

UCL

**Université
catholique
de Louvain**

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)

École de communication (COMU)

« En 2017, quelle importance est accordée à la responsabilité sociétale (RSE) au sein de la banque ING Belgique ? Communication RSE : analyse de 3 projets socialement responsables »

ING Belgique

Responsabilité sociétale (RSE) et communication

**Mémoire réalisé par
Olivier Rozet**

**Promoteur
Baudouin Velge**

**Année académique 2016 - 2017
Master 120 en Communication - Finalité
CORP2MS/G Relations Publiques**

« Les forêts sont rasées. Les montagnes sont éventrées pour le métal qu'elles contiennent. Et l'homme chérit et célèbre ceux qui font le plus de dommages à la nature et à l'Humanité. »

Leonardo da Vinci (1452-1519)

« Nul besoin de faire de la Terre un paradis : elle en est un. À nous de nous adapter pour l'habiter. »

Henry Miller (1891-1980)

« Les problèmes du monde ne peuvent être résolus par des sceptiques ou des cyniques dont les horizons se limitent aux réalités évidentes. Nous avons besoin d'hommes capables d'imaginer ce qui n'a jamais existé. »

John F. Kennedy (1917-1963)



REMERCIEMENTS

Ce mémoire est issu d'une collaboration fructueuse avec la banque ING Belgique. Je remercie Adrie Heinsbroek (*Head of Sustainability* lorsque nous avons commencé la recherche) ainsi que Caroline De Moor (*Sustainability Expert*) et Frédéric Herzeele (*Head of News Center*) pour le temps qu'ils m'ont accordé. Je salue vivement Thierry Prieur, Éric Bertrand, Frédérique Rézette, Nico Bécu et Henry Lambert-de-Rouvroit, pour leur participation aux entretiens présentés durant ce mémoire. Je tiens particulièrement à adresser mes remerciements les plus sincères à Judith Verhoeven (*Sustainability Expert*) pour ses commentaires, ses conseils et son investissement dans le projet. Sans elle, ce travail n'aurait jamais pu aboutir à ce qu'il est aujourd'hui. Je tiens également à remercier Baudouin Velge pour son accompagnement et son soutien en tant que promoteur au cours de ces quinze derniers mois.



PRÉFACE

L'humanité fait-elle face aujourd'hui à l'un des plus grands défis de son histoire ? La transition socio-énergétique que nous devons amorcer nécessite d'immenses ressources monétaires et une harmonie indispensable entre investisseurs et entrepreneurs. Or, les stigmates de la crise financière mondiale de 2007 et 2008 persistent, particulièrement au niveau de la confiance des consommateurs belges¹. Cette confiance est néanmoins cruciale pour stimuler les investissements et l'économie dans son ensemble. La croissance tarde elle aussi à trouver la voie de la relance². Les initiatives sont pourtant nombreuses pour donner une impulsion tant attendue à l'économie belge et, par extension, européenne, notamment celles de la Banque centrale européenne (BCE). Elle a effectivement entrepris de nouvelles mesures comme l'élargissement de son programme de rachat d'actifs et la diminution de son taux directeur central³. Le but ? Inciter les banques à faire circuler l'argent dans l'économie pour relancer les crédits, les prix, la croissance et accompagner la société dans la direction de la transition énergétique. Cependant, la plupart des États font en même temps face à la nécessité de rééquilibrer leurs budgets, rendant encore plus difficile une quelconque relance. Comment sortir de cette situation d'incertitude économique ? Quelles sont les responsabilités actuelles d'une entreprise financière au sein de la société belge ? L'usage du « *greenwashing*⁴ » est-il répandu ou les responsabilités environnementales sont-elles prises en considération ? Comment le monde financier peut-il retrouver sa fiabilité aux yeux des consommateurs ? La clé permettant de répondre à ces

¹ Selon le Baromètre 2017 Confiance & Bien-Être réalisé par l'Institut Solidaris, 76,3 % des interrogés estiment que le système économique et financier n'est pas du tout rassurant. Notons que les personnes les moins rassurées sont celles appartenant aux groupes sociaux les plus privilégiés. Le constat de défiance générale à l'égard du monde de la finance est encore plus flagrant : près de neuf personnes sur dix estiment qu'elle occupe une place trop importante dans la société.

² Dans la zone euro, la croissance en volume du PIB s'est établie à 1,7 % en moyenne annuelle, une légère baisse par rapport au taux de 2 % enregistré en 2015.

³ Le détail des mesures de la BCE est présenté dans le rapport 2016 de la BNB.

⁴ « *Le greenwashing est la dissémination d'informations fausses ou incomplètes effectuée par une organisation pour présenter une image publique écologiquement responsable* ».

questions est sans aucun doute liée à la confiance du citoyen à l'égard du système et de ses institutions⁵.

L'objet de ce mémoire est d'analyser comment une banque active sur le territoire belge, ING Belgique, se positionne vis-à-vis de sa responsabilité sociétale (RSE). La finalité visée est d'établir la place qu'occupe la responsabilité sociétale dans la stratégie de la banque et de comprendre comment celle-ci communique sur trois projets qui engagent sa RSE. Cette analyse est complétée par diverses annexes qui s'intègrent parfaitement à la lecture et détaillent l'exposé. Une bibliographie est présentée en clôture de chaque section pour éviter des citations de bas de page trop encombrantes. Nous invitons toutefois le lecteur à consulter ces notes présentées en bas de page afin d'apporter les éventuels compléments nécessaires.

Bibliographie

¹ Solidaris - Union Nationale des Mutualités Socialistes (UNMS), « Baromètre 2017 Bien-Être & Confiance : Analyse des résultats pour la Belgique et confrontation avec les données de 2015 », sondage, 2017. URL : <http://www.institut-solidaris.be/index.php/belgique-2/> : consulté le 11 mars 2017.

² Banque nationale de Belgique, « Rapport 2016 », site officiel nbb.be, rubrique Publications et recherches - Rapports annuels - Rapport 2016 - Évolution économique et financière, février 2017. URL : <https://www.nbb.be/fr/articles/rapport-2016-evolution-economique-et-financiere>; consulté le 2 mars 2017.

³ Ibidem.

⁴ N. E. FURLOW, « Green-washing in the New Millennium », *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 10, no. 6, 2009, p. 22-25.

⁵ P. BILLAND, « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 84, 1998, p. 67-84.

⁵ Nous extrapolons ici les théories reprises par Pascal Billand pour sa réflexion sur le rôle de la confiance en économie.

SOMMAIRE

- Section 1. Introduction. Une communication financière de confiance ?**
- Section 2. Mise en contexte et sélection de la problématique**
 - 2. A. Confiance et communication : une relation inévitable**
 - 2. B. Délimitation de la question de recherche**
 - 2. C. Choix des hypothèses**
- Section 3. Cadre théorique : RSE et réputation**
 - 3. A. Définition des concepts utilisés autour de la responsabilité sociétale**
 - 3. A. 1. RSE et durabilité : des notions au parcours complexe**
 - 3. A. 2. RSE et durabilité : le point de vue d'ING Belgique**
 - 3. B. La gestion de la réputation et l'image de marque au cœur des préoccupations stratégiques**
 - 3. C. RSE & durabilité : un impact sur la réputation ?**
- Section 4. ING Belgique : carte d'identité**
 - 4. A. ING : l'histoire d'une banque qui évolue**
 - 4. B. ING Belgique : une banque universelle**
 - 4. C. ING : un logo porteur de sens**
 - 4. D. ING Belgique : le département *Sustainability***
- Section 5. Méthodologie de recherche**
 - 5. A. Comment analyser trois projets RSE ?**
 - 5. B. Entretiens et procédure**
- Section 6. Présentation des données**

- 6. A. **ING Belgique : une vision et des valeurs responsables pour une stratégie durable**
- 6. B. **ING Belgique : 3 projets RSE**
- 6. B. 1. ***Conférence Hybrid Business Models***
- 6. B. 2. ***ING Electric Vehicles (EV) Pilot***
- 6. B. 3. ***ING Society Award***
- 6. B. 4. **ING Belgique : des initiatives durables et responsables ?**
- 6. C. **2016 : restructuration et durabilité**
- 6. D. **Analyse des entretiens**
- 6. D. 1. **Cinq constats centraux**
- 6. D. 2. **Stratégie *sustainability* : appréciation interne**
- Section 7. **ING Belgique : une culture d'entreprise durable ? Retour sur les hypothèses de départ**
- Section 8. **Conclusions et perspectives d'améliorations pour la banque et sa communication**
- 8. A. **La transition est indispensable, comment y arriver ?**
- 8. B. **La RSE bancaire, un enjeu majeur**
- 8. C. **Que peut faire ING Belgique pour améliorer sa RSE ?**
- Section 9. **Bibliographie**



Section 1. Introduction

« Une communication financière de confiance ? »

Depuis le développement du capitalisme, notre économie fluctue de manière plus ou moins prévisible. Mais la crise que nous connaissons depuis maintenant dix ans dépasse largement les secteurs économique et financier. Elle en révèle une autre, plus globale et systémique : une crise de confiance. Ce n'est pas uniquement la stabilité de notre économie qui est remise en cause, la légitimité de nos institutions est elle aussi impactée⁶. Et les récentes révélations médiatiques quant aux évactions fiscales, restructurations massives, scandales de *greenwashing* et autres inégalités économiques semblent alimenter toujours plus cette perte de confiance de certains citoyens à l'égard des institutions qui les représentent⁷. Le système ne sombre pas mais il ne trouve pas non plus le chemin de la relance ou plutôt la voie de la transition.

Inscrit aux frontières des domaines des communications financière, environnementale et marketing, ce mémoire analyse comment la stratégie d'ING à court et long terme contribue au bien-être sociétal belge. Les projets soutenus, financés ou mis en place par la banque s'inscrivent-ils dans une logique de participation au développement de la société ? Si oui, correspond-elle à une stratégie globale durable et à des activités bancaires socialement responsables (soutien de l'économie locale, investissements socialement responsables, prise en compte des parties prenantes,...) ?

⁶ Interrogés à l'automne 2016 dans le cadre de l'Eurobaromètre Standard 86, les répondants belges sont 51 % à penser que la situation de l'économie belge n'est « pas bonne » et 41 % à déclarer avoir « plutôt confiance » dans leur gouvernement. Les partis politiques suscitent une confiance encore plus faible des citoyens : 21 %. L'administration publique s'en sort plutôt bien avec 48 % d'avis positifs.

⁷ - **WIKILEAKS** : l'ONG fondée par Julian Assange révèle, depuis 2006, plusieurs millions de documents relatifs à des scandales de corruption, d'espionnage et de violation de droits de l'homme concernant des dizaines de pays à travers le monde.
- **BARCLAYS** : la banque britannique se voit infliger une amende de 453 millions de dollars le 27 juin 2015 pour tentative de manipulation du marché.
- **LUXLEAKS** : l'*International Consortium of Investigate Journalists* révèle le contenu de plusieurs centaines d'accords fiscaux très avantageux, conclus avec le fisc luxembourgeois, pour le compte de nombreuses sociétés comme Apple, Amazon, Deutsche Bank et Ikea.
- **PANAMA PAPERS** : fuite de 11,5 millions de documents confidentiels issus du cabinet d'avocats panaméen Mossack Fonseca. Ils détaillent des informations sur plus de 214 000 sociétés offshores ainsi que le nom de leurs actionnaires. Parmi eux, des hommes politiques, des milliardaires, des sportifs de haut niveau et de nombreuses célébrités.
- **AUTRES SCANDALES INTERNATIONAUX** : *Clearstream 1 & 2*, *SwissLeaks*, *Choi Gate*, ...

Parallèlement, la stratégie durable de la banque a-t-elle pour objectif de contribuer à son image de marque et à sa réputation ? La recherche est illustrée par une analyse de trois événements RSE organisés par ING Belgique et de la communication faite autour de ces projets. Les analyses menées durant ce mémoire répondent à cinq objectifs :

- **Identifier l'impact potentiel de la « *sustainability*-durabilité »⁸ sur la réputation d'une entreprise en se référant à la littérature et aux études scientifiques actuelles.**
- **Déterminer la stratégie RSE d'ING Belgique en réalisant une étude approfondie de ses projets et de ses canaux de communication (notamment sites web).**
- **Examiner trois projets durables concrets développés par ING Belgique et son service *Sustainability* afin d'illustrer sa stratégie durable.**
- **Recueillir l'avis de responsables de service sur la stratégie *sustainability* grâce à des entretiens semi-directifs.**
- **Établir des recommandations visant à contribuer à la potentielle amélioration de la stratégie durable de la banque et de la communication qu'elle en fait.**

Voir figure annexe 1.1 : la confiance des consommateurs⁹

⁸ Bien que les termes « responsabilité sociétale » et « *sustainability* » (traduction anglophone de « durabilité ») soient différenciables théoriquement, nous les emploierons sur un même pied d'égalité. La banque n'utilise en effet que la durabilité pour défendre sa stratégie et ses objectifs en matière de responsabilité sociétale. Du point de vue de l'entreprise, le terme RSE est trop large et souvent utilisé de manière abusive. Nous détaillerons toutefois les particularités de chaque terme dans notre Section 3.

⁹ Référence présentée en fin de section, p. 10.

Bibliographie

⁶ TNS opinion & social, « Eurobaromètre Standard 86 : L'opinion publique dans l'Union européenne, Rapport national 2016 Belgique », sondage commandé et coordonné par la Commission européenne, 2016. URL : https://ec.europa.eu/belgium/sites/belgium/files/st86_natrep_repbef.pdf : consulté le 13 février 2017

⁹ Banque nationale de Belgique, « Enquête auprès des consommateurs d'avril 2017 », site officiel nbb.be, rubrique Statistiques - Enquêtes d'opinion - Chiffres - Enquêtes auprès des consommateurs, communiqué de presse, avril 2017. URL : <https://www.nbb.be/doc/dq/f/enq.htm> : consulté le 3 mai 2017.

