



HAL
open science

La prise en compte des objectifs de développement durable par les banques coopératives : une étude de cas internationale

Pierre Chollet, Louis-Antoine Saïssset

► To cite this version:

Pierre Chollet, Louis-Antoine Saïssset. La prise en compte des objectifs de développement durable par les banques coopératives : une étude de cas internationale. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 2023, 28-29, pp.187-224. hal-04109885

HAL Id: hal-04109885

<https://hal.inrae.fr/hal-04109885v1>

Submitted on 14 Jun 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

La prise en compte des Objectifs de Développement Durable par les banques coopératives. Une étude de cas internationale*

Pierre Chollet, Professeur Émérite,
Université de Montpellier, Montpellier Research in Management,
Labex Entreprendre
Espace Richter, Rue Vendémiaire, Bâtiment B, CS 19519, 34960 Montpellier
Cedex 2
pierre.chollet@umontpellier.fr

&

Louis-Antoine Saisset, Maître de Conférences,
MoISA, Université de Montpellier, CIRAD, CIHEAM-IAMM, INRAE,
Institut Agro, IRD, Montpellier, France
UMR 1110, 2 place Pierre Viala, Bât 26, 34960 Montpellier
louis-antoine.saisset@supagro.fr

Résumé

L'objectif de cet article est d'étudier la réponse des banques coopératives aux Objectifs de Développement Durable (ONU, 2015), ses déterminants et ses implications en matière de management. Il s'agit de savoir si la prise en compte de ces objectifs est différente selon les banques coopératives et leur pays d'origine, et si elle correspond à une continuité en matière de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise, notamment par rapport au modèle coopératif, ou à un changement plus profond. L'étude comparative de cas du Crédit Agricole (France) et de Norinchukin Bank (Japon), coopératives bancaires leaders dans le financement de l'agriculture de leur pays d'origine, permet d'analyser cette problématique. Les résultats montrent que le contexte institutionnel, la structure actionnariale, le mode de gouvernance et la place de la responsabilité sociale de l'entreprise sont à l'origine de similitudes et de différences dans l'intégration des objectifs de durabilité et ses implications managériales, sources de différenciation pour les banques coopératives. Une gouvernance plus décentralisée et partenariale semble en faveur d'une prise en compte plus large des Objectifs de Développement Durable.

Mots clefs : Objectifs de Développement Durable (ODD), durabilité, banque coopérative, Responsabilité Sociale de l'Entreprises (RSE), gouvernance, information extra-financière

* Les auteurs remercient l'Université de Kyoto au Japon (*Graduate School of Agriculture*) et le Professeur Shigéaki ODA sans qui cette recherche n'aurait pas pu aboutir.

Au cours des dernières décennies, une attention croissante a été portée au développement durable (DD), tant par la population que par les autorités publiques, les entreprises, les investisseurs et les banques. Le rôle des banques dans la progression vers la durabilité a fait l'objet d'un vif débat sociétal et l'engagement de celles-ci dans des stratégies durables s'est développé (Aracil et al., 2021).

Suite à l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) par l'ONU¹ en 2015, les entreprises ont été incitées à intensifier leurs efforts en matière de durabilité. Les 17 ODD qui recouvrent de très nombreux aspects ont pour intitulés : pas de pauvreté; faim « zéro »; bonne santé et bien-être; éducation de qualité; égalité entre les sexes; eau propre et assainissement; énergie propre et d'un coût abordable; travail décent et croissance économique; industrie, innovation et infrastructure; inégalités réduites; villes et communautés durables; consommation et production responsables; mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques; vie aquatique; vie terrestre; paix, justice et institutions efficaces; partenariats pour la réalisation des objectifs. L'adhésion volontaire à ces objectifs s'inscrit dans le prolongement de la signature du Pacte Mondial (2000), les entreprises s'engageant à adopter une attitude socialement responsable et à remettre un rapport annuel appelé « COP » (*Communication on Progress*).

Les banques sont des acteurs majeurs dans la poursuite des ODD du fait de leur rôle d'intermédiation financière (Aracil et al., 2021) et de leur capacité à développer des services répondant à ces objectifs. En 2019, les Principes pour une Banque Responsable, qui stipulent un alignement sur les ODD et sur l'Accord de Paris sur le climat, ont été adoptés par 130 banques (un tiers du secteur bancaire mondial en termes d'actifs), dont 6 groupes bancaires coopératifs. Comme le souligne l'Association Européenne des Banques Coopératives², la durabilité est l'une des valeurs fondamentales de ses membres. En 2020, l'Association Internationale des Banques Coopératives a proposé dans un rapport des objectifs et indicateurs précis visant à aider ses membres à relever les défis en matière de durabilité. Ainsi, la réponse aux ODD constitue pour les banques coopératives un véritable challenge, tout particulièrement dans le secteur agricole, très concerné par la plupart d'entre eux (transition agroécologique et alimentaire).

Cet article a pour objectif d'étudier la réponse des banques coopératives aux ODD, ses déterminants et ses implications en matière de management. Plus précisément, nous cherchons à savoir si la prise en compte des ODD correspond uniquement à une adaptation de la

¹ Dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le DD.

² <http://www.eacb.coop/en/news/corporate-social-responsibility.html> (accès le 10/08/2021).

gouvernance, de la démarche en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de la publication d'information extra-financière (E-F), ou si elle s'accompagne d'un changement plus profond en termes de mode de gouvernance, de politique RSE, voire de stratégie.

La littérature mobilisée concerne à la fois la gouvernance et la RSE. Sur un plan théorique, deux approches principales et complémentaires sont retenues. La première porte sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1991) et fournit le cadre d'analyse des coopératives bancaires en tant que formes hybrides d'organisation, caractérisées par Ménard (2013). Cette hybridation se combine à des relations partenariales très diverses (Poli, 2019). Ainsi, la seconde théorie mobilisée est celle des parties prenantes (Freeman, 2010). La création de valeur partenariale est au centre de la gouvernance à caractère démocratique des banques coopératives (Poli, 2019; Richez-Battesti, 2019; Guillot-Soulez et Soulez, 2020), d'autant plus que celles-ci sont confrontées à la logique de marché (Deville, Lamarque et Michel, 2020). Au-delà de la gouvernance, la volonté d'affirmer les différences du modèle coopératif conduit les banques à développer leurs politiques RSE et de DD. Nous appuyons notre analyse sur la distinction entre les approches explicite et implicite de la RSE (Matten et Moon, 2008). La littérature académique relative à la réponse des banques et des entreprises aux ODD est à ce jour limitée et concerne en premier lieu les aspects de *reporting* E-F. De plus, comme le souligne la recherche bibliométrique et la revue de littérature de Pizzi et al. (2020), nous manquons cruellement d'études permettant de comprendre les dynamiques qui affectent la prise en compte des ODD par les entreprises au niveau national.

Notre recherche apporte des éléments de réponse au manque d'études sur la prise en compte des ODD par les banques coopératives. Elle contribue à la littérature sur trois points. Tout d'abord, elle met en évidence le rôle déterminant de la dimension nationale dans les manières de répondre aux ODD et les évolutions managériales qui les accompagnent. Ensuite, elle montre que la réponse des banques coopératives aux ODD, qui s'appuie à la fois sur le modèle coopératif et ses valeurs, leur forme hybride d'organisation et leur recherche de création de valeur partenariale, implique une approche globale en matière de management. Celle-ci associe développement des activités, gouvernance et RSE. Enfin, notre recherche vient documenter de façon complémentaire l'étude des liens entre la RSE et la gouvernance des banques coopératives, en quête de durabilité dans un contexte de vive concurrence au sein du secteur bancaire (Daussy et Karyotis, 2019; Ghares et Lamarque, 2020).

La question de recherche de notre article est double : la réponse des banques coopératives aux ODD correspond-elle à une continuité en matière de gouvernance et de RSE, notamment par

rapport au modèle coopératif, ou s'inscrit-elle dans un changement plus profond ? Est-elle similaire ou différente selon les banques coopératives et leur pays d'origine ? Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude comparative, exploratoire et qualitative de coopératives bancaires présentes à la fois dans un pays où l'approche de la RSE est explicite (France) et dans un autre où elle est majoritairement implicite (Japon). Nous avons choisi d'étudier le Crédit Agricole et Norinchukin Bank compte tenu de la singularité du cas de ces deux acteurs bancaires. Le Crédit Agricole (CA) et Norinchukin Bank (NB), banques coopératives emblématiques, ont joué dans leur pays d'origine (France et Japon) un rôle historique essentiel dans le secteur coopératif et le financement de l'agriculture, en lien étroit avec l'Etat (Neveu, 2007; Esham *et al.*, 2012). Elles y sont leaders sur les marchés agricole et agroalimentaire.

