyer un rapport de suivi des actions à réaliser et de leur progression. HSBC ne peut tout vérifier mais s'oblige à réaliser des audits aléatoires.

En cas de litige, la décision finale d'allouer le financement revient à la Direction DD du Groupe. De manière générale, le Groupe cherche à s'impliquer auprès de ses clients,

pour les aider dans leurs démarches de maîtrise des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Mais il indique¹⁵ qu'il n'hésitera pas, si aucune action corrective n'est mise en œuvre et si ses exigences ne sont pas remplies par le client, à mettre un terme à la relation avec ce dit client. HSBC précise que les PE s'appliquent à tous les nouveaux projets proposés dès 10 millions de dollars, quel que soit le secteur, ainsi que pour les services de conseil effectués dans le cadre des financements de projet.

Déployer des dispositifs de formation pour susciter des évolutions profondes, diffuser dans les pays émergents et contribuer à faire évoluer les PE

Tous les collaborateurs impliqués dans le financement de projet ont accès au *Functional Instruction Manual for Credit*, contenant les procédures internes et les politiques du Groupe en termes de risque de crédit, y compris les risques environnementaux et sociaux. Ce guide contient un chapitre dédié, intitulé « *Project Finance and Equator Principles* » établissant l'approche du Groupe vis-à-vis des PE. Parallèlement, en 2010, le Groupe a développé un Guide d'application et de reporting concernant les PE (*Guidance on HSBC's Application and Reporting of the Equator Principles*). Celui-ci réexplique les engagements du Groupe en termes d'implémentation des dix PE, et explicite les actions et procédures requises pour chaque catégorie de projet dans la logique du texte des PE. Il a été remis à jour en 2011 et est accessible à l'externe.

HSBC indique que sa priorité est de former ses salariés à sa politique de risque, qui intègre les paramètres sociaux et

14. *Ibid*
15. <http://www.hsbc.com/1/2/sustainability/sustainable-finance/sector-policies>

environnementaux car « ils sont à la base de l'application rigoureuse des politiques [du Groupe] » (HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française). Ainsi, en 2009, le Groupe « a mis l'accent sur le Senior Risk Management Programme (...) et un programme sur les PE mis à jour, dispensé en Asie, en Europe et aux Amériques » (*Ibid.*). Ainsi, chaque collaborateur impliqué dans le financement de projet suit une formation dédiée et est tenu (attestation sur l'honneur et par écrit) de suivre annuellement l'évolution de la politique DD du Groupe¹⁶. Les *sustainability risk managers* sont intégrés au processus d'allocation de crédits, quel que soit le produit, indique le rapport DD 2007. Un programme de formation sur la notion de risque et l'application des guides sectoriels (*Managing Risk for Growth*) est déployé depuis 2007 à travers le monde. Depuis, la mise à jour est régulièrement organisée via des conférences et séminaires. De même, l'*Equator Principles Tool-Kit* est démultiplié auprès des salariés. Dans cette logique, en 2010, un programme de formation de trois jours a été proposé à tous les *sustainability risk managers* du Groupe dans le monde. Suite à cette formation, ces derniers ont été invités à sensibiliser et former leurs collègues dans leur pays d'origine.

Dans la perspective de dépasser les limites inhérentes aux PE dans leur état actuel, HSBC se veut être un membre signataire actif et impliqué dans leur évolution. Pour ce faire, dans son Rapport DD de 2009, le Groupe indique participer à différents groupes de travail, notamment « sur l'amélioration des normes sur le changement climatique et l'extension du champ d'application des Principes à d'autres transactions financières que les financements de projet ». En outre, HSBC « préside le groupe de travail sur la gouvernance qui, en 2009, a approuvé plusieurs règles nouvelles qui devraient prendre effet en 2010. Elles doivent apporter une réponse aux réactions des parties prenantes et rendre les Principes Equateur plus efficaces. Ainsi, si elles sont adoptées, ces

règles imposeront un reporting plus transparent en vertu du Principe Dix et permettront d'exclure les institutions ne remplissant plus les conditions pour être membres » (HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française). En outre, HSBC s'implique de manière croissante dans le Comité de suivi des PE (*Steering committee*). Ce dernier compte actuellement 15 membres et a été créé en 2010, suite aux nouvelles règles de gouvernance.