Section 2. Mise en contexte et sélection de la problématique

2. A. Confiance et communication : une relation inévitable

Le temps où la communication était envisagée comme la transmission d'un message par un émetteur tout puissant vers un récepteur amorphe semble révolu. Aujourd'hui, avec l'apparition et l'hégémonie des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, les analystes ont accepté l'évidence : les consommateurs / clients ont leur mot à dire et deviennent de plus en plus des « consom'acteurs », capables d'influencer plus ou moins fortement les entreprises, leurs chiffres d'affaires voire leurs processus décisionnels. Il est certes nécessaire de bien communiquer mais la perception du message est tout aussi importante. La communication induit une réciprocité. « *Le culte de l'image doit laisser place au culte de la relation* »¹⁰. Et pour que la réception du message soit optimale, le client doit avoir confiance dans ce qu'on lui transmet.

Comme l'affirme Billiand¹¹, le concept de confiance est central en économie. Cela dit, de trop nombreuses révélations viennent altérer la confiance du citoyen quant au fonctionnement optimal du système économique. Ces informations sont du pain bénit pour les médias qui en font l'un de leurs principaux sujets d'analyse. Il semble qu'une réelle chasse aux inégalités soit ouverte. Les *Lux Leaks*, *Panama Papers*, *Bahamas Leaks*, *Football Leaks*, *Penelope Gate* ou plus récemment l'affaire Publifin, sont des révélations qui s'opposent à une restauration complète de la confiance du citoyen, autant à l'égard de l'économie qu'envers les institutions classiques. Du côté entrepreneurial, les annonces ont elles aussi été plutôt négatives, surtout du côté financier belge. Malheureusement, ING est peut-être l'exemple le plus médiatisé de restructuration récente en raison de l'ampleur de son annonce.

¹⁰ Référence présentée en fin de section, p. 19.

¹¹ Référence présentée en fin de section, p. 19.

**Figure annexe 2.1 : extrait du courrier du CEO d'ING Belgique
présentant les pertes d'emplois comme le résultat de l'ambition de
l'entreprise, © RTBF¹²**

Accélération de Think Forward : from bank to banking

Chers collègues,

En ce lundi matin 3 octobre, lors d'un Conseil d'entreprise extraordinaire, j'ai eu l'occasion de partager l'ambition de notre entreprise avec les partenaires sociaux.

L'environnement dans lequel nous opérons

Cette ambition, vous la connaissez : elle consiste à accélérer la mise en œuvre de notre stratégie Think Forward. Cette accélération va nous permettre de faire face aux défis écrasants que notre secteur affronte : digitalisation fulgurante, multiplication du nombre de concurrents, taux d'intérêt obstinément bas, étranglement des marges, lourdes taxes et régulation omniprésente.

Le modèle d'entreprise que nous sommes aujourd'hui nous permet d'affronter ces défis depuis une position solide. Mais croire que ce modèle suffira à l'avenir serait se voiler la face. Il m'incombe en tant que CEO d'ING Belgique de projeter notre entreprise au-delà du modèle que nous avons toujours connu. La banque traditionnelle n'est pas la banque qui fera la différence, demain. La banque du futur est celle qui relèvera avec succès les nombreux défis du secteur, et qui répondra aux nouveaux besoins de ses clients, toujours plus informés et connectés.

L'annonce de cette restructuration¹³ a fait la Une de la plupart des médias belges durant de longues semaines. Mais elle a aussi et surtout bouleversé les objectifs et le déroulement de notre recherche. En effet, notre objectif final était, en premier lieu, d'évaluer la confiance qu'avaient les clients de la banque dans sa communication liée à stratégie RSE, abrégée « communication RSE ». Cette évaluation aurait permis d'apporter une vérification concrète de notre analyse en récoltant l'avis d'un nombre conséquent de clients sous la forme d'un sondage. Cette annonce a évidemment rendu toute évaluation de confiance superflue, le risque étant trop élevé d'obtenir des résultats biaisés par des avis négatifs liés à cette crise majeure traversée par la banque. Comme cité précédemment, les objectifs du mémoire ont dès lors été recentrés sur la stratégie durable de la banque, sur trois projets RSE et sur l'avis de responsables de différents services sur sa stratégie *sustainability*.

¹² Référence présentée en fin de section, p. 19.

¹³ La première annonce fut celle d'une réduction de 3158 équivalents temps plein. Ces chiffres ont aujourd'hui été actualisés. Nous aborderons la restructuration au point C de la Section 6.

Le choix d'ING n'est pas anodin. Cette banque d'envergure mondiale souhaite se placer à la pointe de la technologie et de l'innovation à long terme. Qui dit long terme dit durable. Nous avons ainsi étudié les objectifs durables et responsables que la banque développe pour répondre aux besoins de la société belge, notamment grâce à sa stratégie globale intitulée *Think Forward*. Celle-ci encadre les objectifs durables de la banque, à savoir la responsabilisation financière et la transition durable. Nous avons observé si ces objectifs et projets sont mis en avant par ING Belgique. Si oui, comment ? Certaines entreprises utilisent des critères de RSE uniquement comme valeurs marketing¹⁴, une technique qui se rapproche du *greenwashing*. Une banque comme ING se positionne-t-elle en opposition totale à de telles pratiques ?

« *The social responsibility of business is to increase profits* »¹⁵. Voilà ce qu'affirmait Milton Friedman en 1970. Au cours du temps, le capitalisme a recherché une maximisation à tout prix des bénéfices pour l'actionnaire. Une industrie de création de valeur s'est développée. Certains¹⁶ considèrent que la RSE ne serait que le « *prolongement de la création de valeur* ». Pourtant, de nombreuses initiatives démontrent aujourd'hui que la réputation et la RSE impactent réellement les entreprises. Il est d'ailleurs avéré que la RSE influence la performance interne¹⁷ (sécurité, santé, motivation des employés,...). De plus en plus de principes liés au bien-être, à la justice, à l'équité, à l'amélioration du niveau de vie se font remarquer au sein des organisations. Des stratégies de responsabilité sociétale ne seraient-elles qu'au service d'un enrichissement économique et

¹⁴ Référence présentée en fin de section, p. 19.

¹⁵ Référence présentée en fin de section, p. 19.

¹⁶ Référence présentée en fin de section, p. 19.

¹⁷ « *Rappelons qu'il est illusoire de prétendre obtenir une mesure objective de la performance globale. Les normes comptables ne seront jamais que des conventions de calcul qui produisent une information supposée refléter une performance d'entreprise, soit purement financière. En l'absence de convention sur une comptabilité élargie à des enjeux sociaux et environnementaux, donc de légitimer un modèle partenarial, l'engagement fort et réel en matière de RSE ne sera perçu comme source de performance que si le couple actionnaire-dirigeant arrive à concevoir cette notion de « performance globale ». Pour ce qui est de la performance financière, plusieurs études empiriques telles celle menée en 2012 par Tulasi et Hanumantha, concluent que les entreprises les plus attractives peuvent accorder un salaire inférieur. Les employés potentiels seraient ainsi prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur a une bonne réputation* ».

d'une meilleure image de marque ? Quel est le but d'une stratégie durable pour une banque comme ING Belgique ? La RSE est-elle l'une de ses raisons d'être ou ne sert-elle que des intérêts économiques ?

À l'heure actuelle, bien que les preuves incontournables manquent encore pour affirmer que la RSE influence sensiblement la réputation, beaucoup d'experts, tels l'économiste américain Jeremy Rifkin, affirment qu'une stratégie responsable est indispensable pour toute entreprise d'envergure. Il est également nécessaire d'assurer une bonne gestion de sa réputation pour éviter les atteintes à l'image et surmonter certaines crises¹⁸. Dans notre cas, nous déterminons si la RSE est l'une des clés utilisées dans la stratégie d'ING Belgique pour entretenir son image de marque, sa réputation et affirmer l'importance de son rôle au sein de la société belge.

2. B. Délimitation de la question de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous déterminons la place qu'occupe la RSE dans la stratégie globale d'ING en Belgique. Pour cela, nous avons analysé concrètement ses objectifs stratégiques en matière de responsabilité sociétale ainsi que l'organisation interne de son service RSE (*Sustainability*). Nous avons ensuite examiné trois projets de terrain organisés par ce service, tant au niveau de leur déroulement que de la communication qui en a été faite :

- **Un projet pour les clients** : le 21 mars 2017, ING Belgique a organisé, en collaboration avec l'*Antwerp Management School* (AMS), une conférence afin de présenter une étude conjointe sur les modèles de business hybrides. De nombreux clients, employés, collaborateurs et prospects étaient présents à l'événement. L'objectif de cette étude est de présenter de nouveaux moyens pour réaliser des affaires. Des moyens qui favorisent l'intégration socio-économique et qui élargissent le concept de « valeur » au-delà du seul critère économique. Cette conférence n'est pas un événement isolé puisque la banque et AMS

¹⁸ Nous citons plus loin l'impact d'une crise de réputation majeure traversée par la compagnie pétrolière BP.



réfléchissent actuellement à la prochaine étape que doit suivre cette collaboration.

- **Un projet pour les employés, ING EV *Pilot*** : jusque début 2017, les employés des deux sièges centraux ont eu l'opportunité de tester une voiture électrique ou *plug-in* hybride pendant une semaine. C'était l'occasion pour eux d'essayer ces véhicules dans des conditions privées et professionnelles pour réduire leur empreinte carbone. La flotte EV *Mobility* compte pour le moment une vingtaine de voitures (Tesla, BMWi3 et Mercedes BED). La banque a également offert l'accès, gratuitement, à une vingtaine de stations de recharge électriques dans ses parkings. D'autres initiatives complémentaires comme le vélo d'entreprise sont également proposées dans l'analyse du projet EV *Pilot*.
- **Un projet pour la société, les ING *Society Award*^{19 20}** : ING Belgique s'est engagée à soutenir le secteur associatif belge en organisant, depuis 2013, un concours annuel illustrant les activités les plus durables des fondations et associations du pays. Toute association/fondation sans but lucratif, conformément au droit belge, dont la création précède le 9 janvier 2016, pouvait participer à l'édition 2017 du concours.

Nous avons également accordé un espace à l'évaluation interne de la stratégie RSE au sein d'ING Belgique. Dans cette optique, cinq responsables de service ont été interrogés sous la forme d'entretiens semi-directifs. L'objectif n'était pas, ici, d'obtenir une étude complète sur l'ensemble des chefs de service mais plutôt de comprendre comment certains considéraient la place de la RSE dans la banque. Fait-elle partie d'une culture globale ? Le projet de responsabilité sociétale est-il abouti et porté par tous les services ?

La dernière partie de la recherche porte sur une interprétation générale de l'ensemble des analyses réalisées durant le mémoire. Diverses réflexions sont lancées, à la fois pour évaluer la stratégie RSE d'ING

¹⁹ Référence présentée en fin de section, p. 19.

²⁰ Référence présentée en fin de section, p. 19.

Belgique et pour suggérer un certain nombre de recommandations que la banque pourrait suivre à l'avenir afin d'améliorer cette stratégie et la communication qu'elle en fait.

Pour permettre une compréhension optimale des concepts utilisés et pour comprendre les notions de référence retenues par ING Belgique, notre partie théorique, en « Section 3 », définit les termes associés à la RSE ainsi que leur parcours historique. Nous proposons, en outre, une description de l'influence de la réputation sur une organisation et l'impact potentiel de la durabilité sur la réputation. Afin d'encadrer notre analyse et pour permettre de répondre plus facilement à notre question de recherche²¹, nous avons formulé plusieurs hypothèses.

2. C. Choix des hypothèses

Mesurer l'impact des stratégies de management et de communication RSE sur la clientèle de la banque. Voici la finalité que nous avons dû laisser tomber suite à l'annonce de restructuration d'ING Belgique. Cette annonce a engendré l'impossibilité d'obtenir des résultats objectifs et valides dans une enquête d'opinion, du moins sur la confiance des clients. Nous avons dès lors adapté notre méthodologie de recherche en émettant des hypothèses centrées sur la stratégie globale, les objectifs et la communication d'ING Belgique sur trois projets RSE. Pour guider ce mémoire, nous avons ainsi formulé trois hypothèses étroitement liées qui correspondent aux cinq objectifs préalablement cités en introduction :

1) ING Belgique a mis en place une stratégie RSE globale qui fait appel aux valeurs de durabilité et qui soutient aussi bien la transition énergétique qu'un management responsable.

Dans cette première hypothèse, la stratégie interne actuelle belge est décomposée afin de déterminer quelle stratégie RSE et quelles valeurs la direction transmet et partage avec l'ensemble de ses parties prenantes. Néanmoins, l'objectif n'est pas de répéter l'ensemble des affirmations de la

²¹ Pour rappel, notre question de recherche est notre titre principal : « En 2017, quelle importance est accordée à la responsabilité sociétale (RSE) au sein de la banque ING Belgique ? ».

banque en termes de durabilité. Notre finalité est plutôt d'offrir une réflexion approfondie sur la qualité et l'importance qu'ING accorde à la RSE. Nous renvoyons vers le site officiel de la banque pour le détail complet de sa stratégie.

2) ING Belgique communique sur les projets RSE qu'elle déploie. Une communication à la fois interne, destinée aux employés et autres parties prenantes internes, et externe, à destination des clients, citoyens et autres parties prenantes externes.

Pour cette seconde hypothèse, nous avons examiné trois projets concrets et nous avons recensé les moyens de communication, internes et externes, utilisés pour les promouvoir.

3) L'un des buts visés par la stratégie globale de responsabilité sociétale d'ING Belgique est de contribuer au développement d'une image et d'une réputation positives, durables et responsables auprès des différentes parties prenantes de la banque.

Nous répondrons à cette troisième hypothèse en fin de parcours. Elle nous permettra d'introduire notre conclusion qui vise à évaluer l'importance et la qualité de la stratégie RSE de la banque et de la communication qu'elle en fait.