Les principaux résultats de l'étude portent aussi bien sur les déterminants de la prise en compte des ODD que sur leur mise en œuvre effective. La réponse des banques coopératives aux ODD et ses implications en termes de management dépend à la fois de leurs pays d'origine et de leurs caractéristiques : structures actionnariales (cotation en bourse), types de gouvernance et importance accordée historiquement à la RSE. Alors que les valeurs et le modèle coopératifs prédisposent les banques coopératives à agir en faveur du DD, leur avantage concurrentiel en la matière est encore faiblement exploité. La prise en compte des ODD par les banques coopératives se traduit par une évolution de la gouvernance et de l'approche RSE, mais aussi de la stratégie et du modèle économique. Les initiatives relatives aux ODD émanent des maisons mères et concernent en premier lieu le niveau central des groupes. La prise en compte des ODD s'accompagne d'un développement de l'information et du *reporting* E-F. Enfin, la mise en œuvre des politiques et décisions relatives aux ODD s'étend selon des rythmes variables du niveau central des groupes à leurs différentes composantes.

La suite de l'article est structurée en cinq parties. La première partie présente, en s'appuyant sur la littérature, les spécificités des banques coopératives en termes de modèle, de gouvernance, de RSE et analyse l'enjeu des ODD pour celles-ci. La deuxième partie expose la méthodologie de la recherche qui repose sur une étude comparative de cas. La troisième partie analyse les déterminants de la réponse aux ODD qui sont liés tant au contexte institutionnel qu'aux caractéristiques des banques coopératives : structure actionnariale, gouvernance et place accordée à la RSE. La quatrième partie analyse la prise en compte des ODD et les évolutions managériales qui l'accompagnent. Celles-ci concernent à la fois la stratégie, la RSE, la gouvernance et le développement de l'information E-F. La dernière partie offre une synthèse

des apports de la recherche, propose des enseignements managériaux et ouvre des perspectives de recherche.

I. SPÉCIFICITÉS DES BANQUES COOPÉRATIVES ET ENJEU DES ODD

Les spécificités sont analysées en termes de modèle coopératif et de gouvernance, ainsi que de démarche RSE. Les enjeux des ODD pour les banques coopératives sont ensuite développés.

1. Modèle coopératif et gouvernance

Le secteur coopératif bancaire est modelé par les valeurs et principes qui font les spécificités des coopératives à l'échelle internationale. Et même s'il existe désormais de nombreux groupes coopératifs bancaires (Birchall, 2014), les coopératives bancaires se fondent toujours sur les valeurs fondamentales édictées par l'Alliance Coopérative Internationale en 1995³ : entraide, responsabilité, démocratie, égalité, équité et solidarité. Par ailleurs, les coopératives bancaires mettent en œuvre les sept grands principes coopératifs (Poli, 2019), dont le contrôle démocratique exercé par les membres et l'engagement envers la collectivité constituent des marqueurs importants de leur spécificité. Ces valeurs et principes sont à la source de leur mode de gouvernance (Ghares et Lamarque, 2020). S'appuyant sur la double qualité de l'adhérent qui est client, utilisant les différents services de la banque, et actionnaire, prenant part au capital et aux décisions (Richez-Battesti, 2019), les banques coopératives se caractérisent par un engagement à la fois économique et financier de leurs membres. Leur gouvernance est de plus en plus nettement orientée adhérents.

La théorie des coûts de transaction (TCT) de Williamson (1991) met en avant l'existence de formes hybrides, alternatives aux marchés purs et aux firmes, reposant notamment sur des actifs moyennement spécifiques, confrontés à une incertitude modérée. Les banques coopératives, internalisant la relation clients du fait de la double qualité de ces derniers, correspondent à cette forme d'hybridation, à mi-chemin entre stricte intermédiation, au sein d'une structure centralisée, et désintermédiation, permettant une relation décentralisée pourvoyeurs/demandeurs de ressources financières. Ménard (2013) caractérise ces formes hybrides à l'aune de la théorie des contrats relationnels (contrats informels) en fonction du degré de décentralisation de la coordination et de centralisation des ressources stratégiques, conduisant à une typologie originale. Les coopératives bancaires allient gouvernance

³ L'Alliance Coopérative Internationale est une organisation non gouvernementale garante de « la déclaration sur l'identité coopérative », adoptée en 1995, comprenant une définition, 10 valeurs et 7 principes de fonctionnement. <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> (accès le 10/08/2021).

démocratique partiellement décentralisée et ressources stratégiques plus ou moins partagées (Poli, 2019) et s'inscrivent dans cette hybridation aux relations partenariales multiformes. Ces dernières peuvent dépendre de la nature des contrats en jeu et de la rareté des ressources apportées, comme le soulignent Verbeke & Tung (2013) dans leur analyse de la TCT.

Le secteur coopératif bancaire repose ainsi sur un modèle alternatif, axé sur la satisfaction des clients sociétaires, par opposition à l'orientation actionnaire et à la recherche du profit des banques non coopératives. Ce modèle de gouvernance démocratique, source de différenciation, permet d'intégrer les diverses parties prenantes (e.g., clients, fournisseurs, salariés) dans la prise de décision (Guillot-Soulez et Soulez, 2020), avec une vision de long terme et un objectif de création de valeur partenariale tel que décrit par Freeman *et al.*(2010). L'ambivalence des coopératives bancaires, entre groupe capitalistique et gouvernance naturellement participative (Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012) repose sur les « principes du capitalisme des parties prenantes » (Freeman *et al.*, 2010, p 281) dont certains (coopération, implication et responsabilité vis-à-vis des parties prenantes) sont étroitement liés à l'économie des coûts de transaction (Ketokivi et Mahoney, 2016). Ces principes sont sous-tendus par l'existence de relations contractuelles que Freeman (2015) nomme clairement transactions, dont la nature plus ou moins formelle et l'inscription sur le long terme visent à minimiser les coûts de transaction. L'internationalisation et la concentration du secteur bancaire a conduit au développement d'organisations complexes associant statuts coopératif et capitalistique, pouvant prendre la forme de réseaux à géométrie variable (Poli, 2019). Cette mixité en matière de droits de propriété, se rajoutant à la dualité économique et socio-politique des banques coopératives (Mourey et Konate, 2020) n'est pas sans créer des tensions entre adhérents et actionnaires, mettant à mal leur gouvernance. Pour Deville et Lamarque (2015) trois types de gouvernance émergent au niveau international : d'une part, le mode de gouvernance centralisé et peu participatif, et d'autre part, le mode de gouvernance décentralisé et le modèle de prise de décision partagée qui apparaissent plus partenariaux. En Europe, la gouvernance des banques coopératives présente un gradient de centralisation, du « réseau atomisé » jusqu'au « réseau stratégique » ou groupe bancaire (Poli, 2019).

Les banques coopératives connaissent ainsi une forte évolution vers des formes hybrides et, confrontées à une logique de marché, elles cherchent à réaffirmer leurs valeurs grâce à la RSE.

2. Démarche RSE

Par nature et depuis leur origine, les banques coopératives exercent une responsabilité sociale et ont des pratiques responsables. Il s'agit par exemple d'actions en faveur des territoires

(développement, emploi, environnement...), de certains secteurs d'activité et des professionnels (agriculteurs, artisans, fonctionnaires...), des jeunes, des personnes âgées, de l'éducation, de la culture, des activités sportives... Malgré cela, la supériorité du modèle coopératif en matière de RSE est questionnée (Daussy et Karyotis, 2019), d'autant qu'au cours des dernières décennies les banques non-coopératives ont développé des pratiques responsables qui font le plus souvent l'objet d'une large médiatisation. Utilisé comme argument commercial, l'engagement RSE est de plus en plus au cœur des stratégies bancaires.

À l'échelle internationale, dans un contexte mouvant et malgré un certain retard du secteur bancaire (Lentner et al., 2015), de nombreuses initiatives ont vu le jour dans le domaine de la RSE (Scholtens, 2009), avec des degrés divers de mise en œuvre selon les pays. Désormais, presque toutes les banques ont une politique environnementale et publient un rapport de DD, mais leur implication dans la RSE varie beaucoup d'un pays à l'autre. La démarche RSE des banques coopératives est ainsi directement impactée par les spécificités nationales.