Un modèle « durable » encore éloigné

Au sein du secteur bancaire, HSBC s'attache à se distinguer en faisant du DD une de ses valeurs clés. De fait, selon Y. Louvel (Amis de la Terre et Réseau BankTrack)¹⁷, « le Groupe HSBC fait partie des banques les mieux notées dans les notations des politiques de BankTrack – même si cela reste une constatation par rapport aux autres banques avec lesquelles on compare et que les notes restent toutes très faibles ».

Une politique volontariste qui se heurte à de nombreuses limites identifiées par les ONG et le groupe lui-même

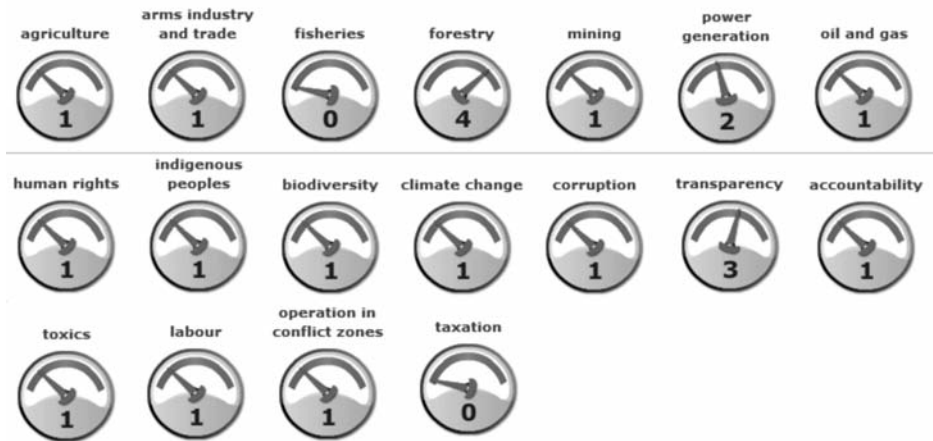
Le Groupe HSBC s'implique fortement sur les PE en participant à plusieurs groupes de travail et en étant membre actif de l'association des PE qui travaille sur une 3ème version. Par ailleurs, le Groupe indique avoir mis en place un système de guides sectoriels et de procédures permettant d'aller au-delà des PE dans la gestion des risques environnementaux et sociaux. Toutefois, les réseaux d'ONG (Amis de la Terre, BankTrack, Greenpeace, Secrets Bancaires, Forest People, etc.) marquent un certain scepticisme sur plusieurs points :

16. <https://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/a-propos-d-hsbc/developpement-durable/finance-Durable/financement-de-projet>

17. Interview réalisée par les auteurs le 23 février 2011.

Figure 1

Concernant HSBC, il en ressort la synthèse suivante :



Source : BankTrack, 6 novembre 2011(<http://www.banktrack.org/show/bankprofiles/hsbc>)

- craintes que le délai d'application des nouvelles règles résultant des PE3 ne soit long, si toutefois elles émergent ;
- un reporting encore insuffisant et disparate (certaines informations restent floues d'un point de vue externe et les éléments contenus dans le reporting d'HSBC ne sont pas forcément récurrents, ce qui rend l'analyse des évolutions difficile) ;
- transparence et divulgation d'informations insuffisantes (malgré sa stratégie DD de 'best in class', HSBC maintient un certain secret bancaire, par exemple en ne diffusant pas la liste des projets qu'il finance) ;
- les relations d'HSBC avec ses parties prenantes demandent encore à être développées et systématisées ;
- l'influence d'HSBC sur ses clients est trop limitée dans les activités de gestion d'actifs (Cf. cas de Sinar Mas) ;
- le Groupe ne possède pas de système de management environnemental ni de certification (type ISO 14 001).