Synthèse : cinq objectifs, trois hypothèses

- **Identifier** l'impact potentiel de la « *sustainability*-durabilité » sur la réputation d'une entreprise en se référant à la littérature et aux études scientifiques actuelles.
- **Déterminer** la stratégie RSE d'ING Belgique en réalisant une étude approfondie de ses projets et de ses canaux de communication RSE (notamment sites web).
- **Recueillir** l'avis de responsables de service sur la stratégie *sustainability* grâce à des entretiens semi-directifs.
- **Examiner** trois projets durables concrets développés par ING Belgique et son service *Sustainability* afin d'illustrer sa stratégie durable.

- **Établir** de potentielles recommandations visant à contribuer à l'amélioration de la stratégie durable de la banque et de la communication qu'elle en fait.
- **Hypothèse 1 :** ING Belgique a mis en place une stratégie RSE globale qui fait appel aux valeurs de durabilité et qui soutient aussi bien la transition énergétique qu'un management responsable.
- **Hypothèse 2 :** ING Belgique communique sur les projets RSE qu'elle déploie. Une communication à la fois interne, destinée aux employés et autres parties prenantes internes, et externe, à destination des clients, citoyens et autres parties prenantes externes.
- **Hypothèse 3 :** L'un des buts visés par la stratégie globale de responsabilité sociétale d'ING Belgique est de contribuer au développement d'une image et d'une réputation positives, durables et responsables auprès des différentes parties prenantes de la banque.

Figure annexe 2.2 : la RSE bancaire auprès des médias

Lorsque le sujet de ce mémoire fut établi, mon promoteur m'annonça qu'il avait contacté un journaliste de la RTBF (Radio-Télévision belge francophone) pour lui proposer d'accorder quelques minutes au sujet. Ce dernier refusa pour une raison particulière : il n'était pas convaincu que les banques développent des stratégies durables et adoptent des résolutions socialement responsables. Ce refus précéda de plusieurs mois l'annonce de la restructuration menée par ING Belgique, elle n'a donc pas pu influencer la décision du reporter. Cette réponse est assez paradoxale puisque la RTBF a réalisé un reportage sur les mesures de mobilité vertes entreprises par ING Belgique pour ses employés²².

Nous tenions à citer cette anecdote pour poser la question des enjeux médiatiques liés à la construction d'une société durable. Il est vrai que de nombreux scandales ont entaché l'image de l'économie mondiale ces dernières années. Pourtant, de nombreux hommes et femmes travaillent chaque jour pour concrétiser le monde de demain. Un monde plus ouvert culturellement, plus équitable et socialement intégratif. En tant que « chiens de garde » de la démocratie, le rôle des médias est non seulement de rester à l'affût des comportements frauduleux ou non-éthiques mais également d'être une source fondamentale d'informations pour les citoyens. Comment convaincre la population que la responsabilité sociétale est un élément-clé de la transition, même au sein des entreprises financières, si les relayeurs d'informations eux-mêmes trouvent l'idée rocambolesque ?

²² Référence présentée en fin de section, p. 19.



Bibliographie

- ¹⁰ S. BILLIET, « Les relations publiques : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », Dunod, *coll. Fonctions de l'entreprise. Marketing, communication*, Paris, 2009, 242 p.
- ¹¹ P. BILLAND, « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 84, 1998, p. 67-84.
- ¹² J. VLASSEN BROEK, « 3150 emplois supprimés chez ING : 'Notre secteur est fortement sous pression', affirme le CEO », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie article journalistique, mis en ligne le 03 octobre 2016. URL : https://www.rtbf.be/info/economie/detail_ing-3158-emplois-vont-etre-supprimees?id=9420140 : consulté le 7 novembre 2016.
- ¹⁴ B. CORDELIER et P. BREDUILLIEARD, « Publicité verte et greenwashing », *Revue Gestion 2000*, vol. 30, no. 6, 2013, p. 115-131. URL : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-115.htm> : consulté le 7 novembre 2016.
- ¹⁵ M. FRIEDMAN, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- ¹⁶ M. E. PORTER et C. VAN DER LINDE, « Towards a new Conception of the Environment-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, no. 4, 1995, p. 97-118.
- ¹⁷ S. FRIMOUSSE et J-M. PERETTI, « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management*, vol. 9, no. 1, 2015, p. 65-89.
- ¹⁹ ING Belgique, « FAQ ING Society Award », site officiel promo.ing.be. URL : https://promo.ing.be/SocietyAward/pdf/FAQ_Solidarity_Award_FR.pdf : consulté le 20 avril 2017.
- ²⁰ ING Belgique, « Règlement du concours 'ING Society Award 2017' : Concours organisé par ING Belgique SA », site officiel ing.be. URL : <https://www.ing.be/Assets/Documents/WedstrijdTombola/SocietyAward2017FR.pdf> : consulté le 20 avril 2017.
- ²² Auxipress, « RTBF - la Une - Journal Télévisé 19h30 », Broadcasting ING RTV, site officiel rtv.auxipress.be, 1^{er} mars 2016. URL : <http://rtv.auxipress.be/ExternalVideo/Alert/csV3UHIATO0%3D> : consulté le 14 avril 2017.

Section 3. Cadre théorique :

RSE et réputation

3. A. Définition des concepts utilisés autour de la responsabilité sociétale

3. A. 1. RSE et durabilité : des notions au parcours complexe

En raison du vaste nombre de disciplines auxquelles il peut s'intégrer, le concept « RSE » a connu de multiples définitions au cours des cinq dernières décennies. Le travail de João M. S. Carvalho, Jan Jonker et Nikolay A. Dentchev est probablement le plus complet et qualifié pour retracer le parcours d'un terme utilisé pour décrire parfois tout et n'importe quoi. Le service *Sustainability* d'ING Belgique s'en inspire largement. En conséquence, nous en reprenons ici les grandes lignes²³.

Selon eux, la RSE a connu différents stades d'évolution depuis les années 1950, chacun lié à une décennie²⁴. Mais en 1924, s'inspirant de plusieurs auteurs qui le précédaient, Sheldon écrivait déjà : « *une entreprise devrait non seulement assumer ses devoirs économiques et légaux mais aussi la responsabilité sociale qui s'étend au-delà de ces devoirs* »²⁵. Dans ses publications personnelles, Jonker²⁶ considère les travaux de Rachel Carson, *Silent Spring* (1962), et celui du Club de Rome, *Limits to Growth* (1972), comme publications fondatrices, respectivement en Amérique et en Europe. La quête de l'origine du terme n'étant pas la finalité de notre recherche, définissons plutôt cette responsabilité sociétale²⁷ et les grands événements qui l'ont marquée. De nombreuses institutions se sont heurtées au problème et ce n'est pas la Commission européenne qui aura réussi à

²³ Référence présentée en fin de section, p. 39.

²⁴ Référence présentée en fin de section, p. 39.

²⁵ Référence présentée en fin de section, p. 39.

²⁶ Référence présentée en fin de section, p. 39.

²⁷ Référence présentée en fin de section, p. 39.

mettre les points sur les i. Sa définition²⁸, bien trop vague, renforce le flou autour d'une notion pourtant de plus en plus utilisée.

Le terme « sociétal » désigne un élément dont la dimension est à la fois sociale et environnementale. Différentes définitions²⁹ ont été proposées pour la RSE depuis celle de Bowen en 1953³⁰ qui limitait alors la responsabilité sociétale aux hommes d'affaires et à leurs actions. En 1979, Carroll³¹ distingue quatre types de responsabilités au sein des entreprises : « *légal* » (respect des lois et réglementations), « *économique* » (rémunérer les actionnaires, répondre à l'offre des consommateurs, augmenter son profit,...), « *éthique* » (protéger et étendre les droits individuels, défendre des valeurs telles la justice, l'égalité et la liberté) et « *philanthropique* ». En 2001, Sen et Bhattacharya³² développent une typologie, plus spécifiquement adressée au système américain, en six catégories d'actions : « *le soutien à la communauté, l'aide à la diversité, le soutien aux employés, l'environnement, les opérations hors États-Unis et les produits* ». En réponse à cette typologie, Pontier et Sirieix³³ en 2003 puis François-Lecompte en 2006³⁴ rejoignent le *Livre vert* de la Commission européenne et n'en retiennent que les responsabilités environnementale et sociale, relatives respectivement à l'environnement et aux individus.

Au niveau institutionnel, plusieurs moments fondateurs ont réuni des entreprises et des gouvernements pour établir le cadre entourant des termes tels que « RSE », « développement durable » et « éthique d'entreprise ». Le

²⁸ « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Cela suppose l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes ».

²⁹ Référence présentée en fin de section, p. 39.

³⁰ « La responsabilité sociétale se réfère aux obligations d'un homme d'affaires concernant la poursuite de politiques, la prise de décisions et la poursuite de lignes d'actions qui sont désirables en termes d'objectifs pour notre société ».

³¹ Référence présentée en fin de section, p. 39.

³² Référence présentée en fin de section, p. 39.

³³ Référence présentée en fin de section, p. 39.

³⁴ Référence présentée en fin de section, p. 39.

Club de Rome, un groupe de réflexion comprenant des scientifiques, des économistes, des représentants d'entreprises et des diplomates, publie en 1972, un rapport intitulé *Halte à la croissance (The Limits to Growth)*³⁵. Celui-ci évoque les dangers que représente une croissance économique et démographique démesurée face à la pollution omniprésente et à l'épuisement des ressources naturelles dû à la surexploitation.

La même année se tient la première Conférence des Nations Unies pour l'Environnement Humain, à Stockholm. Pour la première fois, les pays en voie de développement obtiennent sur papier la reconnaissance de leur droit à se développer et de la nécessité de préserver et d'améliorer l'environnement³⁶. Une nouvelle notion en ressort, l'« écodéveloppement », reprise par Ignacy Sachs³⁷, pour réaffirmer le lien indissociable entre l'environnement et le développement de la société. Cette conférence fut majoritairement considérée comme un échec en raison du manque d'engagements concrets. Cela dit, elle ouvrit la voie à une nouvelle vision du développement, menant quinze ans plus tard à la notion de « développement durable ».

En 1987, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies effectue un nouveau pas : le rapport *Our Common Future*³⁸ (*Notre Avenir à Tous*). Conçu par 1200 personnes réunies pendant plus de 900 jours, ce document établit pour la première fois la notion de développement durable et cadre divers thèmes sous la notion de « durabilité ». Il est considéré comme fondateur car il dépasse largement la limite du théorique et instaure la nécessité d'efforts communs globaux³⁹. Il

³⁵ Ce rapport est aussi intitulé *Rapport Meadows*.

³⁶ Référence présentée en fin de section, p. 39.

³⁷ Référence présentée en fin de section, p. 39.

³⁸ Ce rapport est plus connu sous le nom de *Rapport Brundtland* en référence à la Présidente de la Commission à cette époque, la norvégienne Gro Harlem Brundtland.

³⁹ Le *Rapport Brundtland* comprend trois parties. La première traite des préoccupations communes (importance d'instaurer le développement durable et de recadrer l'économie mondiale). La seconde définit les problèmes planétaires (croissance démographique, urbanisation, protection des écosystèmes et préservation de la diversité, rareté des ressources, ...). La dernière fait appel à des propositions d'efforts communs (maintien de la paix, sécurité alimentaire et sociale, respect de l'environnement pour le développement de la société).

fut aussi repris parmi les programmes politiques des Nations Unies, de l'Union Européenne et, par conséquent, de nombreux pays du globe l'ont adopté. Depuis, les notions de durabilité et de responsabilité vis-à-vis de l'environnement se sont intégrées à de nouvelles disciplines, élargissant ainsi leur spectre d'influence.

Continuant de s'étendre, les Conférences des Nations Unies suivantes ont elles aussi participé à l'évolution d'une vision responsable du lien entre économie et environnement. Le Sommet de Rio, tenu en 1992, est encore aujourd'hui l'un des plus grands rassemblements de dirigeants mondiaux. Il approfondit les dispositions prises dans le *Rapport Brundtland* et les élargit à 27 grands principes du développement durable⁴⁰. Son utilité reste toutefois limitée puisqu'il n'est juridiquement pas contraignant et reconnaît au contraire la souveraineté des États à exploiter leurs propres ressources selon leur politique environnementale nationale⁴¹. Le Sommet de Rio mena à l'adoption de l'*Agenda 21*, un programme qui reprend environ 2500 recommandations pour l'avenir de la société⁴². Cet agenda est considéré comme le guide de référence du développement durable. Le célèbre *Protocole de Kyoto* sera intégré en 1997 à la Convention-Cadre de Rio sur les Changements Climatiques.

En 2002, lors du Sommet Mondial sur le Développement Durable de Johannesburg, les entreprises se sont engagées à mettre en place une réelle « *éthique d'entreprise, consistant à intervenir dans la société en tant qu'entreprise citoyenne pour influencer sur les choix politiques nationaux et internationaux* »⁴³. Cette éthique se rapproche fortement de la notion de RSE tout comme la notion de « responsabilité sociale des entreprises ». Mais la notion de « responsabilité sociétale des entreprises » est la traduction française exacte de « *Corporate Social Responsibility* ». Elle est aussi plus englobante puisqu'elle ne se limite pas à des enjeux uniquement

⁴⁰ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴¹ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴² Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴³ Référence présentée en fin de section, p. 40.

sociaux ou environnementaux, c'est pourquoi nous l'avons retenue exclusivement.

Responsabilité sociétale et long terme sont indissociables. Il nous faut donc définir à présent le terme « durabilité ». Une obligation par ailleurs puisque la banque analysée préfère davantage ce terme à la notion de RSE. Comme le déclarent Constanza Parra et Frank Moulaert⁴⁴, le terme durabilité est complexe à définir tant il rassemble divers domaines d'étude. Comme il n'existe pas encore de définition universellement acceptée, l'Union européenne se base sur une définition reprise du *Rapport Brundtland*, notamment pour son pôle Agriculture & Environnement. La durabilité serait ainsi le « *besoin de conserver toutes les ressources naturelles, qu'elles aient un bénéfice économique direct et immédiat pour l'humanité ou non, de manière à léguer aux générations futures un environnement qui, au moins, ne soit pas plus réduit ou dégradé que celui dont nous avons hérité nous-mêmes (...)* ».⁴⁵ La durabilité serait ainsi la capacité d'un système à répondre à ses besoins actuels sans empêcher les générations futures de subvenir à leurs propres besoins. L'enjeu est donc l'équilibre entre consommation actuelle et besoins futurs.