En France, comme dans la plupart des pays européens et anglo-saxons, l'approche explicite de la RSE (Matten et Moon, 2008) prévaut. Elle est fondée sur les interactions entre les parties prenantes, la transparence vis-à-vis de l'extérieur, le *reporting* et les normes. De par leurs spécificités, les banques coopératives sont ouvertes à la RSE, mais elles ont peu développé leur communication dans ce domaine, car leurs valeurs, la reconnaissance du public pour leur rôle social et leur proximité ont entraîné un moindre besoin de légitimation (Reynaud et Walas, 2015). Toutefois, le développement de la RSE est apparu essentiel pour relégitimer ces banques, face à l'augmentation importante du nombre de clients, à la diversification des activités, à la pression des marchés financiers, mais aussi à l'essor de la RSE dans les autres grandes banques, contribuant à brouiller leur identité liée à l'économie sociale (Mourey et Konate, 2020).

Au Japon, la RSE est traditionnellement implicite, les *keiretsu* offrant historiquement à leurs salariés l'emploi à vie et différents avantages tels que les services sociaux et de santé. Les valeurs traditionnelles des entreprises japonaises – accent sur les coutumes sociales, sentiment partagé d'une mission sociale, règles informelles et faible communication externe – sont en contradiction avec une approche explicite de la RSE (Acquier et al., 2018). Étroitement liée au concept de « Sanpo Yoshi » (les trois voies de satisfaction : les vendeurs, les acheteurs et la société), la RSE semble presque naturelle. Ainsi, elle est moins clairement intégrée dans la stratégie des entreprises, notamment en ce qui concerne les relations avec les parties prenantes (Tanimoto, 2017). Cependant, au cours des années 2000, une RSE plus explicite s'est développée, du fait d'une exposition accrue des entreprises, et en particulier des banques, aux

marchés financiers mondiaux et de l'adoption des modèles américains d'affaires et d'éducation (Matten et Moon, 2008).

3. Enjeu des ODD

Les ODD constituent un enjeu pour les banques coopératives du fait de leurs valeurs, de l'ambition du modèle coopératif, et de l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent. La concurrence bancaire s'est renforcée ces dernières années à cause de la réduction des marges sur les activités de financement (taux d'intérêt faibles ou négatifs). L'enjeu est double.

Tout d'abord, l'engagement dans la contribution aux ODD constitue une opportunité à la fois de renforcer l'identité des banques coopératives, de regagner en légitimité et de satisfaire les attentes des parties prenantes. Il permet de conforter l'adhésion des membres et de répondre aux attentes des clients sociétaires et non-sociétaires. Dès lors, les banques coopératives sont incitées à développer les activités de financement et de prestations de services qui contribuent à la réalisation des ODD, tout particulièrement dans le secteur agricole (e.g., accompagnement des conversions en agriculture biologique, financement de projets d'énergie renouvelable).

Ensuite, l'intégration des ODD est un moyen de consolider la performance économique et financière. Shen *et al.* (2016) ont montré que la rentabilité financière des banques engagées dans la RSE surpasse largement celle des autres banques. L'appropriation des ODD par les banques est un atout pour bénéficier de l'amélioration de la performance due à la réputation RSE (Forcadell et Aracil, 2017) et de l'effet d'assurance lié au déploiement d'activités RSE visant la société dans son ensemble (Godfrey et al., 2009).

II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

1. Étude comparative de cas

➤ Approche globale

Nos travaux menés en vue de comprendre les déterminants de la prise en compte des ODD au sein du secteur bancaire coopératif et leur mise en œuvre ayant une visée exploratoire, nous avons choisi une méthodologie de recherche qualitative. Celle-ci repose sur une étude comparative de cas sélectionnés de manière raisonnée. Ainsi, nous avons choisi deux banques coopératives (CA et NB) qui occupent chacune une place emblématique en France et au Japon du fait de leur rôle historique dans le développement du secteur coopératif agricole et de leur position de leader dans le financement de l'agriculture. Par ailleurs, ces deux groupes coopératifs bancaires sont également intéressants à étudier et à comparer car ils reposent sur

deux types d'approche très différents en matière de RSE : explicite en France avec le CA et implicite au Japon avec NB.

Notre méthodologie s'appuie sur les travaux de Yin (2013). Un processus itératif et une triangulation des types de données (documents internes et externes, entretiens semi-directifs), à l'image de ce qu'ont fait Khenissi et Wirtz (2015), ont été mis en œuvre pour analyser en profondeur ces deux banques, en appréhendant leur complexité, notamment en matière de gouvernance et de RSE. Afin d'assurer la robustesse de notre étude et de limiter les biais de rationalisation a posteriori (Grimand, Oiry et Ragaïne, 2018), les données primaires et secondaires ont été croisées avec la littérature portant sur CA et NB, ainsi que des informations externes émanant des diverses initiatives en matière de DD (e.g., COP), des médias professionnels, des agences d'analyse et de rating E-F, ainsi que des rapports d'audit des organismes tiers indépendants sur les déclarations de performance E-F (DPEF). En accord avec l'approche de Yin (2013), nous avons ainsi étudié un phénomène actuel – la mise en place des ODD – dans un contexte spécifique qui est celui des banques coopératives.

➤ *Étude documentaire*

L'article est fondé sur les informations disponibles fin 2020. Le dernier exercice connu correspond à l'année fiscale 2019, c'est-à-dire fin décembre 2019 pour le CA et fin mars 2020 pour NB.

Pour le CA, les documents étudiés concernent le projet du Groupe CA et le plan à moyen terme 2022, le pacte sociétal et territorial des Caisses régionales, les documents d'enregistrement universel annuels (rapport financier et DPEF) et les rapports intégrés de Crédit Agricole S.A. (CASA), les rapports financiers annuels et DPEF des Caisses régionales et le site internet de CASA.

Pour NB, les documents sont le plan de gestion à moyen terme (2019-2023), les rapports annuels, les rapports de développement durable, les rapports sur la valeur et le site internet.

➤ *Entretiens semi-directifs*

Nous avons réalisé 8 interviews de cadres et de cadres dirigeants au sein des 2 groupes, aussi bien au niveau national (siège) que local (régional). Ces entretiens, reposant sur une grille de questions thématiques, ont été menés entre janvier 2020 et janvier 2021. Leur durée a varié de 1h à 1h30. Au CA, nous avons réalisé deux entretiens à CASA et deux à la Caisse régionale du Languedoc. À NB, nous avons réalisé deux entretiens au siège (en anglais), un à Norinchukin Research Institute (en anglais) et un à la succursale d'Osaka (en Japonais avec traduction en français par un interprète et vérification avec celui-ci de sa retranscription).

Ayant atteint la saturation sémantique, les nouveaux entretiens n'amenant pas d'informations supplémentaires (Romelaer, 2005), nous n'avons pas exploité les deux entretiens réalisés à la Caisse régionale Alpes-Provence du CA et nous n'avons pas effectué d'autres entretiens dans des succursales de NB.

2. Présentation des deux cas étudiés

Le CA, à l'origine du mouvement coopératif agricole français, est né en 1885 dans le Jura. En 1988, la loi de mutualisation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) fait du CA un groupe uni et décentralisé. En 2001, la CNCA est introduite en bourse et devient Crédit Agricole S.A. (CASA). Le groupe CA, en fait juridiquement « le réseau du Crédit agricole »⁴, est un ensemble constitué de CASA, des Caisses régionales et locales, ainsi que de leurs filiales. Les Caisses régionales sont au cœur du modèle bancaire coopératif. Elles sont détenues par les caisses locales qui regroupent elles-mêmes 10,5 millions de sociétaires. CASA est à la fois l'organe central du groupe (représentation auprès des autorités monétaires), sa banque centrale (garantie de son unité financière, péréquation financière des ressources et des emplois des Caisses régionales, gestion de la trésorerie) et sa tête de réseau (gestion des filiales). Le groupe CA est aujourd'hui une banque intégrée qui associe banques de détails (e.g., Caisses régionales de CA, LCL) et métiers spécialisés (e.g., assurances, gestion d'actifs, financement, investissement). Les Caisses régionales sont leaders sur le marché des agriculteurs. Dans le passé, le CA a joué un rôle majeur dans le financement de l'agriculture en lien étroit avec l'Etat, via notamment l'attribution de prêts bonifiés. Aujourd'hui, le CA reste le « banquier de huit agriculteurs sur dix »⁵. Il finance et accompagne les exploitations et les projets agricoles quels que soient les marchés auxquels ils se destinent. Une gamme complète d'offres et de services est développée pour répondre aux besoins des agriculteurs et les accompagner dans la gestion, le développement et la sécurisation de leur activité, de l'installation à la transmission. Le CA assure les deux-tiers du financement de l'agriculture en France (68% des encours, selon la Banque de France). Le groupe CA est la 2^{ème} banque française et la 10^{ème} banque mondiale en termes d'actifs (2 012 milliards d'euros en 2019)⁶ et il emploie 73 037 salariés.