En avril 2010, l'ONG BankTrack a réalisé un important benchmark des politiques

d'investissement des banques. Sur la base des éléments publiés et vérifiables par recoupement, chacune a été évaluée à partir de :

- ses activités de financement dans sept secteurs « à risque » (agriculture, production et commercialisation d'armes, pêcheries, exploitations forestières, exploitations minières, production d'énergies, énergies fossiles - pétrole et gaz) ;
- son positionnement par rapport à neuf enjeux DD cruciaux (droits de l'homme, populations locales, biodiversité, changement climatique, corruption, transparence, redevabilité, produits toxiques, travail, opérations en zones de conflits, taxations).

Ce benchmark permet d'avoir une vision plus large que le périmètre des PE car il concerne l'ensemble des activités bancaires à travers tous les types de transactions : prêts, facilités de crédits, financement de projet, engagement de bonne fin, gestion d'actifs, etc.

Il apparaît donc qu'HSBC ne possède aucune politique concernant les activités de pêche et n'a mis en place aucune mesure concernant l'enjeu des taxations. Par contre, le fort score en matière d'exploitation forestière témoigne de l'efficacité du guide sectoriel élaboré par le Groupe. Celui-ci, inspiré des critères de certification type FSC, énumère de façon relativement complète et stricte les exigences vis-à-vis des clients. Sur l'enjeu de la redevabilité et de l'imputabilité, le faible score d'HSBC s'explique par l'absence de mécanisme de gestion des griefs, plaintes ou réclamations émanant des parties prenantes (*third party complaint mechanism*). Cependant, il existe un système d'audit interne pour le management des risques. Marine de Bazelaire¹⁸ précise qu'un engagement vis-à-vis des parties prenantes est, alors, mis en place et un dialogue est engagé.

D'autres études du même type ont été réalisées notamment par WWF et les conclusions sont similaires (WWF, BankTrack, 2006). Le Groupe HSBC obtient même le meilleur score vis-à-vis des autres banques avec une note moyenne de 1,31 (D+ selon la grille de notation) à égalité avec le groupe ABN AMRO. Ces études reflètent le point de vue des ONG très actives sur les enjeux environnementaux et sociaux dans les activités de financement de projet, donc une analyse externe et *a priori* indépendante. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que ces études sont réalisées en fonction des informations divulguées par les groupes bancaires étudiés. Le Groupe HSBC est notamment jugé sur du déclaratif. La transparence, enjeu sur lequel HSBC obtient un bon score dans la grille de notation de BankTrack, est donc déterminante.

Enfin le Groupe lui-même rapporte certaines limites : « *Les politiques sectorielles peuvent s'étendre à la gestion d'actifs, mais il faut reconnaître que l'influence du Groupe dans ces investissements tripartites est beaucoup plus faible quand la décision finale ne lui revient pas* » (Rapport DD 2010, publié en mai

2011). Interrogée à ce sujet, Mme de Bazelaire¹⁹ rappelle que « *l'engagement d'HSBC vis-à-vis des PE concerne toutes les activités de financement, indépendamment de la taille du dossier. Il ne concerne en revanche pas la partie investissement (gestion d'actifs ou assurances) sur laquelle le Groupe ne peut pas agir* ». D'ailleurs, le Rapport DD de 2009, le Groupe indique que des parties prenantes ont demandé pourquoi certaines politiques, notamment vis-à-vis du secteur du matériel militaire, ne couvraient que les services financiers. De fait, les activités de gestion d'investissements se trouvent exclues. Le Groupe l'explique par le fait qu'un client peut acheter des actions à l'aide d'un compte domicilié chez HSBC, mais celui-ci reste libre de faire ses propres choix d'investissement (Rapport DD 2009, version française).