De nombreuses études et publications ont été réalisées sur la durabilité et plus largement sur le développement durable. Et d'autres notions sont venues les compléter. Pour James Lovelock, « *l'ancienne science veut rendre la nature productive ; la nouvelle veut la rendre durable* »⁴⁶. La notion de durabilité peut aussi être mise en parallèle avec des concepts tels que la « générativité » (« *besoin de donner de sa personne pour s'occuper de la génération suivante* »)⁴⁷ ou celui de « biophilie », développé par un biologiste de Harvard, Edward O. Wilson, pour lequel il existerait une pulsion innée chez les humains qui les pousserait à s'attacher à la nature⁴⁸. Les champs de la psychanalyse et de la psychologie

⁴⁴ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴⁵ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴⁶ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴⁷ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁴⁸ Référence présentée en fin de section, p. 40.

s'intéressent beaucoup à cette notion de durabilité. Arne Naess, un philosophe norvégien, est le fondateur d'un courant appelé « l'écologie profonde ». Le but de ce courant est de « *changer les paradigmes comportementaux dominants des sociétés industrielles. Pour agir ensemble, il faut se mettre d'accord sur un certain nombre de points, mais il ne faut pas noyer les différences de perspectives et de moyens propres à chacun. Si une vision particulière est exprimée en des termes philosophiques, Naess l'appelle 'Écosophie'. Il peut y avoir, en théorie, beaucoup d'écosophies particulières, en fonction de nos modes de raisonnement, qui nous conduisent par des moyens différents aux mêmes conclusions* ». ⁴⁹

Voir figure annexe 3.1 : RSE et durabilité, des notions complexifiées⁵⁰

Voir figure annexe 3.2 : « The Future of CSR - Le Futur de la RSE », une vision critique^{51 52}

3. A. 2. RSE et durabilité : le point de vue d'ING Belgique

Nous avons abordé jusqu'ici l'évolution de la notion de responsabilité sociétale à travers plusieurs termes connexes et différents événements fondateurs. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Sur quelles définitions se base ING Belgique ?

À l'heure actuelle, la plupart des organisations, quels que soient leurs secteurs d'activités, leur taille ou leur localisation, s'inspirent de la norme ISO 26000 pour définir leurs stratégies de responsabilité sociétale. Celle-ci fut élaborée en novembre 2010 par l'Organisation Internationale de Certification (OIN), *International Organization for Standardization*⁵³ (ISO) en anglais. Contrairement à d'autres normes, ISO 26000 n'est pas destinée à la certification mais à l'évaluation. « *Il ne s'agit pas de proposer une grille*

⁴⁹ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁵⁰ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁵¹ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁵² Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁵³ L'ISO est une organisation mondiale constituée des représentants des principaux organismes de normalisation du monde (163 pays). Créée en 1947, son objectif est la production de normes internationales dans les secteurs industriels et commerciaux. Des milliers de normes ont ainsi été élaborées sur des thématiques telles que la responsabilité sociétale, la sécurité de l'information ou encore le management de l'énergie.

universelle mais des étapes, un processus et une méthode, car l'évaluation est essentielle pour légitimer et crédibiliser la démarche RSE d'une entreprise ». ⁵⁴ Cette norme est particulièrement importante dans un contexte où coexistent des définitions et initiatives responsables souvent très différentes en fonction des entreprises. Elle a permis de recentrer efficacement les principes de la RSE en créant un consensus international sur la notion même de RSE et sur ce que les organisations doivent réaliser pour fonctionner concrètement de façon socialement responsable. La norme a été publiée au terme de cinq années d'analyses et d'observations sur un large échantillon de parties prenantes. Les meilleures pratiques en matière de RSE ont été recensées dans le monde entier. Grâce à ISO 26000, plusieurs entreprises ont décidé d'adopter les principes de la RSE.

Voir figure annexe 3.3 : ISO 26000, les 7 questions centrales ⁵⁵

Pour composer sa stratégie durable, ING s'est non seulement inspirée d'ISO 26000 mais de plusieurs autres normes, conventions et publications que nous avons citées préalablement. À celles-ci se rajoute une approche provenant du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) : l'accélération de la transition vers un monde plus durable grâce à un business plus responsable. Le WBCSD est une coalition créée en 1995 par le milliardaire Stephan Schmidheiny, après le Sommet de Rio. Elle unit près de 200 entreprises internationales autour d'un engagement commun de développement durable dont l'objectif est de maximiser l'impact des entreprises pour les parties prenantes, pour l'environnement et pour la société civile. Par ailleurs, ING s'est associée aux Nations Unies en 2006 avec la signature de l'« *UN Global Compact* », une des plus grandes initiatives internationales en termes de RSE ⁵⁶ : 9269 entreprises signataires, à travers 164 pays pour un total de 43 142 rapports. ⁵⁷ Depuis lors, dans la continuité de son engagement aux « Objectifs de

⁵⁴ Référence présentée en fin de section, p. 40.

⁵⁵ Référence présentée en fin de section, p. 41.

⁵⁶ Citée dans la figure annexe 3. 2.

⁵⁷ Référence présentée en fin de section, p. 41.

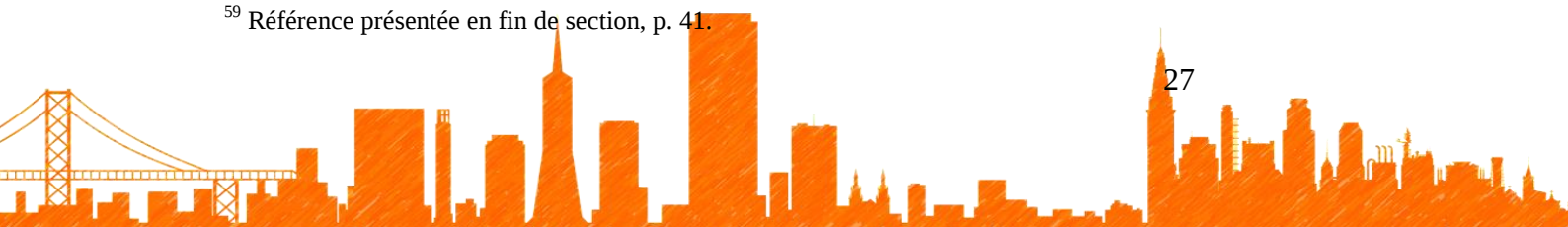
Développement du Millénaire »⁵⁸, la banque soutient aujourd'hui les objectifs actuels de développement durable des Nations Unies, les « *Sustainable Development Goals (SDG)* » en anglais. Ces nouveaux objectifs sont au nombre de 17 et portent sur la période 2015-2030. Avec eux, les dirigeants du monde entier ont réaffirmé le besoin d'entreprendre des politiques à l'échelle planétaire pour éradiquer la pauvreté, protéger l'environnement et assurer une prospérité durable pour tous. ING Group et ING Belgique soutiennent ces SDG à travers leurs différentes activités, autant pour leurs relations avec leurs parties prenantes que pour les services bancaires proposés et les projets spécifiques financés. Ces objectifs sont⁵⁹ :

1. **Éradication de la pauvreté - *No poverty***
2. **Lutte contre la faim - *Zero hunger***
3. **Accès à la santé et bien-être - *Good health and well-being***
4. **Accès à une éducation de qualité - *Quality education***
5. **Égalité des sexes - *Gender equality***
6. **Accès à l'eau potable et à l'assainissement - *Clear water and sanitation***
7. **Accessibilité de l'énergie et recours au renouvelable - *Affordable and clean energy***
8. **Accès à un emploi décent et à la croissance économique - *Decent work and economic growth***
9. **Promouvoir une industrialisation durable, encourager l'innovation et développer les infrastructures - *Industry, innovation and infrastructure***
10. **Réduction des inégalités - *Reduced inequalities***

⁵⁸ Les « *Millenium Development Goals* » furent les huit engagements internationaux entrepris par les Nations Unies pour l'horizon 2015. Les voici :

- Supprimer la pauvreté extrême et la faim
- Atteindre l'universalité de l'enseignement
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'intégration de la femme
- Réduire la mortalité infantile
- Améliorer la santé maternelle
- Lutter contre le HIV/AIDS, la malaria et autres maladies
- Assurer la durabilité environnementale
- Développer un partenariat mondial pour le développement

⁵⁹ Référence présentée en fin de section, p. 41.



- 11. Transition vers des villes et communautés durables - *Sustainable cities and communities*
- 12. Consommation et production responsables - *Responsible consumption and production*
- 13. Lutte contre le changement climatique - *Climate action*
- 14. Préservation de la vie aquatique - *Life below Water*
- 15. Préservation de la vie sur terre - *Life on land*
- 16. Justice, paix et institutions de qualité - *Peace, justice and strong institutions*
- 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs - *Partnerships for the goals*

Le 21 avril 2017, en tant que membres du *CEO Climate Leaders*⁶⁰, ING et les autres participants du Forum économique mondial (*World Economic Forum*)⁶¹ ont plaidé pour que les gouvernements faisant partie du G20 acceptent formellement les recommandations du *FSB Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD)⁶². Celles-ci sont regroupées autour de deux principes centraux :

⁶⁰ Le *CEO Climate Leaders* est une coalition entre les dirigeants des plus grandes institutions et entreprises du monde qui les réunit autour d'un objectif commun : fournir des propositions concrètes pour aboutir à une gouvernance plus responsable et à des solutions contre le changement climatique. Leur influence s'étend à de grands événements comme la COP21 ou la réunion annuelle du Fonds Monétaire International et du Groupe de la Banque Mondiale.

⁶¹ Le *World Economic Forum* est une fondation indépendante qui rassemble les leaders politiques et les dirigeants d'entreprises du monde entier afin de programmer des efforts globaux en termes d'entrepreneuriat et de gouvernance responsables. Elle repose sur le principe fondamental de la théorie des parties prenantes : une entreprise est redevable envers chacune de ses parties prenantes. Les plus éminents penseurs et entrepreneurs de la planète en font partie.

⁶² Le *FSB (Financial Stability Board)* ou Conseil de Stabilité Financière est un regroupement de 26 autorités financières nationales, de diverses organisations internationales et d'institutions élaborant des normes dans le domaine financier. Il fut créé en 2009 lors de la réunion du G20 à Londres. Ses objectifs sont liés à la coopération pour la supervision et le contrôle des institutions financières. Son Groupe de travail pour les Informations Financières liées au Climat (TCFD en anglais) a publié, en décembre 2016, des recommandations précises sur la manière dont les entreprises devraient communiquer sur les risques financiers liés au climat et sur l'impact de la finance sur le climat. Ces recommandations aident les entreprises à comprendre les informations demandées par les marchés financiers pour répondre aux risques du changement climatique. Elles sont destinées aux investisseurs, prêteurs, assureurs et autres utilisateurs de données financières.



- **La transparence financière** : la nécessité d'une information correcte et accessible est indispensable pour que les investisseurs et autres parties prenantes du monde financier puissent évaluer le risque et la justesse de leurs décisions économiques. La crise financière de 2007-2008 a rappelé les répercussions que peuvent avoir des pratiques non transparentes sur l'économie mondiale.
- **Les implications de la finance sur l'environnement⁶³** : bien que certains avis climato-sceptiques persistent, il est aujourd'hui majoritairement reconnu que la planète fait face à un réchauffement climatique lié à l'activité humaine. Ce changement climatique pourrait mener à des crises sociales et économiques majeures à l'avenir mais le timing et la sévérité des dommages sont difficiles à estimer. Ce qui est certain, c'est que les décisions économiques prises aujourd'hui et demain sont cruciales pour limiter les impacts négatifs du réchauffement. La réduction des émissions de gaz à effet de serre et la transition vers une société plus durable dépendent toutes deux de l'économie et des marchés financiers. Les institutions financières doivent accompagner les investisseurs vers une économie plus responsable, notamment en arrêtant de soutenir les énergies fossiles. La transition ne pourra se concrétiser que grâce à la collaboration mondiale de l'ensemble des institutions, gouvernements et entreprises.

C'est pour répondre à ces deux principes fondamentaux que le FSB a mis en place le TCFD. À l'heure actuelle, les entreprises en capitaux propres ou avec une dette publique ont déjà l'obligation légale d'informer sur les risques matériels y compris ceux liés au climat. Le TCFD est convaincu qu'élargir à l'ensemble des entreprises et approfondir le partage d'informations financières liées au risque climatique ferait avancer la transition vers une économie et un monde plus durables.

Selon ING, le changement climatique est un challenge sans précédent pour notre société. Et le rôle à jouer des banques est crucial pour l'avenir de la planète. C'est dans cette optique que, en plus de son

⁶³ Référence présentée en fin de section, p. 41.

implication dans un grand nombre de résolutions mondiales⁶⁴, la banque a publié une Déclaration sur le Climat en 2016.

Voir figure annexe 3.4 : ING, Déclaration sur la lutte contre le changement climatique⁶⁵

ING Belgique : synthèse des références théoriques et institutionnelles abordées au point 3. A. 2

- Organisation Internationale de Certification (OIN) - *International Organization for Standardization (ISO)*
- Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable - *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*
- Pacte Mondial des Nations Unies - *UN Global Compact (UNGC)*
- Objectifs de Développement du Millénaire (OMD) - *Millennium Development Goals (MDG)*
- Objectifs de Développement Durable (ODD) - *Sustainable Development Goals (SDG)*
- *CEO Climate Leaders*
- Forum Économique Mondial - *World Economic Forum (WEF)*
- Conseil de Stabilité Financière - *Financial Stability Board (FSB)*
- *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)*
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) - *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*
- Principes de l'Équateur - *Equator Principles (EP)*

* ING Belgique s'inspire évidemment d'autres références scientifiques et institutionnelles. Nous avons présenté ici les plus pertinentes.