⁴ Code monétaire et financier, Articles R512-18. Ainsi, les Caisses régionales ne font pas partie du périmètre de consolidation de CASA.

En France, les banques coopératives et mutualistes sont régies par la Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. La réglementation est regroupée dans le chapitre II « Les banques mutualistes ou coopératives » du Code monétaire et financier. La section 3 est consacrée au Crédit agricole (Articles R512-2 à R512-18).

⁵ <https://www.credit-agricole.com/chaines-d-infos/toutes-les-chaines-d-info-du-groupe-credit-agricole/communiqués-de-presse/Le-groupe-Credit-Agricole-accompagne-le-développement-de-l-agriculture-biologique> (accès le 18/08/2021)

⁶ Source : https://fr.qaz.wiki/wiki/List_of_largest_banks (accès le 18/08/2021)

NB⁷ a été créée en 1923 par le gouvernement japonais pour soutenir le secteur agricole du pays. Acteur important de la reconstruction après la guerre, NB a ensuite joué un rôle essentiel dans le soutien de l'agriculture. Autorisée par le gouvernement en 1986 à fonctionner comme une banque commerciale, elle a progressivement développé ses activités en direction des consommateurs et des milieux d'affaires. Il s'agit d'une institution financière coopérative de niveau national dont les membres sont principalement les coopératives communales agricoles (JA) et les fédérations bancaires préfectorales (JA Shinnoren). Banque centrale des coopératives, NB dispose de 19 succursales régionales et de 3 succursales étrangères. NB a pour mission⁸ de contribuer au développement de l'économie nationale en soutenant l'avancement des industries de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture par la fourniture de services financiers aux organisations membres du système coopératif. NB, les coopératives et leurs fédérations constituent un ensemble sans statut juridique, nommé JA Bank, qui a défini en 2002 une politique commune de coopération intégrée et systématique (JA Bank system)⁹. NB exerce ses activités dans les trois domaines : agroalimentaire, commerce de détail et investissement. Du fait d'un montant élevé d'épargne accumulé par les membres et du faible ratio prêt /épargne au niveau local (20%), l'activité d'investissement de la banque est essentielle, tant au Japon que sur les marchés financiers internationaux. Aujourd'hui, de par son activité de crédit et d'investissement, JA Bank reste la principale banque du secteur agricole (44% des montants des prêts agricoles en 2018). NB est la 5^{ème} banque japonaise et la 28^{ème} banque mondiale en termes d'actifs (901 milliards d'euros en 2019)¹⁰ et emploie 3 588 personnes.

III. DÉTERMINANTS DE LA RÉPONSE AUX ODD

Au-delà des spécificités du modèle coopératif, la réponse aux ODD est déterminée par le contexte institutionnel (international, européen et national), la structure actionnariale et la gouvernance des banques coopératives, ainsi que par la place qu'elles accordent historiquement à la RSE.

⁷ La signification du nom de la banque en idéogrammes Kanji (« 農林中央金庫 ») est « agriculture », « sylviculture », « centrale », « Banque ».

⁸ Article 1, Loi Nurinchukin Bank, No. 93 de 2001.

https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=413AC0000000093_20201201_430AC0000000095&keyword (accès le 18/08/2021)

⁹ JA Bank system vise à promouvoir une cohérence globale du système et à prévenir la faillite.

¹⁰ Source : https://fr.qaz.wiki/wiki/List_of_largest_banks (accès le 18/08/2021)

1. Contexte international, européen et national

Au plan international, l'attention portée par les banques au DD n'a cessé de s'accroître du fait des attentes des investisseurs, comme l'atteste l'essor de l'investissement socialement responsable. Depuis l'adoption en 2006 des Principes pour l'Investissement Responsable (PIR)¹¹, les métiers de la gestion d'actifs ont intégré progressivement les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Le CA est signataire fondateur des PIR et NB les a signés en 2020. L'adoption des ODD a renforcé la pression des marchés financiers sur les banques afin qu'elles agissent en faveur du DD.

L'Union européenne a intégré les ODD dans ses politiques et initiatives. Elle a mis en place une réglementation en matière d'information E-F qui renforce la nécessité pour les banques présentes en Europe de les prendre en compte. Ainsi, les sociétés cotées doivent publier un « document d'enregistrement universel » contenant une information E-F fournie et une évaluation des facteurs de risque. Le règlement européen *Sustainable Finance Disclosure Regulation* de 2019 prévoit l'obligation pour les banques de publier des informations relatives à l'intégration de la durabilité dans la gestion d'actifs et les conseils financiers.

Au plan national, les différences majeures de contexte politique, économique, social et environnemental entre le Japon et la France jouent un rôle déterminant. Les ODD s'inscrivent dans l'approche occidentale et anglo-saxonne de la RSE et de ce fait, correspondent moins au contexte japonais. « *Les manières de saisir les ODD sont différentes au Japon, la sensibilité est différente. Ainsi, on a moins de sympathie pour les ODD.* » (cadre NB). Cependant, en cohérence avec l'évolution récente vers une RSE plus explicite, la référence aux ODD s'accroît grâce à la plus forte sensibilité des jeunes générations au DD, la pression exercée par de grandes entreprises et l'évolution de la politique gouvernementale¹². Les cadres légaux de l'information E-F sont également très différents. En France, les banques doivent notamment publier un plan de vigilance et une déclaration de performance E-F (DPEF) vérifiée par un « organisme tiers indépendant ». Au Japon, où il n'existe pas d'obligation légale, la divulgation volontaire d'informations E-F est encouragée depuis 2017¹³. Dans le secteur bancaire, la publication de rapports RSE s'est accrue suite à la mise en place d'un protocole de *reporting* (2005) et celle de rapports intégrés s'étend depuis quelques années. Ce développement du *reporting* provient

¹¹ Adoptés dans le cadre d'une initiative de l'ONU, les PIR ont en 2020 été signés par la majorité des Investisseurs Institutionnels au plan mondial (3038 signataires, dont 303 en France et 91 au Japon).

¹² Par exemple, le Japon s'est engagé en octobre 2020 à réduire à zéro ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050.

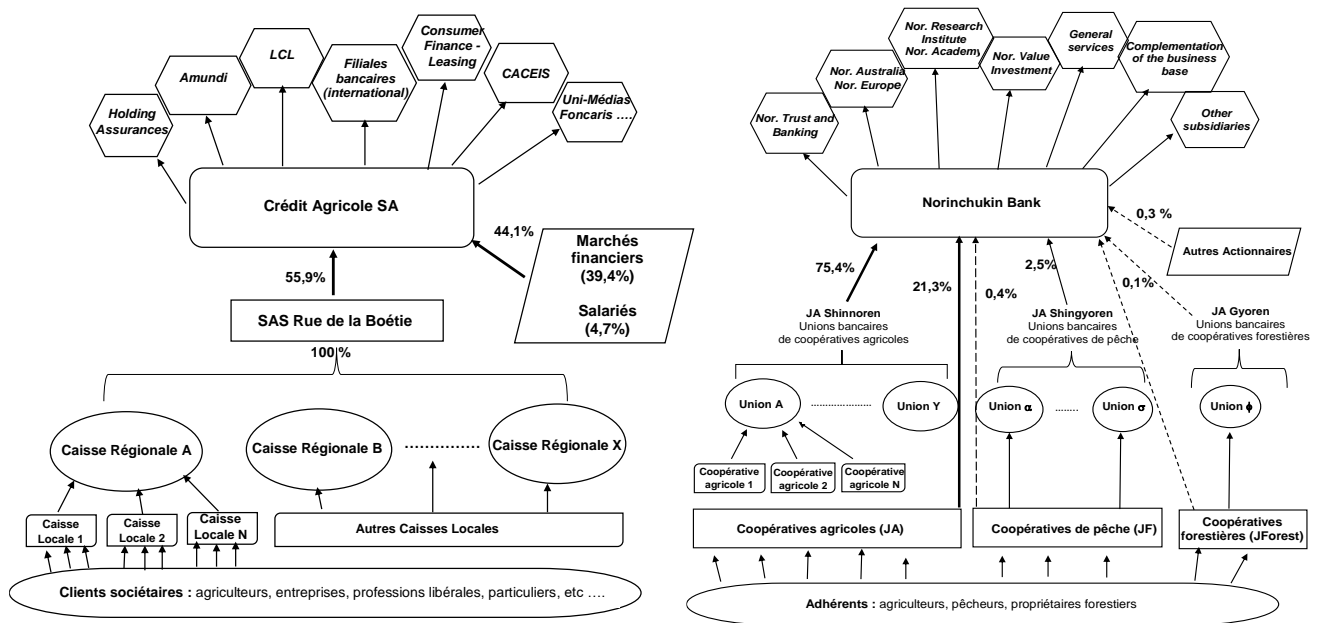
¹³ Prise en compte des PIR dans le code de gestion des investisseurs institutionnels (2017), mise à jour du code de gouvernance d'entreprise, publication d'un guide par le Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie (2017).

de l'extension des activités financières internationales des banques japonaises, ce qui est le cas de NB en Europe et en Amérique. Il est accentué par la signature d'initiatives en faveur des ODD, mais aussi par l'engagement dans d'autres approches telles que GRI, CDP ou TCFD¹⁴.