Persistence de certaines controverses

Les efforts réalisés par le Groupe HSBC à travers sa volonté de dépasser les limites des PE ne lui évitent cependant pas d'être impliqué dans quelques controverses. Ainsi, malgré un guide sectoriel dédié aux activités forestières, une bonne évaluation par les ONG à ce niveau et un engagement, depuis 2004, à ne plus financer des projets de déforestation (*Guide sectoriel des forêts et produits dérivés de la forêt, HSBC Holdings plc Rapport Développement Durable 2009, version française*), en mai 2010, Greenpeace a dénoncé l'implication d'HSBC au sein du groupe Golden Agri Resources, la filiale d'huile de palme du groupe Sinar Mas. La réponse d'HSBC (*Cf. Guardian et Guardian Sustainable Business*²⁰) s'est articulée autour de trois éléments : 1°) la politique sectorielle ne s'applique pas au fonds d'investissement et à certains fonds de gestion d'actifs ; 2°) l'huile de palme est une matière première

18. Interview réalisée par les auteurs le 23 mars 2011.

19. Interview réalisée par les auteurs le 23 mars 2011.

20. <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/greenpeace-hsbc-climate-change-fund-deforestation>

prometteuse pour les biocarburants à faible émission de CO₂ (et à ce titre s'intègre à son fonds 'Climate Change')²¹ ; 3°) il n'y a pas de mesures scientifiquement valables pour quantifier les émissions de carbone liées à la déforestation. Mais au final, HSBC a renoncé à continuer de posséder ces actions, objet de controverse. Et le porte-parole de Greenpeace²² de conclure que « *ce retrait est la première indication qu'une banque peut, si elle le souhaite vraiment, exclure certaines entreprises ou industries* », même si cela ne fut possible que sous la forte pression de l'ONG.

Dans cette perspective, des réseaux d'ONG²³ dénoncent l'implication d'HSBC auprès d'entreprises et projets controversés (*Freeport Mc Moran, HydroAysén...*). Selon un rapport de l'ONG *Forest Peoples Programmes* publié en 2008, HSBC ne respecterait pas toujours son engagement de transparence en ne dévoilant pas le nom des sociétés de production d'huile de palme qu'elle finance, ni dans quelle mesure celles-ci respectent sa politique et ses normes. La forte pression médiatique qui a résulté de la publication de ce rapport a conduit HSBC à déclarer « *qu'elle mettrait fin à sa relation avec les clients qui n'arrivent pas à satisfaire aux exigences de sa politique forestière* »²⁴. Au final, il apparaît que les pressions exercées par les ONG, même si elles sont parfois à mettre au conditionnel, ont largement contribué à inciter le Groupe à faire des efforts pour faire évoluer ses politiques : suite aux mises à jour, les informations contenues dans les guides sectoriels sont plus précises et détaillées et les *reporting* de conformité se sont améliorés.

Enfin, les mesures prises par HSBC pour élargir le scope des PE et diffuser les valeurs de responsabilité à l'ensemble de la structure ont été insuffisantes pour éviter toute une série de scandales récents : les transactions secrètes avec l'Iran, entre 2001 et 2007, pour 16 milliards de dollars, selon le Sénat américain²⁵ ; les « graves carences » dans le système antiblanchiment de la

filiale américaine de HSBC, HBUS, entre 2007 et 2008²⁶ ; l'implication de certains de ses (ex-) collaborateurs dans la manipulation des taux d'intérêts avec le *Libor*²⁷...

Des critiques à relativiser

Néanmoins, ces critiques sont à relativiser. HSBC a été parmi les premières banques signataires des PE et a développé des outils et procédures pour les intégrer dans sa structure de fonctionnement et son système d'analyse de risque. En outre, l'élaboration de guides sectoriels témoigne de la prise de conscience par le Groupe des limites des PE et d'une réelle volonté d'aller au-delà. En ce sens, il existe aussi des systèmes de sensibilisation et de formation des personnels et clients aux enjeux environnementaux et sociaux. Le Groupe s'est également doté de structures de gouvernance dédiées et d'un comité de DD. Des efforts particuliers ont été réalisés sur la politique de diversité. Parallèlement, HSBC a développé des programmes de micro-crédit et des produits liés au changement climatique. Aussi, s'il existe un certain nombre de limites, les ONG reconnaissent qu'en matière de DD, le Groupe HSBC est l'un des plus performants du secteur bancaire. Compte tenu de la taille de la banque et du nombre de ses collaborateurs, l'émergence de comportements « déviants » reste inévitable, mais très minoritaires.