⁶⁴ Outre les normes, principes et accords cités précédemment, ING en suit également d'autres comme les Directives de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ou encore les Principes de l'Équateur. Ceux-ci sont utilisés par les grandes banques de la planète et consistent dans la prise en charge de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de projets. Ils respectent les standards émis par la Banque mondiale.

⁶⁵ Référence présentée en fin de section, p. 41.



Si une entreprise, notamment financière, ne se concentre que sur la réduction de sa propre empreinte écologique, la transition socio-énergétique planétaire ne pourra jamais se concrétiser à temps. C'est l'idée que défend ING Group. La banque, tout comme d'autres entreprises du secteur, se rend compte de l'impact immense de ses choix de financement sur l'avenir de la société. Aujourd'hui, elle doit guider les investisseurs vers une économie plus verte. Dans la « Section 5 », nous verrons qu'ING soutient largement l'investissement vert et responsable dans sa politique de financement liée à sa stratégie globale : *Think Forward*. Cela dit, soutenir une politique de financement responsable et accompagner ses clients vers une économie verte doit se réaliser en parallèle d'une sécurité et d'une stabilité durables. ING a conscience de cette nécessité, c'est pourquoi elle a instauré un cadre « Risque Environnemental et Social - *Environmental & Social Risk (ESR)* » autour de ses activités. Ce cadre ESR fut appliqué aux activités de la banque en 2003 et publié en mars 2013 sur son site web. ESR est fondé sur l'implication de hautes normes environnementales et sociales, dans l'ensemble des activités et opérations d'ING, afin d'atténuer les risques tels que les atteintes aux droits de l'homme et la dégradation de la biodiversité.

3. B. La gestion de la réputation et l'image de marque au cœur des préoccupations stratégiques

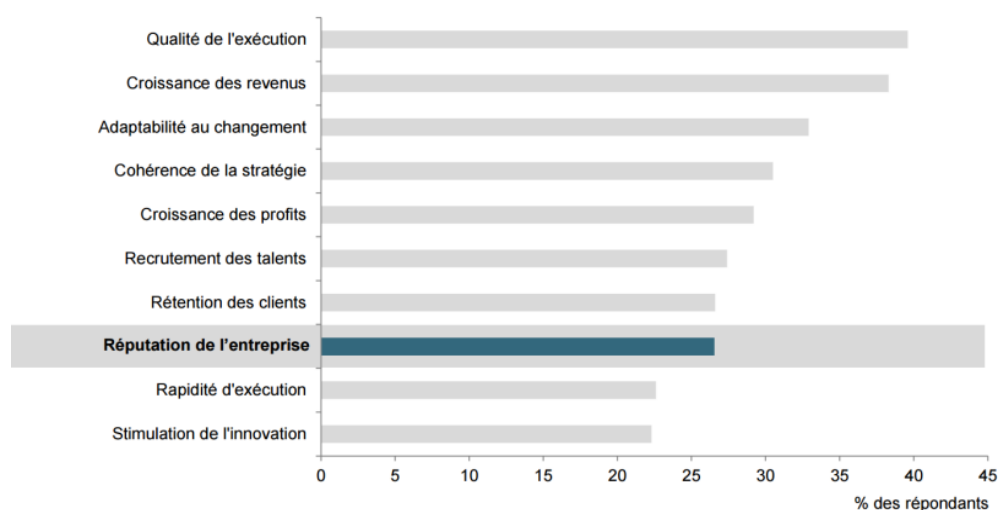
Contrairement à ce que l'on pourrait être amené à croire, une réputation positive n'est pas nécessairement la récompense d'une bonne performance financière ou d'une conduite exemplaire. De même qu'une réputation négative ne résulte pas forcément d'agissements douteux ou d'un événement regrettable. Concrètement, « *la réputation ne naît pas de ce que nous faisons, mais de ce que les gens racontent à propos de ce que nous faisons* »⁶⁶. Elle est le résultat des idées reçues, des idées construites et des commérages qui circulent autour de l'ensemble des activités d'une entreprise et de son identité. Une étude menée auprès de 769 CEOs internationaux montre qu'en 2007⁶⁷, les dirigeants d'entreprises plaçaient déjà la réputation parmi les dix défis principaux auxquels leur organisation doit répondre

⁶⁶ Référence présentée en fin de section, p. 41.

⁶⁷ Référence présentée en fin de section, p. 41.

(graphique ci-dessous). Pourquoi la réputation intéresse-t-elle tant ces leaders d'organisation ? Plusieurs éléments sont à prendre en considération.

Quels sont les défis principaux identifiés par les dirigeants d'entreprise ?



Pour commencer, une réputation positive engendre souvent une propension à payer plus élevée de la part des clients. La réputation a en effet des impacts cognitifs avérés sur la sympathie des consommateurs et sur leur décision d'achat. Rappelons cette fameuse expérience qui confronta Pepsi et Coca-Cola. Les testeurs devaient goûter à l'aveugle les deux sodas et la boisson ayant le meilleur goût, selon eux, fut Pepsi. Pourtant, ces mêmes testeurs pensaient reconnaître le goût de la marque au Père Noël. Et dans les ventes, Coca reste numéro un. Les experts donnent une raison principale à cet avantage : la puissante réputation de Coca-Cola⁶⁸. Outre la possibilité de prix plus élevés, une réputation de qualité permet une position de force vis-à-vis des fournisseurs et une attraction/rétention des talents plus simple. Les entreprises sont en effet plus nombreuses à demander une collaboration et les employés sont davantage intéressés de travailler pour une organisation appréciée.⁶⁹

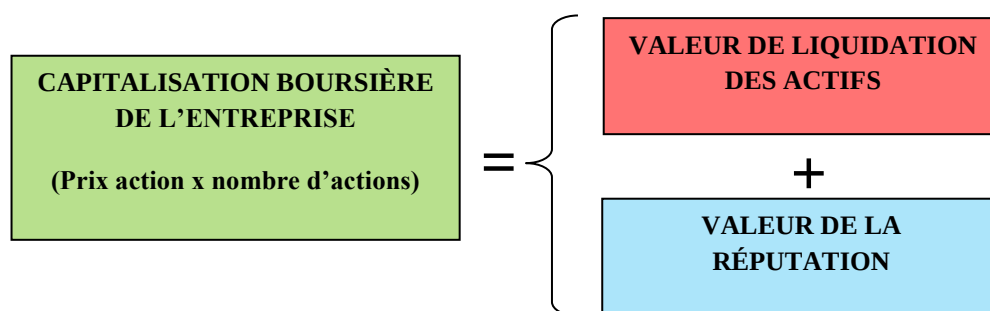
Mais les raisons principales pour lesquelles la gestion de la réputation est cruciale sont liées aux crises. Ainsi, une réputation solide permet une résistance accrue aux aléas de la conjoncture et une plus grande tolérance aux erreurs. En 2010, la compagnie pétrolière *British Petroleum* (BP) a connu l'une des crises de réputation les plus importantes de son

⁶⁸ Référence présentée en fin de section, p. 41.

⁶⁹ Référence présentée en fin de section, p. 42.

histoire à la suite d'un accident majeur survenu sur la plateforme *Deepwater Horizon* dans le Golfe du Mexique. La capitalisation boursière de l'organisation est passée de 192 milliards de dollars en avril 2010 à 85 milliards en juin 2010. Pourtant, ce n'est pas véritablement l'accident en lui-même qui a coûté à l'entreprise (la valeur de liquidation de l'entreprise est restée presque inchangée) mais plutôt sa communication et certaines déclarations de ses dirigeants⁷⁰. Dans le cas BP, c'est le capital de réputation qui fut atteint.

La notion de « capital de réputation » explique pourquoi des entreprises sensiblement similaires peuvent avoir des valorisations boursières extrêmement différentes. Estimer la valeur de ce capital reste difficile aujourd'hui. De nombreux auteurs ont proposé divers moyens d'évaluation mais aucun d'eux n'a créé l'unanimité. Cela dit, pour les entreprises cotées en bourse uniquement, une méthode permet d'évaluer la valeur de la réputation d'entreprise. Elle consiste à soustraire la valeur de liquidation des actifs de l'entreprise (« *Book Value* ») à la valeur de marché de l'entreprise (« *Market Value* »). La valeur de marché étant obtenue en multipliant le prix d'une action par le nombre d'actions existantes.

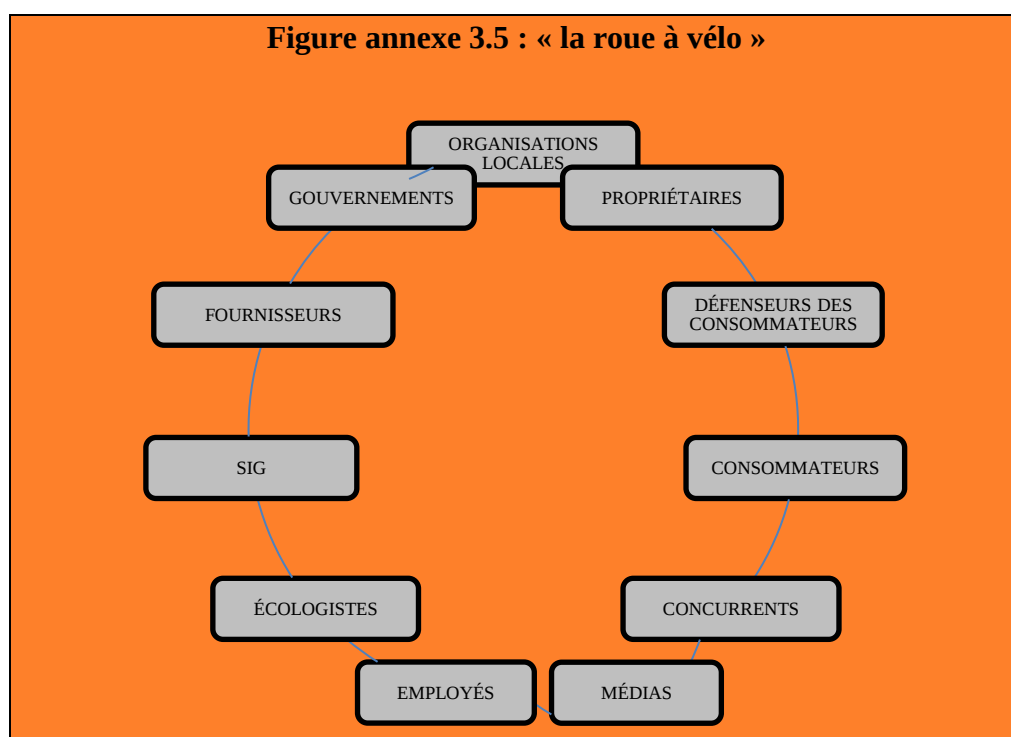


Il est donc indispensable de s'assurer que les discussions entretenues autour de son entreprise soient positives. Et pour y parvenir, il faut développer et conserver des relations solides avec l'ensemble de ses « parties prenantes ». Cette notion, « *stakeholder* » en anglais, a été développée en 1963 par le *Stanford Research Institute* et approfondie dans les années 1980 par R. Edward Freeman. Les parties prenantes correspondent, selon lui, à « tout individu ou groupe qui peut affecter ou

⁷⁰Référence présentée en fin de section, p. 42.

être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Il indique que si le terme *stakeholder* s'est imposé concurremment à d'autres, comme « *interest groups* » ou « *publics* », c'est pour de bonnes raisons : « *ce terme constitue un jeu de mots remettant en question le primat des actionnaires ('shareholders')* »⁷¹.

Dans sa « roue à vélo⁷² », Freeman recense l'ensemble des groupes pouvant influencer sur une entreprise. Ce schéma a évolué au cours du temps et les nuances sont nombreuses. Aujourd'hui, la case « Écologistes » est le plus souvent généralisée à l'ensemble des ONG, les « Défenseurs des Consommateurs » sont complétés par les syndicats et les actionnaires font l'objet d'une catégorie propre. Soigner ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes n'est pas chose aisée. Elles ont chacune leurs attentes et leurs besoins particuliers. Non seulement, en satisfaire une pourra en fâcher une autre, mais elles s'influencent également entre elles. Étant donné que les entreprises ont un impact majeur sur la société, les parties prenantes sont attentives à leurs moindres faits et gestes. Et aujourd'hui, les réseaux sociaux leur ont donné l'opportunité d'émettre leur avis à tout moment.



⁷¹ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁷² C'est ainsi que Freeman a nommé son schéma symbolisant les parties prenantes (voir Figure annexe 3.5).

Chaque organisation doit, dès lors, développer des messages adaptés à chacune de ses parties prenantes tout en restant cohérente avec sa stratégie et son identité globale. Une nécessité relativement compliquée car les différentes parties prenantes sont la plupart du temps gérées par des services distincts au sein des entreprises (service marketing pour les clients, service juridique pour les autorités publiques et les plaintes, service ressources humaines pour les employés,...).

Voir figure annexe 3.6 : RepTrak 2017, confiance et réputation^{73 74}

3. C. RSE et durabilité : un impact sur la réputation ?

Deux grands courants théoriques se sont développés pour définir la réputation⁷⁵. Un premier la considère comme la somme de l'entière des images de l'organisation. Elle serait ainsi « *l'estimation globale de l'ensemble des évaluations des parties prenantes* »⁷⁶. La seconde théorie l'associe à l'identité d'entreprise. Selon Dowling⁷⁷, « *la réputation correspond à l'ensemble des empreintes laissées par une entité. Elle coïncide à l'image publique* ». Nous avons évoqué l'impact que peut avoir, positivement ou négativement, la réputation d'une entreprise sur sa stabilité financière et sa capacité à gérer une crise. Mais comment savoir ce qui influence concrètement la réputation, la responsabilité sociétale a-t-elle vraiment un effet sur l'image que diffuse une entreprise ?

La communauté scientifique tente encore aujourd'hui de comprendre avec certitude ce qui engendre des hausses et des baisses de réputation. Ce qui est certain, c'est que depuis le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises sont scrutées sur l'ensemble de leurs activités. Une entreprise qui ne respecte pas des droits humains en Asie, qui détruit l'environnement en Amérique du Sud ou qui utilise la corruption pour satisfaire ses besoins en Afrique, ne

⁷³ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁷⁴ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁷⁵ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁷⁶ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁷⁷ Référence présentée en fin de section, p. 42.

tardera pas à être dénoncée par des citoyens, des journalistes voire des lanceurs d’alerte. Leur pouvoir s’est accru grâce aux possibilités offertes par la toile. Et cela, même si la loi condamne leur comportement au profit du secret des affaires⁷⁸.