2. Structure actionnariale et gouvernance

La structure actionnariale des deux banques est très différente (voir figure 1), même si leur trajectoire est sensiblement identique : ancrage agricole et coopératif, élargissement de la clientèle.

Figure 1 - Structure actionnariale de CASA et NB



Sources : rapports annuels CASA 2019 et Norinchukin Bank 2020

Le CA apparaît clairement comme un groupe bancaire à la fois coopératif et capitalistique depuis 2001, date de son introduction en bourse. A la base, on trouve 2 417 Caisses locales de statut coopératif (échelon communal ou intercommunal), qui se sont largement ouvertes à la société depuis plusieurs décennies en termes de clients-sociétaires (particuliers, artisans et commerçants, entreprises, etc...). Elles sont regroupées au sein de 39 Caisses régionales, également de statut coopératif. Cette base coopérative historique, représentant plus de 55% du capital de CASA, via la SAS Rue La Boétie, est complétée par un actionnariat plus ouvert et

¹⁴ Global Reporting Initiative (GRI), Carbone Disclosure Project (CDP), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

spéculatif, via les marchés financiers, à hauteur de 39,4% (dont plus de 80% d'investisseurs institutionnels), ainsi que par un actionnariat salarié à près de 5%. On voit donc ici que CASA s'est ouvert à un actionnariat diversifié depuis 20 ans, bien au-delà de l'agriculture et du monde rural, conduisant à une dimension plurielle et multi-partenariale particulièrement marquée.

L'actionnariat et la société mère de NB relèvent tous du statut coopératif. A la base du socle, on trouve les 585 coopératives agricoles communales (JA), mouvement très puissant et structuré au Japon, formant 32 unions bancaires préfectorales (JA Shinnoren). Ces structures détiennent les trois-quarts du capital de NB, alors que plus de 20% est directement lié aux JA. En définitive, moins de 4% du capital est détenu par d'autres actionnaires (essentiellement coopératives de pêche et de sylviculture). L'actionnariat du groupe est concentré sur l'agriculture (96%) et apparaît ainsi fermé aux influences externes. Toutefois, NB a développé des activités très diversifiées au sein de ses filiales (e.g., assurances, gestion d'actifs).

Les deux banques présentent des systèmes de gouvernance particuliers et assez différents. « *NB est une banque coopérative, mais avec un type de gouvernance spécifique prévu par une loi spécifique (loi Norinchukin bank)¹⁵.* » (cadre NB). « *Le groupe CA est un animal un peu particulier. Sa particularité est que c'est une boucle, puisque CASA est l'organe central du groupe et, au regard de la loi bancaire, il assume aussi la liquidité des Caisses régionales.* » (cadre dirigeant CASA)

Alors que le CA repose sur un système moniste (Conseil d'Administration), celui de NB est clairement dual (Conseil de Surveillance et Directoire). La gouvernance de NB apparaît nettement verticale et hiérarchique (6 échelons contre 3 pour le CA). Son système démocratique indirect (les Assemblées de Section élisant des délégués, réunis une fois par an dans un Conseil) et la dichotomie assez rigide entre Conseil de Surveillance (représentants des adhérents et personnalités qualifiées) et Directoire (cadres dirigeants) renforcent ce caractère. A CASA, la gouvernance apparaît moins complexe, plus horizontale et resserrée. Elle est centrée sur un Conseil d'Administration en lien avec la Direction générale, reposant elle-même sur un Comité Exécutif opérationnel et un Comité de Direction élargi aux directions des filiales, moins actif. Il faut toutefois remarquer que chacune des banques possède un niveau « politique » en son sein, représentant un lieu de débat entre les différentes structures coopératives territoriales : il s'agit, d'un côté, de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) où se retrouvent régulièrement les 78 Présidents et directeurs des Caisses régionales – le « *Parlement des*

¹⁵ Cf. note 8.

Caisses régionales à Paris » d'après un cadre dirigeant de CASA – et, de l'autre, du Conseil des Délégués (environ 150 représentants), directement intégré à la gouvernance de NB, ayant les pouvoirs effectifs et formels d'une Assemblée Générale.

Par ailleurs, les styles de gouvernance sont relativement contrastés du point de vue partenarial. Ainsi, chez NB, « *le Conseil de Surveillance est similaire à un conseil d'administration aux USA* », d'après un cadre. Toutefois, ses prérogatives sont limitées et il ne présente que 25% de membres extérieurs, le pouvoir décisionnel étant concentré au sein du Directoire et des Comités spécialisés (composés uniquement de cadres). A CASA, le style est tout autre : « *Nous sommes un groupe décentralisé, une pyramide inversée. Nous avons un management par le sens et pas par le pouvoir.* » (cadre dirigeant CASA). La voix des territoires est importante et les orientations stratégiques sont discutées au sein de la FNCA, avec des plans d'actions différents selon les Caisses régionales. En outre, l'ouverture de l'organe central qu'est le Conseil d'Administration est plus grande, avec 33% des membres extérieurs à CASA et 14% de salariés, l'actionnariat en bourse n'étant pas représenté.

Enfin, la gouvernance apparaît plus participative à CASA, au sein même du Conseil d'Administration, avec l'existence de Comités spécialisés se réunissant très régulièrement, alors que ce caractère participatif transparaît davantage dans les échelons inférieurs et plus managériaux à NB (Comités indépendants du Directoire, Conseils permettant d'échanger en amont des décisions du Directoire au niveau des salariés et cadres).

3. Place accordée à la RSE

Les deux groupes bancaires, dont les valeurs et missions historiques sont proches, accordent une importance différente à la RSE. Le CA a été bâti sur une question de solidarité : la mise en commun de l'épargne des agriculteurs en vue de financer le développement de l'agriculture. Ainsi, il accompagne les acteurs des territoires historiquement dans le secteur agricole, mais aussi dans les autres secteurs depuis l'extension de son activité à d'autres clientèles. Le CA a « défini son pacte coopératif et territorial au sein duquel il valorise son accompagnement des aléas de la vie avec les points passerelles créés en 1997 » (Richez-Battesti, 2019). « Point Passerelle » est un dispositif solidaire qui apporte diverses solutions telles que l'accompagnement de personnes en difficultés financières, la construction de partenariats et la mise en place d'actions de prévention. Conformément à ses valeurs, sa culture et son histoire, le CA est engagé de longue date en faveur de l'utilité à la société, et donc de la RSE. « *Le CA est bien né de la solidarité (...) chez nous, cette culture-là s'est consolidée au fil du temps et aujourd'hui les questions de l'accompagnement des acteurs du territoire, du développement de*

l'économie pour tous, la question de l'universalité de notre démarche, ce n'est pas du marketing (...), c'est l'oxygène de notre gouvernance, entre d'une part les élus, c'est-à-dire des gens qui sont sur les territoires, qui vivent l'histoire des territoires, et d'autre part, les Caisses régionales qui sont des outils au service des territoires. » (cadre dirigeant CASA)

Jusqu'en 2017, la RSE était séparée des activités et métiers, les avancées liées au DD provenant surtout des filiales du groupe (e.g., Amundi pour la gestion de fonds climat). CASA dispose d'une Direction DD et publie un rapport RSE depuis 2002. Le CA a mis en place une Direction RSE en 2019, les Caisses régionales développant la RSE de manière autonome.