Rappelons, à l'instar de Freshfields Bruckhaus & Deringer (2005), que banques et ONG ont des conceptions philosophiques

21. <http://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/particuliers/bourse-placements/opcvm/fonds-developpement-durable/hsbc-gif-climate-change>

22. <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/hsbc-sinar-mas-greenpeace-protest?INTCMP=SRCH>

23. Repris sur <http://www.secrets-bancaires.fr>

24. <http://www.forestpeoples.org/fr/topics/responsible-finance/private-sector/palm-oil-rspo>

25. *Le Monde* du 17 juillet 2012.

26. *New York Times* du 16 juillet 2012.

27. Site internet du *New York Times* du 12 juillet 2012.

contradictoires. Pour les premières, les PE sont une opportunité de générer des projets plus sûrs en réglemant les financements. Les secondes, au contraire, souhaitent des *no-go zones* (parcs naturels, zones humides, etc.) ou des *no-go* secteurs (nucléaire, extraction minière, etc.). Néanmoins, *via* ses guides sectoriels, HSBC a montré qu'il était possible pour une banque d'établir ponctuellement des *no-go zones* (sur les zones humides) et des *no-go* secteurs (fabrication de mines anti-personnel).

Au final, si HSBC ne peut être qualifiée de banque durable, au sens de la typologie de Jeucken (2004), elle se situe au stade des banques « offensives ». Il paraît difficilement réaliste de changer radicalement de business model pour une organisation de cette taille et de devenir une banque coopérative, telles Triodos ou The Cooperative (qui sont les seules banques à pouvoir être catégorisées comme « durables »). Néanmoins, pour prévenir les multiples risques (réputationnels, légaux...) auxquels elle s'expose, HSBC semble avoir tout intérêt à persévérer dans sa stratégie de responsabilité sociale et environnementale, dans le prolongement des PE.

Conclusion

L'objet de cet article fût de tester empiriquement une proposition résultant de travaux antérieurs (Baret et Chivot, 2012) *selon laquelle les PE constituent un outil pertinent, mais insuffisant pour véritablement implémenter la RSE dans le secteur bancaire*. En d'autres termes, quelle est la capacité d'un grand groupe bancaire à dépasser effectivement les limites des PE et s'imposer, non plus simplement comme « offensif », mais véritablement comme une banque « durable » ?

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le cas du Groupe HSBC qui a la réputation d'être parmi les plus exemplaires des « grandes banques généralistes » en matière

de déploiement des PE. En outre, il affiche clairement sa volonté d'aller au-delà, en accroissant l'exigence et en élargissant le scope d'application des PE *via* l'élaboration de guides sectoriels ; en crédibilisant les procédures de contrôle ; en déployant des dispositifs de formation pour susciter des évolutions profondes, diffuser dans les pays émergents et contribuer à faire évoluer les PE.

Cependant, une analyse qualitative, en profondeur, nous montre que cette politique volontariste se heurte à de nombreuses limites, mises en évidence par différentes ONG, mais également reconnues par le Groupe HSBC. De même, perdurent une série de controverses. De fait, si ces critiques sont elles-mêmes à relativiser, il apparaît clairement que malgré sa forte implication sur les PE et ses efforts pour en dépasser les limites, HSBC reste au stade des banques offensives et ne peut être, en l'état, considéré comme une banque « durable » au sens de Jeucken (2004).

Au final, les PE constituent un outil intéressant pour accompagner une banque « classique » vers un comportement plus responsable en termes de financement de projet. Leur application effective permet de devenir « offensif » sur ce volet. Mais leurs limites sont trop importantes pour permettre à une grande banque classique de franchir la marche qui lui permettrait d'être considérée comme une « banque durable ».