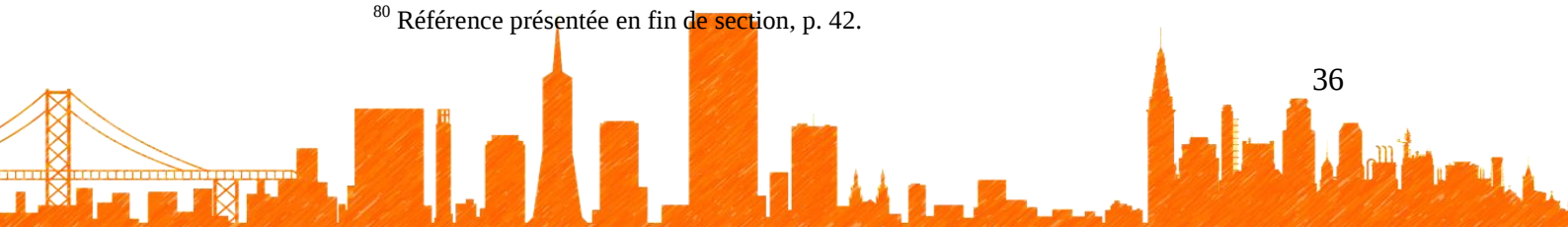
Dans une étude visant à cerner l’impact d’une culture d’organisation responsable/éthique sur l’engagement et la performance de 180 entreprises, des chercheurs de la *Harvard Business School* ont constaté des différences fondamentales entre les entreprises qui développent leur RSE depuis de nombreuses années (*High Sustainability Companies*) et celles qui n’y accordent aucune importance (*Low Sustainability Companies*)⁷⁹. Les entreprises dites « hautement responsables » surpassent les autres sociétés sur le long terme, tant en termes de marché boursier que de performance économique. Ces différences sont d’ailleurs plus élevées dans les secteurs où les clients sont des particuliers.⁸⁰ De manière logique, un management et une communication responsables influencent la création de valeurs. De manière pratique, mis à part certaines recherches similaires à celle menée par *Harvard*, les données chiffrées se font vivement attendre pour enfin certifier l’impact de la RSE. Citons toutefois certains exemples logiques d’impacts RSE.

Un manque d’investissements dans le contrôle de la qualité des produits fabriqués peut engendrer une production défectueuse et des produits inutilisables ou dangereux, menant à leur tour à des coûts de réparation, à une réduction des ventes et à une crise de réputation. Les entreprises qui investissent dans les technologies pour réduire leur empreinte énergétique prennent de l’avance sur de potentielles réglementations et taxes sur les émissions polluantes. Dans la même lignée, les organisations qui développent des technologies réduisant leur consommation d’eau n’auront

⁷⁸ En mars 2017, la Cour d’appel de Luxembourg a maintenu la condamnation du lanceur d’alerte à l’origine des *LuxLeaks*, Antoine Deltour, et de son complice, Raphaël Hallet, deux anciens employés du cabinet d’expertise en optimisation fiscale PWC. Bien qu’il leur reste une chance de se défendre devant la Cour européenne des Droits de l’Homme, ils risquent, respectivement, de douze à six mois de prison avec sursis plus 1500 euros d’amende et de neuf à zéro mois plus 1000 euros d’amende.

⁷⁹ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁸⁰ Référence présentée en fin de section, p. 42.



pas la surprise des coûts astronomiques imposés par l'explosion potentielle du prix de l'eau à l'avenir⁸¹. L'absence de prise en considération de la RSE peut par ailleurs conduire à des pertes économiques et des crises de réputation comme un boycott des consommateurs⁸² ou encore une incapacité à attirer de nouveaux talents⁸³. Et les entreprises doivent de plus en plus jouer la carte de la transparence si elles comptent perdurer. Une stratégie RSE aboutie aurait également d'autres bienfaits. Plus le lien entre l'organisation et ses travailleurs serait élevé, plus l'engagement qui en découle influencerait sur leur performance au travail⁸⁴. Des travailleurs engagés mobiliseraient ainsi davantage de créativité, d'innovation et de motivation. Les entreprises doivent dès lors développer un sentiment communautaire, les valeurs et l'éthique dans leur management pour que leurs travailleurs se sentent connectés à « *quelque chose de plus grand qu'eux* »⁸⁵.

Toutefois, la mesure de l'impact exact de la RSE sur la réputation reste compliquée. Malgré des scandales qui peuvent se révéler planétaires, une bonne réputation peut aussi permettre à une entreprise de supporter les plus grandes crises, y compris celles liées à la RSE. C'est le cas de Volkswagen, qui reste leader mondial du marché automobile malgré le *Dieseldgate*⁸⁶. La crise qu'a traversée le constructeur a certes entaché son image auprès des consommateurs mais pas suffisamment pour faire baisser ses ventes, au contraire. Avec de telles situations, il est délicat pour la communauté scientifique d'établir un modèle incontournable décrivant les

⁸¹ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁸² Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁸³ Référence présentée en fin de section, p. 42.

⁸⁴ Référence présentée en fin de section, p. 43.

⁸⁵ Référence présentée en fin de section, p. 43.

⁸⁶ En septembre 2015, l'Agence américaine de Protection de l'Environnement (EPA), révèle, qu'entre 2009 et 2015, le groupe Volkswagen (Audi, Bentley, Porsche, Seat, Skoda, ...) a utilisé différentes techniques visant à réduire frauduleusement les émissions polluantes de certains de ses moteurs diesel et essence lors des tests d'homologation. Onze millions de véhicules sont concernés dans le monde. Suite à la révélation de fraude, le cours du titre Volkswagen chutait de plus de 50 % en septembre 2016. Malgré l'ampleur du scandale, les consommateurs ne semblent pas avoir sanctionné économiquement la marque car les ventes n'ont pas diminué. Au contraire, le groupe est devenu leader mondial des constructeurs automobiles devant Toyota.

impacts d'une stratégie RSE sur la réputation. Cela n'empêche pas la plupart des académiciens de s'accorder sur le lien entre RSE et réputation.

Un dernier sujet intrigue dans la relation image de marque/responsabilité sociétale : la multiplication des récompenses et des prix en matière de RSE. De plus en plus d'entreprises vantent les mérites de leurs politiques en matière de responsabilité sociétale. Paradoxalement, ce fut le cas de Volkswagen qui fut élu, en 2015, groupe automobile le plus durable par le réputé indice de durabilité Dow Jones. Bien que le groupe ait été exclu officiellement de cet indice boursier, DJSI (Dow Jones Sustainability Index), le 29 septembre 2015, la question demeure sur la transparence et l'honnêteté des entreprises en matière de politique sociale et environnementale. La fiabilité des standards de *reporting* peut elle aussi être questionnée. Cela dit, il serait insensé de croire que les entreprises soutenant leur RSE ne fassent en réalité que du *greenwashing*. Les entreprises intégrant la responsabilité sociétale sont toujours plus nombreuses comme l'attestent les diverses études présentées à travers ce mémoire. Une partie d'entre elles a d'ailleurs l'obligation légale, depuis le début des années 2000, avec des lois telles que NRE⁸⁷ en France, de publier un rapport extra financier décrivant « *une vue d'ensemble utile de la situation et de leurs performances* ». ⁸⁸ Ces rapports sont idéalement calqués sur la méthode internationalement reconnue du *Global Reporting Initiative*⁸⁹, ce qui est le cas d'ING Group⁹⁰.

Voir figure annexe 3.7 : CR Barometer 2015⁹¹

⁸⁷ L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) oblige les entreprises françaises cotées en bourse de joindre une description des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

⁸⁸ Référence présentée en fin de section, p. 43.

⁸⁹ Le *Global Reporting Initiative* (GRI) développe, depuis 1997, des directives internationales en matière de développement durable, de performances environnementales, sociales et économiques, pour tout type d'organisation.

⁹⁰ Vous trouverez le rapport annuel 2015 d'ING Group dans la bibliographie située en fin de section, p. 43.

⁹¹ Référence présentée en fin de section, p. 43.



Bibliographie

²³ J. M. S. CARVALHO et J. JONKER et N. A. DENTCHEV, « What's in a Word ? An Exploration of the Changes in Meaning of Corporate Social Responsibility over the Last Century with an Emphasis on the Last Decades », D. Tüker and H. Toker and C. Altuntas, 2014, p. 1-18.

²⁴ Ibidem.

²⁵ O. SHELDON, « The Philosophy of Management », *robarts ; toronto*, London, Pitman, New-York, 1923, 340 p.

²⁶ J. JONKER, « The future of Corporate Sustainability : Towards an inter-organisational ecology », Radboud University Nijmegen, novembre 2011.

²⁷ P. CRIFO et J-P. PONSSARD, « RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche », *Cahier de recherche*, no.15, Département d'Économie, École Polytechnique, France, 2008. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00347644/document> : consulté le 12 février 2016.

²⁹ B. PARGUEL et F. BENOÎT-MOREAU, « Communication sociétale et capital-marque », Congrès international de l'AFM, Aix-les-Bains, France, 2007. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00145919/document> : consulté le 2 février 2017.

³⁰ H. R. BOWEN, « Social Responsibilities of the Businessman », *coll. Ethics and economics of society*, Harper & Brothers, New-York, 1953.

³¹ A. B. CARROLL, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, 1979, p. 497-505.

³² S. SEN et C. B. BHATTACHARYA, « Does doing good always lead to doing better ? Consumer reactions to corporate social responsibility », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, 2001, p. 225-243.

³³ S. PONTIER et L. SIRIEIX, « Les préoccupations éthiques des consommateurs et leur expression dans la consommation de produits biologiques », *Actes du congrès international de l'AFM*, Conférence de l'Association française de Marketing (AFM), Tunis, 2003, p. 60-74.

³⁴ A. FRANÇOIS LECOMPTE et P. VALETTE-FLORENCE, « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, no .41, 2006, p. 67-79.

³⁶ A-C. KISS et J-D. SICAULT, « La Conférence des Nations Unies sur l'Environnement », *Annuaire français de droit international*, vol. 18, no. 1, Stockholm, 1972, p. 603-628. URL : http://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_1972_num_18_1_1717 : consulté le 21 mars 2017.

³⁷ M. HAUBERT, « Ignacy Sachs, Stratégies de l'écodéveloppement », *Tiers-Monde*, vol. 21, no. 83, Algérie, 1980, p. 689.

³⁹ Nations Unies, « Rapport Brundtland », Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies, site officiel [diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr), 1987. URL : http://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf : consulté le 21 mars 2017.

⁴⁰ Nations Unies, « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », Sommet Planète Terre, Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, Brésil, 3-14 juin 1992, URL <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> : consulté le 31 mars 2017.

⁴¹ Ibidem.

⁴² M. BUFFIN, promoteur N. FRASELLE, promoteur J-M. WAUTELET, « L'application de l'agenda 21 : cas d'étude : la commune d'Ottignies Louvain-la-Neuve », Université Catholique de Louvain, UCL Département des sciences de la population et du développement, Louvain-la-Neuve, 2009, 98p.

⁴³ M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELÉE, « La responsabilité sociale d'entreprise », *Repères*, La découverte, Paris, 2010, 128 p.

⁴⁴ C. PARRA et F. MOULAERT, « La nature de la durabilité sociale : vers une lecture socioculturelle du développement territorial durable », *Développement durable et territoires*, vol. 2, no. 2, mai 2011. URL : <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/466823/2/developpementdurable-8970-vol-2-n-2-la-nature-de-la-durabilite-sociale-vers-une-lecture-socioculturelle-du-developpement-territorial-durable.pdf> : consulté le 14 février 2017.

⁴⁵ Union européenne, « Développement. 3.4 Promouvoir la durabilité environnementale et institutionnelle », site officiel ec.europa.eu, rubrique Europa - La Commission européenne - Développement. URL : http://ec.europa.eu/development/body/theme/rurpol/outputs/policy/htmlfr/3_4_1.htm : consulté le 17 février 2017.

⁴⁶ J. LOVELOCK, « La Terre est un être vivant : l'hypothèse Gaïa », Flammarion, 1979, 170 p.

⁴⁷ E. ERIKSON, « The life cycle completed : a review », W.W. Norton, New-York, 1982.

⁴⁸ E. O. WILSON, « Biophilie », Harvard University Press, 1987, 157 p.

⁴⁹ M. VINEZ, « Fiche de lecture : Ecologie, communauté et style de vie, Arne Naess, 2008 », Observatoire du management alternatif, HEC Paris, 2011. URL : http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/219_fr.pdf : consulté le 18 mai 2016.

⁵⁰ J. JONKER, « The future of Corporate Sustainability : Towards an inter-organisational ecology », Radboud University Nijmegen, novembre 2011.

⁵¹ W. VISSER, « The Future of CSR : Towards Transformative CSR, or CSR 2.0 », *Kaleidoscope Futures Paper Series*, no. 1, 2012. URL : http://www.animus-csr.com/docs/paper_future_csr_wvisser.pdf : consulté le 16 mars 2017.

⁵² P. HAWKEN, « The ecology of Commerce : a declaration of sustainability », Harper Collins Publisher, New-York, 1993, 250 p.

⁵³ Organisation internationale de normalisation, « Un aperçu de l'utilisation universelle des normes », site officiel iso.org, rubrique L'ISO - Nos activités. URL : <https://www.iso.org/fr/what-we-do.html> : consulté le 14 mai 2016

⁵⁴ S. LECOMTE et A. ADARY, « L'ISO 26000 en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de performance sur l'entreprise », *coll. Fonctions de l'entreprise*, Dunod, 2012, 224 p.