NB contribue depuis sa création au développement de l'économie nationale et fournit des services financiers aux membres du système des coopératives dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture. Cependant, si de par sa mission et ses valeurs coopératives NB joue un rôle indéniable en matière environnementale, sociale et sociétale, la banque semble accorder une place limitée à la RSE. Ce constat est à rapprocher de la non-cotation en bourse de la banque et de la participation modérée des banques japonaises aux initiatives en matière de DD. De plus, le rôle de NB en matière de RSE est dilué car il s'exerce au sein de JA Bank et de l'ensemble du système coopératif où les activités RSE sont nombreuses et variées (e.g., revitalisation régionale, éducation agricole et alimentaire, bien-être des personnes âgées, protection de l'environnement). Jusqu'en 2018, la RSE est un élément à part, indépendant de l'objectif de rentabilité et ainsi totalement séparé des activités. La RSE concerne principalement le niveau central du groupe. Un comité RSE et un département dédié ont été créés en 2008, année de publication du premier rapport de DD.

IV. PRISE EN COMPTE DES ODD ET ÉVOLUTIONS MANAGÉRIALES

L'intégration des ODD conduit à la mise en place de nouveaux plans stratégiques et à une approche RSE renouvelée. Elle s'accompagne d'une évolution de la gouvernance et d'un développement de l'information E-F.

1. Nouveaux plans stratégiques et approche RSE renouvelée

Les ODD constituent un système sémantique utilisé par les deux banques pour concevoir de nouvelles stratégies en adéquation avec les attentes des parties prenantes. Il s'agit de créer de la valeur sociétale, d'être utile à la société. Pour NB, « les ODD et l'Accord de Paris sont devenus un catalyseur pour la diffusion d'un nouveau système de valeurs » (Rapport de DD 2019) et leur prise en compte permet de répondre aux changements requis en matière de RSE.

CASA, signataire du Pacte Mondial (en 2003) et des Principes pour une Banque Responsable, a cartographié les actions répondant aux ODD dès 2017. « *Les ODD ne sont que des rayonnages dans lesquels on met des choses. Donc, on s'est saisi de ces rayonnages pour dire bien voilà ce que l'on fait s'inscrit aussi dans les rayonnages de l'utilité à la société.* » (cadre dirigeant CASA).

Le groupe CA s'est doté en 2019 d'une Raison d'Être, véritable slogan, par laquelle il s'engage à "Agir chaque jour dans l'intérêt du client et de la société". Sur cette base, le nouveau projet "Ambitions 2022", dont les objectifs traduisent la volonté de contribuer aux ODD, est conçu comme une rupture, positionnant l'intérêt du client et de la société au même niveau. Ainsi, la stratégie de développement porte notamment sur l'offre RSE aux agriculteurs, sur la finance verte et durable, avec une déclinaison au niveau des Caisses régionales. Pour sa part NB, signataire du Pacte mondial (en 2016), fait référence aux ODD à partir de 2019. « *Jusqu'alors la RSE était un moyen de réduire les risques et donc d'augmenter le profit. Maintenant, cela devient un fondamental.* » (cadre NB). « *Les ODD font partie du langage commun, mais l'approche ODD n'est pas si développée. Nous essayons de plus en plus de l'intégrer et de contribuer à travers nos activités.* » (cadre NB). L'intégration des ODD s'appuie sur le nouveau « plan de gestion à moyen terme 2019-2023 » dans lequel la volonté de contribuer à leur réalisation est affirmée. NB s'est ainsi donné comme objectif d'être la banque leader qui soutient les industries de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture, mais aussi la production et la consommation alimentaires et la vie quotidienne des communautés locales. Des objectifs de durabilité à moyen terme ont été fixés, et des politiques environnementale et de droits humains formulées. Afin d'expliquer sa nouvelle approche en termes de création de valeur, NB publie un rapport sur la valeur.

Les plans stratégiques s'accompagnent d'une approche renouvelée de la RSE. Préalablement séparée des activités et métiers, la RSE devient intégrée aux modèles économiques. « *Pour reprendre la phrase de Philippe Brassac¹⁶, Directeur Général de CASA : on est passé d'une RSE ajoutée aux métiers, à une RSE intégrée aux métiers.* » (cadre dirigeant CASA). Pour NB, le DD est devenu un élément fondamental du modèle économique. La RSE est désormais considérée comme interdépendante avec les autres aspects. Cela se traduit par l'adoption en 2020 d'un « Management orienté DD ». « *Après avoir passé du temps à définir les buts et la stratégie, la prochaine étape (en termes de RSE et d'ODD), cette année et les suivantes, est de*

¹⁶ Rapport intégré 2019, page 31.

passer à une approche plus détaillée, de manière à ce que cela se vérifie dans l'activité. » (cadre NB)

Les initiatives visant à intégrer les ODD émanent de la maison mère des groupes et la mise en œuvre des politiques a lieu d'abord au niveau central. Ainsi, CASA qui est soumis à l'obligation de publier un plan de vigilance et une DPEF, est fortement mobilisé dès le début du processus. Par contre, bien que la RSE soit une dimension importante au niveau local, les Caisses régionales semblent rester en retrait. De manière identique, pour NB la prise en compte des ODD a d'abord concerné la maison mère. A partir de l'année fiscale 2020, certaines entités du groupe sont associées aux objectifs de durabilité à moyen terme. Par ailleurs, comme pour la RSE globalement, il n'y a pas de lien explicite entre l'approche de NB et celle des autres composantes de JA Bank et du système coopératif (JA Group). Ainsi, du fait de la focalisation initiale sur le niveau central des deux groupes, la dimension coopérative est jusqu'alors peu mise en valeur. Cependant, une extension progressive de la mise en œuvre des politiques est en cours. Sous la coordination de CASA, l'approche se développe au niveau des Caisses régionales. De son côté, NB prévoit d'étendre la mise en œuvre du « Management orienté DD » à toutes les sociétés du groupe et de coordonner sa politique avec celle de JA Group, qui a publié en mai 2020 une déclaration relative à ses ambitions en matière d'ODD.

2. Nouvelles instances de gouvernance et processus de décision adaptés

La mise en place des ODD au CA et à NB conduit à des systèmes de gouvernance contrastés. Au CA, les dispositifs de gouvernance et de management consacrés à la RSE sont très étendus (Caisses régionales, filiales et CASA). Il n'en est pas de même à NB où seul l'échelon national est concerné. De nature plus centralisée, la gouvernance DD de NB est concentrée dans trois structures, CASA en comptant sept (voir le tableau 1). Ces caractéristiques se retrouvent dans le nombre de dirigeants et salariés ayant une fonction en lien avec la RSE ou le DD : environ 200 personnes pour CASA (niveaux décisionnels très variés), contre 15 à 20 pour NB (niveau managérial).

L'implication du niveau politique à CASA tranche avec l'approche centrée sur la technostucture à NB. On peut souligner l'engagement des parties prenantes internes et externes de CASA dans la gouvernance des ODD, une ouverture au monde scientifique (Comité Scientifique lié au Projet Sociétal sur le volet Climat) et aux personnalités extérieures (30% d'administrateurs indépendants au sein du Comité Stratégique et de la RSE). Chez NB, la gouvernance des ODD est limitée aux cadres, sans participation officielle d'experts externes, même si des « dialogues » ponctuels sont organisés entre directeurs généraux et experts.

Tableau 1 – Organes de gouvernance et de management RSE de CA et NB
(nombre de personnes concernées entre parenthèses)

Groupe Crédit Agricole SA	Niveau décisionnel	Echelon dans le groupe	Norinchukin Bank
Comité de Pilotage du Projet sociétal (Comité Scientifique et Comité de Suivi) (≈ 30-35)	Politique Stratégique	National Régional	
Conseil d'Administration dont Comité Stratégique et RSE (7)		National	
	Managérial Stratégique	National	Directoire ⇒ Comité Durabilité (5)
Direction RSE (6)	Managérial/ Opérationnel	National	Département Durabilité (2,5)
Responsables RSE (20)			Equipe Transversale (≈ 7 à 10)
Acteurs-relais (130)	Managérial/ Opérationnel	Régional/Local	

Sources : rapports annuels CASA 2019 et Norinchukin Bank 2020 – Entretiens

Ce contraste se retrouve au niveau de l'engagement dans la gouvernance des échelons locaux et régionaux par rapport à l'échelon national. A NB, où le système de gouvernance est très centralisé et peu partenarial, on constate une étanchéité entre la coopérative tête du groupe, où la prise de décision est concentrée dans le Directoire, et les JA : « *En matière de gouvernance des ODD, il n'y a pas de leader. JA Group a sa propre politique, tout comme NB, centrée sur les aspects bancaires.* » (cadre NB). Chaque échelon du groupe mène donc sa politique, sans véritable coordination avec la direction du groupe. Du côté du CA, un Comité de Pilotage du Projet Sociétal, composé à 50% de dirigeants de CASA et à 50% de dirigeants de Caisses régionales, veille sur la mise en œuvre de la stratégie climat dans l'ensemble du groupe : « *Les Caisses régionales sont parties prenantes au plus haut niveau de ces sujets-là.* » « *On a constitué une gouvernance qui va gérer en recommandant.* » (cadre dirigeant CASA). Il n'en reste pas moins que « *les entités du groupe vont faire jouer leur propre gouvernance et leur indépendance.* » (cadre dirigeant CASA)

3. Développement de l'information extra-financière et du reporting

Le défi à relever pour disposer d'une information E-F à la hauteur de l'ambition des projets est important. D'un point de vue interne, l'information E-F joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et la réussite des politiques au niveau du groupe et de ses composantes. D'un point de vue externe, le *reporting* E-F constitue un élément majeur d'information des parties prenantes. Si l'analyse des deux cas révèle une différence sensible dans la mise en œuvre des politiques au profit du CA, il n'en demeure pas moins que les approches adoptées sont similaires.