Notons que la période de consultation pour analyser les forces et faiblesses des PE, menée par l'Association des PE, arrive à son terme. Elle doit déboucher sur une mise à jour des PE, mais le calendrier prévisionnel a déjà été repoussé²⁸. Six ans après la dernière révision, la version 'III' des PE se doit d'être

28. La mise à jour du calendrier prévisionnel est accessible sur : <http://www.equator-principles.com/index.php/all-ep-association-news/258>

plus stricte sur les questions de divulgation, de transparence et de contrôle. Les principes en tant que tels doivent être d'avantage clarifiés. Les procédures de *reporting* doivent être normalisées afin d'obtenir des informations uniformes, quel que soit le projet ou la banque impliquée. La catégorisation des projets doit être plus explicite et détaillée que dans la version actuelle. L'ensemble des documents ou procédures requis doivent être plus précis. Enfin, les institutions financières des pays émergents doivent être sensibilisées aux PE.

Références bibliographiques

Agence Française de Développement -AFD. (2009, septembre). Le groupe AFD et la RSE dans le secteur bancaire : Partenariats pour le renforcement de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises.

Amis de la Terre (2005, septembre). *Banque mondiale : 10 ans de déclin des politiques environnementales et sociales*.

Aizawa, M. (2007). The Equator Principles in Action : Creating a Community of Learning, *Infrastructure Journal*, 42 (juin).

Andrew, J. (2009). Responsible Financing ? The Equator Principles and Bank Disclosures, *Journal of American Academy of Business*, 14 (2).

Bank Information Center - BIC - (2012). *La Société financière internationale*. <http://www.bicusa.org/fr/Institution.6.aspx>

BankTrack (2006). NGO Comments on the Proposed Revision of the Equator Principles.

Baret P., Chivot M. (2012). Dépasser les Principes Equateur pour tendre vers la finance durable ? Le cas d'HSBC, *33ème Congrès de l'AFC*, Grenoble, 21-23 mai.

Bhimani, A. & Soonawalla, K. (2010). Sustainability and Organizational Connectivity at HSBC, in *Accounting for sustainability: practical insights* (Eds. Hopwood, A., Unerman, J., Fries, J.) Earthscan.

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

Cochard, E. (2010). *Les Principes Equateur*, Rencontre-débat Entreprises et Sécurité alimentaire. http://agroalimentaire.free.fr/FrancaisIAA/Docs/Principes_Equateur_18-10-2010.ppt

Coupry, P-M. (2004). *Financement des industries extractives: les Principes d'Equateur mis à mal*. Site de Novethic, www.novethic.fr/novethic/finance/engagement/financement_industries_extractives_principes_equateur_mis_mal/75138.jsp

Dam, L. (2008). *Corporate social responsibility and financial markets*. Doctorat, Rijksuniversiteit Groningen : PrintPartners Ipskamp.

Demoustiez, A. (2007). *Les Principes Équateur*. Réseau financement alternative, www.financite.be/s-informer/bibliotheque,en,11,3,2,1,362.html

De Perthuis, C. (2003). *La génération future a-t-elle un avenir ? Développement durable et mondialisation*, Paris : Belin.

EIRIS. (2006). *ESG risk briefing Project finance: a sustainable future?* www.eiris.org

Esty, B. C., Knoop, C. & Sesia, A. (2005). The Equator Principles: An industry approach to managing environmental and social risks, *Case Study Harvard Business School*, 9, 205-114.

Florini, A. (2003). Business and global governance. The growing role of corporate codes of conduct, *Brookings Review*, 21, 4-8.

Freshfields Bruckhaus Deringer. (2005). Banking on responsibility Part 1, *Freshfields Bruckhaus Deringer Equator Principles Survey 2005*, London: Freshfields Bruckhaus Deringer.