- ⁵⁵ Organisation internationale de Normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale », site officiel iso.org, brochure. URL : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf : consulté le 27 avril 2017.
- ⁵⁷ The United Nations Global Compact, site officiel unglobalcompact.org, page d'accueil, URL : <https://www.unglobalcompact.org/> : consulté le 27 avril 2017.
- ⁵⁸ Nations Unies, « Millenium Development Goals and Beyond 2015 », site officiel des objectifs de développement du millénaire des Nations Unies, rubrique Background. URL : <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> : consulté le 14 novembre 2016.
- ⁵⁹ ING, « ING and the UN Sustainable Development Goals », site officiel ING Group, rubrique ING in Society - Sustainability - ING and the UN Sustainable Development Goals. URL <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Stakeholder-engagement/ING-and-the-UN-Sustainable-Development-Goals.htm> : consulté le 14 mars 2016.
- ⁶⁰ World Economic Forum, « CEO Climate Leaders. Let's partner on climate action. Now. », site officiel weforum.org. URL : http://www3.weforum.org/docs/CEO_Climate_Leaders_One-pager.pdf : consulté le 27 avril 2017.
- ⁶¹ World Economic Forum, « Our Mission », site officiel weforum.org, rubrique About - Our Mission. URL : <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum> : consulté le 27 avril 2017.
- ⁶² Task Force on Climate-related Financial Disclosures, « About the Task Force », site officiel fsb-tcfd.org, rubrique About. URL : <https://www.fsb-tcfd.org/about/#> : consulté le 27 avril 2017.
- ⁶³ Task Force on Climate-related Financial Disclosures, « Recommendations of the Task Force on climate-related Financial Disclosures », décembre 2016. URL : <https://www.fsb-tcfd.org/publications/recommendations-report/> : consulté le 27 avril 2017.
- ⁶⁴ Association des Principes de l'Équateur, « Les Principes de l'Équateur. Cadre de référence du secteur financier visant à identifier, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux des projets », juillet 2013, site officiel equator-principles.com. URL : http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_french_2013.pdf : consulté le 28 avril 2017.
- ⁶⁵ ING, « ING Statement on Climate Action », site officiel ing.com, rubrique Newsroom - All news - Press releases, Communiqué de presse, 3 mars 2016. URL : <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/Sustainability-news/Snws-1/ING-Statement-on-Climate-Action.htm> : consulté le 24 avril 2017.
- ⁶⁶ R. S. BURT, « Commérages et Réputation », University of Chicago School of Business, Chicago, 2008. URL : <http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research/files/grf.pdf> : consulté le 3 mars 2017.
- ⁶⁷ The Conference Board, « Top 10 Challenges Overall », site officiel conference-board.org, 2007. URL : https://www.conference-board.org/pdf_free/1406_table1.pdf : consulté le 4 mars 2017.
- ⁶⁸ P. CIVANYAN, « La Chair des Marques », coll. *Pratiques d'entreprises*, éditions EMS Management & Société, France, mai 2008, 160 p.

- ⁶⁹ L-P. VAN STEIRTEGHEM, « Cours de Relations Presse », Université Catholique de Louvain, École de communication, Louvain-la-Neuve, 2016.
- ⁷⁰ H. HICHRI, « Le Paradoxe BP : les risques du court-termisme dans les stratégies de communication », Observatoire international des Crises, 2010. URL : <http://www.communication-sensible.com/articles/article230.php> : consulté le 2 février 2017.
- ⁷¹ D. CAZAL, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, no. 9, 2011. URL <http://regulation.revues.org/9173> : consulté le 13 février 2016.
- ⁷³ Akkanto et Reputation Institute, « Once again, Colruyt is Belgium's most reputable business : Sponsoring enhances corporate reputation, say 64 % of Belgians », site officiel ftp.akkanto.com, communiqué de presse, 29 avril 2016. URL : http://ftp.akkanto.com/public/849/PressRelease_RepTrak_Belgium2016.pdf : consulté le 18 mai 2017.
- ⁷⁴ Akkanto et Reputation Institute, « Colruyt reste l'entreprise la plus réputée en Belgique : Impact remarquable de la gouvernance sur la réputation des entreprises belges », site officiel ftp.akkanto.com, communiqué de presse 27 avril 2017. URL : http://ftp.akkanto.com/public/906/CommuniqueDePresse_RepTrak_Belgium_2017.pdf : consulté le 18 mai 2017.
- ⁷⁵ P. BOISTEL, « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 17, no. 3, 2008, p. 9-25.
- ⁷⁶ G. DAVIES, R. CHUN, R.V. DA SILVA, S. ROPER, « Corporate reputation and competitiveness », , Routledge Taylor & Francis Group, *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 8, no. 2, London and New York, 2003, p.148-149.
- ⁷⁷ G. DOWLING, « Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance », Oxford University Press, 2002, 299 p.
- ⁷⁸ R. LECADRE, « Le Luxembourg maintient la condamnation du lanceur d'alerte des LuxLeaks », Libération, site officiel liberation.fr, rubrique A la barre, article journalistique, mis en ligne le 15 mars 2017. URL http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/le-luxembourg-maintient-la-condamnation-du-lanceur-d-alerte-des-luxleaks_1555913 : consulté le 21 mars 2017.
- ⁷⁹ R. G. ECCLES, I. IOANNOU, G. SERAFEIM, « The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance », Harvard Business School, Working Paper 12-035, 2012. URL : http://trippel.sdg.no/wp-content/uploads/2014/09/Eccles-HBR_The-Impact-of-a-Corporate-Culture-of-Sustainability1.pdf : consulté le 19 avril 2017.
- ⁸⁰ Ibidem.
- ⁸¹ Ibidem.
- ⁸² S. SEN et Z. GURHAN-CANLI et V. MORWITZ, « Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no. 3, 2001, p. 399-417.
- ⁸³ D. W. GREENING et D. B. TURBAN, « Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce », *Business & Society*, vol. 39, no. 3, 2000, p. 254-280.

⁸⁴ S. FRIMOUSSE et J-M. PERETTI, « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management*, vol. 9, no. 1, 2015, p. 65-89. URL : <http://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-1-page-65.htm> : consulté le 4 mars 2017.

⁸⁵ A. J. HILLMAN, G. D. KEIM, « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line ? », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 2, 2001, p.125-139.

⁸⁶ M. ALBOUY, « Volkswagen numéro 1 mondial malgré le Dieselgate », Contrepoints, site officiel contrepoints.org, rubrique Entreprise et Management, article journalistique, mis en ligne le 8 février 2017. URL : <https://www.contrepoints.org/2017/02/08/280398-volkswagen-numero-mondial-malgre-dieselgate> : consulté le 3 mars 2017.

⁸⁷ Commission européenne, « Publication d'informations non financières », site officiel ec.europa.eu, rubrique Commission européenne - Banque et Finance Publications d'informations par les entreprises - Rapports non financiers. URL : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_fr.htm#news : consulté le 24 mars 2017.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Global Reporting Initiative, « ING Group Annual Report 2015 », site officiel globalreporting.org, rubrique ING Group Annual report 2015, mis en ligne le 30 mars 2016. URL : <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-ING-2016.aspx> : consulté le 14 novembre 2016.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ BASF Deloitte Elia Chair on Sustainability, « 2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium », site officiel theshift.be, octobre 2015. URL : https://theshift.be/uploads/media/5616351256256/2015CRBarometer_ENG.pdf?production-c34daec : consulté le 4 avril 2017

4. A. ING : l'histoire d'une banque qui évolue^{92 93}

En 1990, le gouvernement néerlandais soulève l'interdiction légale de fusion entre une banque et une compagnie d'assurances. C'est dans ce contexte qu'est fondée, en 1991, ING. Mais affirmer que l'entreprise n'apparaît qu'en 1991 serait un raccourci peu judicieux. Les racines du groupe remontent au 19^{ème} siècle. Son parcours débute ainsi en 1845 et se voit étroitement lié à des institutions qui ont marqué l'histoire néerlandaise. Citons notamment les compagnies d'assurances *De Nationale Levensverzekering Bank* et *De Nederlanden* sans oublier les banques *De Rijkspostspaarbank*, *De Postcheque-en Girodienst* et la *Nederlandsche Middenstands Bank*. Ces institutions financières constituent les prédécesseurs des deux grandes entreprises qui ont conduit à la fondation d'ING : la « *Nationale-Nederlanden*⁹⁴ » et le « *NMB Postbank Group*⁹⁵ ». De ce fait, l'*Internationale Nederlanden Groep* (ING), « Groupe des Pays-Bas Internationaux » en français, est une banque internationale d'origine néerlandaise issue de la fusion entre la compagnie d'assurances *Nationale-Nederlanden* et la banque *NMB Postbank Group*.

Le nom ING est une abréviation d'abord utilisée par les marchés financiers puis officiellement reprise par la banque, menant au statut officiel du groupe aujourd'hui : *ING Groep N.V.* Depuis 1991, grâce à de nombreuses acquisitions et à des innovations singulières telles qu'ING Direct⁹⁶, le groupe ING s'est largement développé pour passer d'entreprise

⁹² Référence présentée en fin de section, p. 51.

⁹³ Référence présentée en fin de section, p. 51.

⁹⁴ *Nationale-Nederlanden* (NN) est une des plus grandes compagnies d'assurances néerlandaises. Elle fut fondée en 1962 après la fusion de la société d'assurance-incendie *De Nederlanden van 1845* et la société d'assurance-vie nationale *Nationale Levensverzekering Bank*.

⁹⁵ *NMB Postbank Group* est issu d'une fusion entre *NMB Bank* et *Postbank*. *Postbank* est le nom qui succéda à la banque d'État néerlandaise *Rijkspostspaarbank* lors de sa privatisation en 1986.

nationale à multinationale centrée autour de trois grands secteurs d'activités : la banque, l'assurance et la gestion d'actifs. La première acquisition d'ampleur fut celle, en 1995, de la plus ancienne banque d'investissement d'Angleterre, la *Barings Bank*. Cet achat fut pour ING l'occasion d'accroître sa renommée dans le monde entier et d'affirmer sa présence en tant que banque d'investissement. D'autres acquisitions comme celle de *Life of Georgia*, *Equitable of Iowa*, *ReliaStar*, *Aetna Financial Services*, *Furman Selz*, combinées à des parts majoritaires dans des banques telles la polonaise *Slaski*, ont permis au groupe ING d'élargir ses activités à plus de 40 pays. Le groupe est même présent en Inde grâce à *ING Vysya Life Insurance*. En Belgique, *ING Groep N.V.* s'est installé depuis 1998 grâce au rachat de la Banque Bruxelles Lambert (BBL). Cette dernière fut fondée le 30 juin 1975 suite à la fusion de la Banque de Bruxelles⁹⁷ et de la Banque Lambert⁹⁸. Au début filiale à part entière du groupe ING, la BBL disparaît officiellement en 2003 au profit du titre ING Belgique SA.

En octobre 2008, suite à la crise financière mondiale, l'État néerlandais injecte dix milliards d'euros dans le capital du groupe. En contrepartie, l'entreprise doit cesser un certain nombre d'activités, notamment en Asie⁹⁹. Aujourd'hui, malgré l'annonce d'une restructuration majeure impactant des pays comme la Belgique, le groupe ING compte plus de 50 000 collaborateurs et 34 millions de clients dans plus de 40 pays¹⁰⁰.

⁹⁶ ING Direct est la banque de détail digitale appartenant au groupe ING. Elle permet à ses clients de bénéficier des services bancaires en ligne et de gérer leur épargne de façon autonome. ING Direct fut développée au Canada, en 1995, à partir d'une idée de Hans Verkoren et Dick Harryvan. En 2015, ING direct est numéro un de la banque en ligne, notamment en France, avec plus d'un million de clients.

⁹⁷ La Banque de Bruxelles fut créée en 1871 et acquit, dès ses premières années d'activités, des participations considérables dans d'autres banques présentes au sein des principales villes belges. En 1931, l'ensemble de ces acquisitions fut rassemblé sous une seule entité qui combinait des activités de banque traditionnelle et une gestion d'intérêts industriels, majoritairement en Belgique et en Afrique. En 1935, les activités en tant que banque commerciale sont transférées vers une nouvelle société suite aux réformes bancaires de 1934 et 1935 imposant la séparation des activités bancaires et des intérêts de la société de portefeuille.

⁹⁸ La Banque Lambert tire ses racines de l'entreprise bancaire lancée par la famille Lambert, active dans le secteur depuis l'indépendance de la Belgique en 1830. Après la Seconde Guerre Mondiale, la Banque Lambert développe rapidement ses activités grâce notamment à plusieurs fusions successives.

⁹⁹ Référence présentée en fin de section, p. 51.

¹⁰⁰ Référence présentée en fin de section, p. 51.

La banque est listée dans les bourses d'Amsterdam, de Bruxelles et de New-York. Le groupe affirme intégrer la durabilité à l'ensemble de ses activités et investir des dizaines de milliards dans les projets durables et responsables. Il fait partie des entreprises financières les plus reconnues selon l'indice *Dow Jones* et l'indice *FTSE4Good*¹⁰¹. La banque se positionne numéro un dans sept pays différents selon l'indicateur de fidélité-client *Net Promoter Score*. Le siège d'ING Groep N.V. se situe à Amsterdam et son CEO actuel est Ralph Hamers. En Belgique le nouveau CEO d'ING se prénomme Erik Van Den Eynden¹⁰² ; ce dernier succède à Rik Vandenberghe qui démissionna de ses fonctions en janvier 2017. La stratégie globale de la banque se scinde en plusieurs objectifs généraux tels « *Think Forward to a Sustainable Economy* - Planifier une économie durable », « *Empowering people to stay a step ahead in life and in business* - Permettre aux gens d'avoir une longueur d'avance dans la vie et dans les affaires » et une ambition propre au service *Sustainability* : « *Double our Impact, Halve our Footprint* - Doubler notre impact et réduire de moitié notre empreinte écologique ». Au niveau communication, ING Belgique présente sur son site officiel une série de contenus retraçant son parcours historique. Une vidéo fait également la synthèse de ces informations. Elle est notamment diffusée dans certains établissements de la banque comme son siège situé Cours Saint-Michel 60, B-1040 Bruxelles¹⁰³.