Les deux banques partagent une approche focalisée sur les risques E-F. Pour le CA, cette orientation peut s'expliquer par les réglementations relatives à la DPEF et au plan de vigilance, mais aussi par la lecture qui en est faite par les cabinets d'audit et de commissariat aux comptes. En effet, en tant qu'organisme tiers indépendant ceux-ci certifient les DPEF, et sont de ce fait susceptibles d'aider les banques dans la conception de leurs démarches. Ce rôle des cabinets peut s'avérer déterminant, ce qui semble avoir été le cas pour la première année d'élaboration des DPEF au CA. *« Il faut savoir que la DPEF est certifiée (...). Et donc là, il faut se tourner vers les commissaires aux comptes en disant : à quelles conditions vous certifiez la DPEF ? Et donc là, on a eu de très vives discussions (...). Le cabinet dit : (...) vous commencez par les risques. On a dit : mais non, une DPEF, ce n'est pas la déclaration des risques. C'est une déclaration de performance. »* (cadre dirigeant CASA). Dorénavant, la démarche retenue par le CA part des stratégies et non plus des risques, ces derniers étant bien sûr pris en compte. En ce qui concerne NB, un constat similaire paraît s'imposer, et ceci malgré l'absence d'obligation réglementaire au Japon. *« La filiale européenne de NB doit appliquer la réglementation européenne. Le siège doit voir comment se conformer à cette réglementation. Il doit y avoir une politique globale du groupe. »* (cadre NB). Les risques sont au cœur de la démarche et de l'information E-F. Un système de management du risque social et environnemental est mis en place progressivement pour gérer et mesurer les risques, et produire des indicateurs de performance. En conséquence de cette focalisation sur les risques, les rapports E-F fournissent une information réductrice et limitée en termes de DD. Enfin, les éléments de mesure d'impacts portent essentiellement sur le risque climatique et ne concernent qu'une partie des ODD.

Par ailleurs, conformément à la démarche globale de prise en compte des ODD, le management de l'information E-F émane dans les 2 banques du siège social. D'abord mis en œuvre au niveau central, il est étendu progressivement à l'ensemble du groupe. Ainsi, le CA – sur la base d'un travail collectif qui a associé les directions, le secrétariat général de CASA et la FNCA – a mis en place une organisation et une méthode permettant de produire les données E-F nécessaires. En 2019, les indicateurs de performance et les données collectées correspondent pour l'essentiel au périmètre de CASA ; au niveau des caisses régionales la référence aux ODD reste rare. *« Les ODD ne sont peut-être pas mis forcément en évidence, mais ça se rejoint quelque part. Chaque indicateur de la DPEF rejoint un peu un ODD (...), c'est juste qu'on ne le met pas en avant, mais ça se rejoint toujours. »* (Cadre Caisse régionale du Languedoc). L'extension à l'ensemble du groupe CA est en cours de réalisation grâce à une mise en cohérence des cadres d'analyse et à la mise en place d'une plateforme de production de données E-F. Pour sa part, NB a publié

dès 2019, suite à l'adoption de son nouveau projet, des informations relatives aux ODD dans son rapport de DD. Cette publication simultanément à l'avancée de la réflexion sur la mise en œuvre de la politique explique en partie le caractère parcellaire des informations diffusées, notamment sur la performance E-F. En effet, l'explication majeure tient au fait que : *« n'étant pas coté, NB n'a pas l'obligation de publier des informations sur sa performance E-F. Donc, nous souhaitons le faire librement, à notre rythme. NB a ainsi choisi dans un premier temps de publier un rapport sur la création de valeur. »* (cadre NB). À ce stade, il ne semble pas qu'une organisation, une méthode et un processus d'information reposant sur des indicateurs de performance partagés et des données de terrain aient été mis en place. Cependant, depuis l'exercice fiscal 2020 NB s'est engagé à travailler, en tant que groupe unifié pour renforcer son cadre de gestion du DD et faire en sorte que la durabilité prenne racine dans les pratiques quotidiennes des dirigeants et employés.

CONCLUSION

L'analyse de la réponse des banques coopératives aux ODD, menée grâce à l'étude de cas au niveau international, nous permet de mettre en évidence dans cet article deux ensembles d'apports, de proposer des enseignements managériaux et d'ouvrir des perspectives de recherche.

Tout d'abord, l'article montre que l'intégration des ODD par les banques coopératives présente de nombreuses similitudes. Cette intégration est devenue une réalité du fait des attentes des membres et des clients non-sociétaires, de l'essor de la publication d'informations E-F et de la pression des marchés financiers. Il s'agit aujourd'hui d'une véritable « norme » au plan international pour le système bancaire. Cependant, alors que les valeurs et le modèle coopératifs prédisposent les banques coopératives à agir en faveur du DD, leur avantage concurrentiel en la matière est encore faiblement exploité, malgré une intensification récente de la communication sur le thème de la durabilité. Autre point commun essentiel, la réponse aux ODD s'accompagne d'une évolution de la gouvernance et de l'approche RSE, mais aussi de la stratégie. Elle est ainsi progressivement intégrée au modèle économique. Enfin, les ODD concernent surtout pour l'heure le niveau central des groupes, une extension graduelle à leurs composantes étant en cours. La référence aux ODD est très différente selon l'entité considérée : forte à la tête du groupe, elle est plus faible au niveau local, malgré un engagement croissant en faveur du DD.

Ensuite, l'article met en évidence l'existence de différences selon les banques coopératives et leur pays d'origine. Premièrement, le degré d'intégration des ODD est hétérogène. L'avance

du CA s'explique notamment par le contexte national et européen, sa cotation en bourse et sa forte propension à la RSE. Cependant, les investissements de NB sur les marchés financiers internationaux et l'évolution de l'approche RSE au Japon militent en faveur d'un rattrapage. Deuxièmement, la diffusion des changements liés aux ODD au sein des groupes est variable et s'explique par la typologie de ceux-ci. Au CA, la prise en compte se fait au niveau de CASA et de ses filiales, mais aussi, de manière décalée dans le temps, au sein des Caisses régionales. Pour NB, elle ne concerne que la banque elle-même, les autres composantes de JA Bank ayant leur propre approche. Troisièmement, les interactions entre gouvernance, ODD et RSE sont différentes. Notre étude montre que le modèle coopératif permet une prise en compte des parties prenantes dans la prise de décision (Guillot-Soulez et Soulez, 2020), notamment en matière de RSE, où il s'agit de créer de la valeur partenariale sur le long terme (Freeman et al., 2010). De plus, il apparaît qu'un degré d'ouverture plus important du sociétariat, au-delà de l'agriculture et des instances de gouvernance à des personnalités extérieures, favorise une meilleure prise en compte des ODD à travers la RSE (CA). Les différences en matière de centralisation entre les deux formes hybrides (CA et NB) décrites par Ménard (2013) et analysées par (Poli, 2019) dans le secteur coopératif bancaire, impactent leur mode de gouvernance et leur politique RSE, et donc leur réponse aux ODD.