Heal, G.M. (2008). *When principles pay: corporate social responsibility and the bottom line*, New York : Columbia University Press.

Jeucken, M. (2004). *Sustainability in Finance. Banking on the Planet*, Delft, The Netherlands : Eburon.

Jeucken, M. & Bouma, J.J. (1999). The Changing Environment of Banks, *Greener Management International*, 27.

Laugel, J.F. & Laszlo, C. (2009). Turning Point. Financial Crisis : The Opportunity for Sustainable Value Creation, in *Banking and Insurance. Journal of Corporate Citizenship*, 35.

Lucas-Leclin, V. & Nahal, S. (2008). *Sustainability analysis, in Sustainable Investing : The Art of Long-Term Performance* (Eds. Krosinsky C., Robins N.). London : Earthscan.

Macve, R. & Chen, X. (2010). The "Equator Principles": a success for voluntary codes ?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23 (7), 890 – 919.

Maymo, V. & Pallas Sautiel, V. (2009). Responsabilité des entreprises : Quelles stratégies pour les banques ?, *Revue Banque/Banque Magazine* 714 (juin), 78-81.

Morin, M. (2006). *Banque et développement durable. De la communication à l'action*, Paris : L'Harmattan.

Plihon, D. (2010). Global Regulation in the Aftermath of the Subprime Crisis, in *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity* (Eds. Crifo P., Ponsard J.-P.). Editions de l'Ecole Polytechnique, 17-26.

Schneider-Mauroury, G. (2010, juillet/août/ septembre). Les banques respectent-elles les principes d'Equateur ?, *Analyse Financière*, 36.

Scholtens, B. (2006). Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 68, 19–33.

Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry, *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175.

Sethi, S. P. (2002). Standards for Corporate Conduct in the International Arena : Challenges and Opportunities for Multinational Corporations, in *Business and Society Review*, 107, 20–40.

VIGEO & WWF (2009). Entreprises et changement climatique : Défis sectoriels et perspectives pour une approche globale, rapport téléchargeable : <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/PDF/Publications/etude-climat-Vigeo-WWF.pdf>

Weber, O. (2005). Sustainability Benchmarking of European Banks and Financial Service Organizations, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 73–87.

Wright, C. & Rwabizambaga, A. (2006). Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examination of the Equator Principles, in *Business & Society Review*, 111(1), 89-117.

Pierre BARET

Professeur-Associé (enseignant-chercheur) au Groupe Sup de Co La Rochelle, Directeur Scientifique de l'institut IRSI (Ingénierie de la Responsabilité Sociale et de l'Innovation), Secrétaire Général de l'ADERSE (Association pour le Développement et l'Enseignement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise) et membre de différents comités scientifiques.

Ses recherches portent sur la RSE et le développement durable (intérêt économique des stratégies responsables, définition de démarches RS, implémentation de la RSE au sein des organisations, évaluation économique et comptable de la RSE, approches théoriques de la RSE en Sciences de Gestion et en Économie).

Préalablement, Pierre Baret a été enseignant-chercheur au sein du département ESR de l'INRA à l'Université de Grenoble II. Il a également été responsable de département au sein d'une structure de conseil. Pierre Baret est Docteur en Économie Appliquée.

Marion CHIVOT

Actuellement Coordinatrice de la Communication – Analyste au sein du bureau de Londres de SustainAbility. Elle organise des ateliers de parties prenantes. En outre, elle réalise des travaux d'analyse de rapports et communications extra-financiers et des tableaux de bord d'indicateurs ESG dans le cadre de projets en stratégie de développement durable commandés par des multinationales telles que Barclays, Deutsche Bank, Nestlé et Michelin.

Précédemment, à la direction du développement durable d'HSBC France, en charge de la communication des projets de développement durable. Elle a également travaillé en tant qu'analyste environnementale à Montréal au sein du Groupe Investissement Responsable, une entreprise spécialisée dans le conseil et l'analyse extra-financière.

Marion Chivot est titulaire d'un master en management et d'un master en stratégie du développement durable.