L'article conduit à divers enseignements managériaux. Premièrement, les ODD constituent un cadre de référence pertinent pour les banques coopératives en vue de développer leurs activités, leur gouvernance, leur politique RSE et leur *reporting* E-F. La réponse aux ODD et les changements managériaux qui l'accompagnent concernent donc globalement la banque et ses diverses composantes. Elle implique une réflexion partagée avec les membres coopérateurs et une adhésion de l'ensemble des parties prenantes. Deuxièmement, l'engagement vers le DD est un moyen de renforcer la différenciation des banques coopératives par rapport aux autres banques (notamment dans l'agriculture et l'agroalimentaire) et de réaffirmer l'avantage du modèle coopératif en termes de pratiques responsables en direction des membres coopérateurs, des clients et de la société dans son ensemble. Ainsi, au-delà du *reporting* E-F, les ODD offrent aux banques coopératives l'opportunité de développer leur communication relative à leurs actions et impacts en matière de durabilité. Troisièmement, il semble pertinent de limiter la prise en compte des ODD à une partie d'entre eux, plutôt que de chercher à répondre à l'ensemble des 17 objectifs. Dès lors, il convient de cibler ceux qui correspondent à ses activités réelles et à celles de ses entités. Quatrièmement, il paraît pertinent d'adopter une approche RSE et de *reporting* E-F qui s'inscrit dans une logique de périmètre d'activité (groupe CA et JA

Bank pour NB), et non de périmètre de consolidation. Ceci permet de répondre au problème de la coordination de la politique et de sa mise en œuvre, ainsi qu'à celui de la mesure de la performance E-F et de la contribution de la banque aux ODD.

Cet article à visée exploratoire ouvre plusieurs perspectives de recherche. La première consiste à étendre l'analyse aux banques coopératives d'autres secteurs d'activité et pays. Une étude empirique sur un échantillon international pourrait être menée en vue de tester des propositions reposant sur la littérature et des études de cas. Une deuxième perspective vise à comparer les réponses aux ODD des banques coopératives et non-coopératives. Cela viendrait utilement documenter la pertinence du modèle coopératif en matière durabilité, de RSE et de gouvernance.

RÉFÉRENCES

- Acquier A., Carbone V., Moatti V. (2018). « “Teaching the Sushi Chef”: hybridization work and CSR integration in a Japanese multinational company », *Journal of Business Ethics*, 148, n° 3, p. 625-645.
- Aracil E., Nájera-Sánchez J.-J., Forcadell F.J. (2021). « Sustainable banking: A literature review and integrative framework », *Finance Research Letters*, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101932>.
- Birchall J. (2014). « The governance of large co-operative businesses », *Manchester: Co-operatives UK*.
- Daussy C., Karyotis C. (2019). « Valeurs coopératives des banques et RSE : un changement de paradigme durable ? », *Revue d'Economie Financière*, N° 134, n° 2, p. 193-204.
- DEVILLE, A., LAMARQUE, E., MICHEL, G. (dirs.) (2020). *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*, EMS Editions (Gestion en Liberté).
- Deville, Lamarque (2015). « Diversity of cooperative bank governance models questioning by regulation: An international qualitative research », Working paper.
- Esham M., Kobayashi H., Matsumura I., Alam A. (2012). « Japanese agricultural cooperatives at crossroads: a review », *American-Eurasian Journal of Agriculture and Environmental Science*, 12, n° 7, p. 943-953.
- Forcadell F.J., Aracil E. (2017). « European Banks' Reputation for Corporate Social Responsibility », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, n° 1, p. 1-14.
- Freeman R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.
- Freeman R.E. (2015). « Stakeholder theory », *Wiley Encyclopedia of Management*, p. 1-6.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., Colle S. de (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Ghares M., Lamarque E. (2020). « La gouvernance par les valeurs : une occasion de se différencier pour le modèle coopératif », dans DEVILLE A., LAMARQUE E., MICHEL G. (dirs.), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*, EMS Editions, (Gestion en Liberté), p. 14-31.
- Gianfaldoni P., Jardat R., Hiez D. (2012). « La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 258, n° 6, p. 59-67.
- Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M. (2009). « The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis », *Strategic Management Journal*, 30, n° 4, p. 425-445.
- Grimand A., Oiry E., Ragainie A. (2018). « Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : leçons issues de deux études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 21-3, DOI : 10.4000/fcs.2890

- Guillot-Soulez C., Soulez S. (2020). « Travailler pour une banque coopérative : un autre sens au travail ? », dans CAPELLI S., GUILLOT-SOULEZ C., SABADIE W. (dirs.), *Management des coopératives: Une différence créatrice de valeur(s)*, Éditions EMS, (Questions de société), p. 143-161.
- Ketokivi M., Mahoney J.T. (2016). « Transaction cost economics as a constructive stakeholder theory », *Academy of Management Learning & Education*, 15, n° 1, p. 123-138.
- Khenissi M., Wirtz P. (2015). « Le Processus stratégique de détermination de la rémunération des dirigeants: Les enseignements du Cas Vinci », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 18-1, DOI : 10.4000/fcs.1584.
- Lentner C., Szegedi K., Tatay T. (2015). « Corporate social responsibility in the banking sector », *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 60, n° 1, p. 95-103.
- Matten D., Moon J. (2008). « “Implicit” and “Explicit” Csr: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, 33, n° 2, p. 404-424.
- Ménard C. (2013). *Hybrid modes of organization. Alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals*, Princeton University Press.
- Mourey D., Konate M. (2020). « La mesure de l'impact sociétal entre (re)légitimation et revitalisation du projet socio-politique », dans DEVILLE A., LAMARQUE E., MICHEL G. (dirs.), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*, EMS Editions, (Gestion en Liberté), p. 216-237.
- Neveu A. (2007). « Trente années au service du financement de l'agriculture », *Économie Rurale(Agricultures, alimentations, territoires)*, n° 300, p. 85-88.
- Pizzi S., Caputo A., Corvino A., Venturelli A. (2020). « Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review », *Journal of Cleaner Production*, 276, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
- Poli F. (2019). *Co-operative Banking Networks in Europe: Models and Performance*, Palgrave Macmillan (Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions).
- Reynaud E., Walas A. (2015). « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue Française de Gestion*, N° 248, n° 3, p. 187-209.
- Richez-Battesti N. (2019). « La fabrique de la gouvernance dans les banques coopératives françaises : une approche centrée sociétariaire », *Revue d'Economie Financière*, N° 134, n° 2, p. 129-140.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche, dans : P. ROUSSEL & F. WACHEUX (Dir), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur, p. 101-137.
- Scholtens B. (2009). « Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry », *Journal of Business Ethics*, 86, n° 2, p. 159-175.
- Shen C.-H., Wu M.-W., Chen T.-H., Fang H. (2016). « To engage or not to engage in corporate social responsibility: Empirical evidence from global banking sector », *Economic Modelling*, 55, p. 207-225.
- Tanimoto K. (2017). « The Implementation of CSR Management and Stakeholder Relations in Japan », dans IDOWU S.O., VERTIGANS S. (dirs.), *Stages of Corporate Social Responsibility*, Springer International Publishing, Cham (CSR, Sustainability, Ethics & Governance), p. 223-241.
- Verbeke A., Tung V. (2013). « The future of stakeholder management theory: A temporal perspective », *Journal of Business Ethics*, 112, n° 3, p. 529-543.
- Williamson O.E. (1991). « Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, p. 269-296.
- Yin R.K. (2013). *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks.

Principaux résultats :

- La réponse des banques coopératives aux Objectifs de Développement Durable et ses implications en termes de management dépendent :
 - des pays : sensibilité aux objectifs de durabilité et cadres légaux d'information extra-financière différents ;
 - des structures actionnariales des banques coopératives (cotation en bourse notamment) et des modes de gouvernance en vigueur (degré de décentralisation, aspects partenariaux) ;
 - de l'importance historiquement accordée à la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Alors que les valeurs et le modèle coopératifs prédisposent les banques coopératives à agir en faveur du développement durable, leur avantage concurrentiel en la matière est encore faiblement exploité.
- La prise en compte des Objectifs de Développement Durable par les banques coopératives :
 - est une réalité ;
 - correspond à une démarche globale qui s'accompagne d'une évolution de la gouvernance et de l'approche en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi de la stratégie et du modèle économique.
- Les initiatives relatives aux Objectifs de Développement Durable émanent des maisons mères et concernent en premier lieu le niveau central des groupes.
- La prise en compte des Objectifs de Développement Durable s'accompagne d'un développement de l'information et du *reporting* extra-financiers, sur la base d'une approche focalisée sur les risques extra-financiers.
- La mise en œuvre des politiques et décisions relatives aux Objectifs de Développement Durable, en particulier en matière d'information extra-financière, s'étend selon des rythmes variables du niveau central des groupes à leurs différentes composantes.