4. B. ING Belgique : une banque universelle^{104 105}

Depuis 2008, ING Belgique a adapté son positionnement sur le marché en devenant une banque universelle directe. Ses activités portent dès lors sur toutes les opérations possibles dans les domaines bancaire et financier (banque de détail et gestion de fortune, banque institutionnelle, marchés financiers, banque d'investissement, gestion d'actifs et assurances

¹⁰¹ La série d'indices *FTSE4Good* a pour but de mesurer la performance d'entreprises démontrant des engagements sociaux et environnementaux forts ainsi qu'une gouvernance responsable (*ESG practices*).

¹⁰² Référence présentée en fin de section, p. 51.

¹⁰³ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹⁰⁴ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹⁰⁵ Référence présentée en fin de section, p. 52.

vie/non-vie, ...). Pour répondre à ces activités, ING Belgique comprend d'autres entités dont *ING Investment Management*, *ING Life/Non-Life*, *ING Lease*, *ING Car Lease*, *ING Real Estate* et *ING Commercial Finance*. La banque s'adresse ainsi à tous les segments de clientèle (particuliers, petites et moyennes entreprises, grandes entreprises, institutions). Les activités dédiées aux particuliers sont rassemblées sous la bannière du « *Retail Banking* » et celles dédiées aux entreprises sous le « *Wholesale Banking* ». C'est le département *Commercial Banking* de la banque qui s'occupe des multinationales et des sociétés cotées en bourse, en collaboration avec les entités ING actives dans d'autres pays.

Avant l'annonce de restructuration, la banque comprenait 748 agences dont 230 gérées par des agents indépendants¹⁰⁶. Les canaux de distribution directe sont le site internet, l'application *Home'Bank*, le *call center* ING et environ 1400 appareils *Self'Bank*. ING figure dans le top 3 du *Private Banking* (Gestion de Fortune) sur le marché belge¹⁰⁷. En réponse à l'évolution constante des technologies ainsi qu'aux nouvelles attentes des clients, la banque fonde actuellement ses activités de détail sur un nouveau concept : « La Banque d'aujourd'hui ». Son objectif, centré sur la devise « Direct si Possible, Conseil si Nécessaire », est de faire de l'internet un canal de vente à part entière, en complément des agences traditionnelles. La restructuration que connaît la banque est en partie liée à cette décision d'accorder une place croissante au numérique.

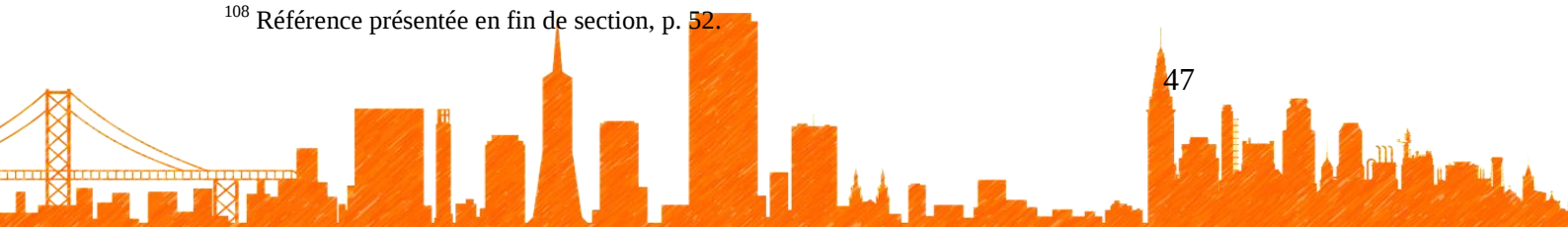
4. C. ING : un logo porteur de sens¹⁰⁸

L'origine du lion orange d'ING remonte aux racines néerlandaises du groupe, l'orange et le lion constituant deux symboles du pays. Certaines des entreprises qui ont précédé la fondation d'ING possédaient déjà un lion dans leur logo. Ce fut le cas de la *Rijkspostpaarbank* dont les deux lions

¹⁰⁶ Chiffres de 2013. Les données officielles finales qui suivent le projet de restructuration n'ont pas encore été communiquées par la banque. Cette restructuration voit également l'entité Record Bank disparaître.

¹⁰⁷ ING *Private Banking* offre un service personnalisé de conseil et d'aide aux particuliers et aux familles qui disposent d'un capital mobilier d'au moins un million d'euros et qui souhaitent le faire fructifier et/ou le transmettre.

¹⁰⁸ Référence présentée en fin de section, p. 52.



surmontaient la devise « Je maintiendrai ». Dans les années 50 et 60, la *Nederlandsche Middenstandsbank* (NMB) reprit officiellement ce même logo. Celui-ci fut modernisé avec la fusion de la *Rijkspostspaarbank* et de la *Postcheque-en Girodienst*, devenant la *Postbank* en 1986. Ainsi, le lion impétueux devint couché et la crinière s'atténua au profit d'une queue plus longue.



Le lion fut également présent dans les logos de certaines des compagnies d'assurances qui précédèrent ING. *De Nederlanden van 1845* et *la Nationale Levensverzekering-Bank* ont toutes deux utilisé des lions comme symboles. La seconde employa ainsi un logo représentant une vierge accompagnée d'un lion, symbolisant le courage de l'entreprise et la protection des biens de ses clients. Le lion continua à traverser les différentes étapes de l'histoire du groupe pour arriver au logo global actuel :



4. D. ING Belgique : le département *Sustainability*

« Une banque n'est pas une organisation isolée, elle fait partie de la société. En tant qu'institution financière, notre rôle est de faciliter le développement économique qui va de pair avec le progrès social et la conservation du patrimoine écologique »¹⁰⁹. ING défend fermement la durabilité, autant dans ses activités d'investissement et de financement que dans l'ensemble des services bancaires qu'elle propose. Son organisation interne est également centrée autour d'une gouvernance responsable. Les deux grands objectifs de la banque en termes de durabilité sont :

¹⁰⁹ Référence présentée en fin de section, p. 52.

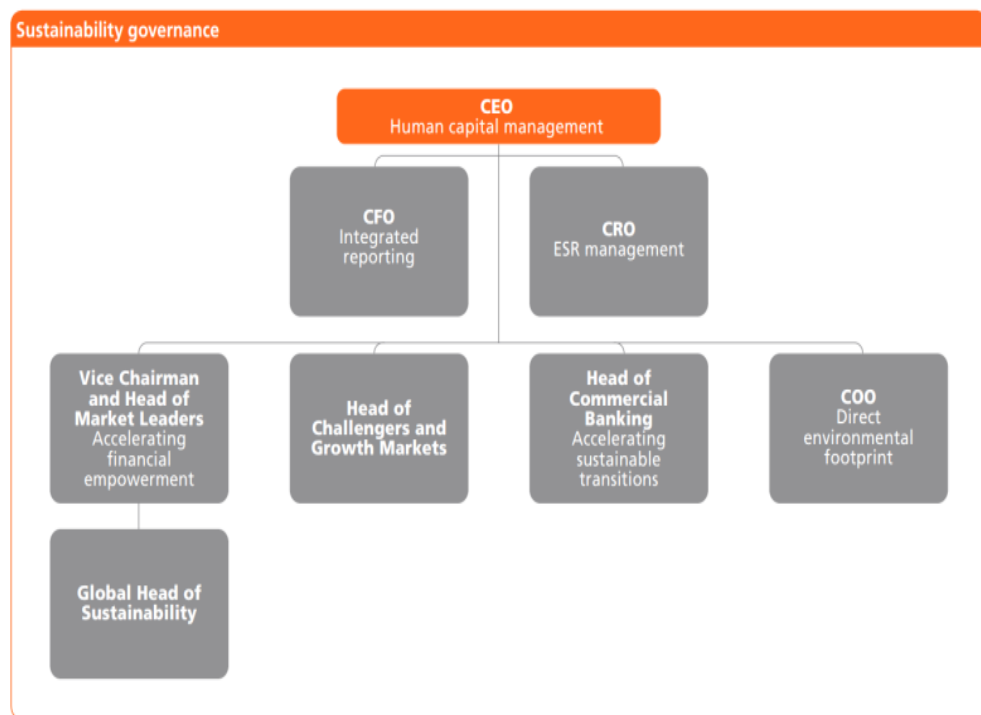


- **Aider les individus et les entreprises à évoluer de façon à respecter l'environnement et la société.**
- **Accompagner la société de manière générale face aux défis socioéconomiques et environnementaux actuels.**

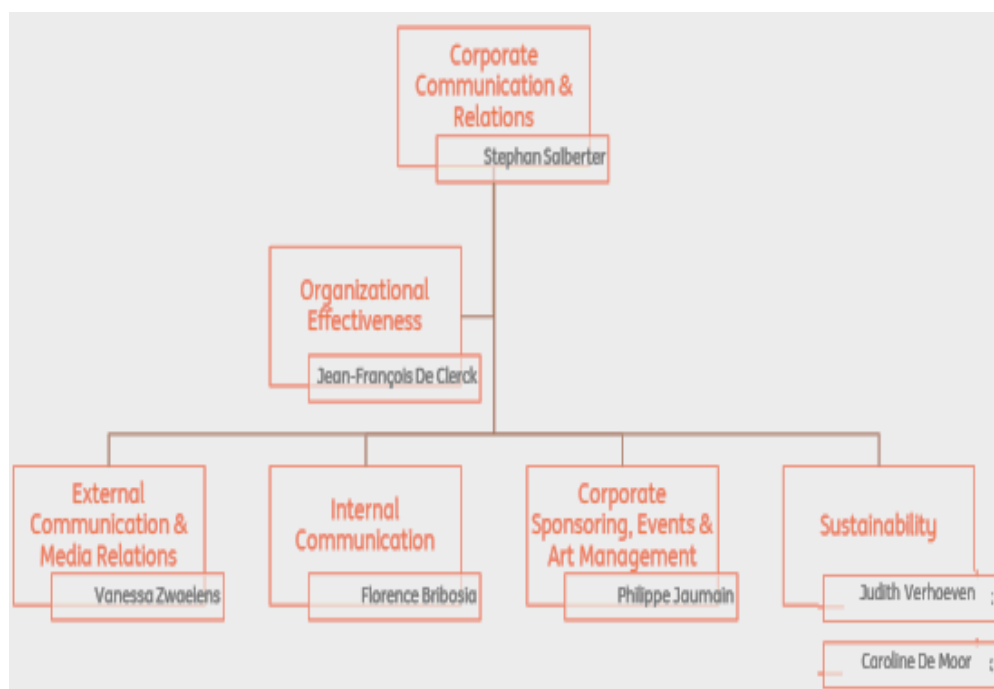
L'ambition de la banque en Belgique d'ici 2020 est fondée sur une devise claire : « *Double our impact, halve our footprint* - Doubler notre impact et réduire de moitié notre empreinte écologique ». Bien que nous l'ayons déjà souligné précédemment, ING est consciente de son impact sur la société, notamment en matière de choix de financement et d'investissement. En plus d'optimiser la durabilité à tous les échelons de son organisation, la banque guide ses clients vers davantage de durabilité. Au-delà des indicateurs financiers, la banque informe et forme ses clients pour prendre des décisions respectueuses de l'environnement et de la société civile. L'exemple le plus concret est la mise en avant d'une économie plus circulaire pour répondre à certains défis écologiques tels que l'efficacité énergétique. Plusieurs mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie et de nourriture ainsi qu'à la production de déchets ont été entreprises pour répondre à cet objectif. Nous détaillons certaines de ces mesures durant notre analyse de la stratégie RSE globale de la banque. Le projet *EV Pilot* est l'un des exemples concrets que nous approfondissons. En 2016, ING a publié son troisième rapport annuel intégrant la durabilité^{110 111}. Il reprend des données extra financières, les objectifs et chiffres clés liés au département *Sustainability* et détaille également les services centraux qui encadrent la durabilité dans la banque.

¹¹⁰ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹¹¹ Référence présentée en fin de section, p. 52.



En Belgique, le service *Sustainability* est associé aux services de communication et de relation avec différentes parties prenantes. Il n'est donc pas mis à l'écart et fait partie intégrante de la gouvernance de la banque. Nous estimons ultérieurement son impact notamment via les entretiens effectués avec les responsables d'autres services.



Voir figure annexe 4.1 : ING Belgique, notre rôle en tant que banque¹¹²

Voir figure annexe 4.2 : ING Belgique, agir avec notre clientèle¹¹³

Voir figure annexe 4.3 : ING Belgique, agir avec nos employés¹¹⁴

Voir figure annexe 4.4 : ING Belgique, agir pour notre planète¹¹⁵

Voir figure annexe 4.5 : ING Belgique, agir pour notre communauté¹¹⁶

Bibliographie

⁹² ING, « The history of ING », site officiel ing.com, rubrique About us - Profile & Fast Facts. URL : <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/History-of-ING.htm> : consulté le 15 novembre 2016.

⁹³ ING Belgique, « Brève notice historique », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Histoire. URL : <https://about.ing.be/A-propos-d'ING/ING-Belgique/ING-Belgique/Histoire.htm> : consulté le 15 novembre 2016.

⁹⁶ ING Direct France, « Le groupe ING : plus de 160 ans et toujours aussi innovant », site officiel ingdirect.fr, rubrique Qui est ING Direct ?. URL : <https://www.ingdirect.fr/ing-direct/qui-sommes-nous/> : consulté le 14 février 2017.

⁹⁹ LesEchos.fr, « ING poursuit sa restructuration et son désengagement d'Asie », Les Echos, site officiel lesechos.fr, rubrique Finance-Marchés, article journalistique, mis en ligne le 19 octobre 2012. URL : https://www.lesechos.fr/19/10/2012/lesechos.fr/0202337190270_ing-poursuit-sa-restructuration-et-son-desengagement-d-asie.htm : consulté le 14 février 2017.

¹⁰⁰ ING, « Fast Facts », site officiel ing.com, rubrique About us - Profile & Fast Facts - Fast Facts. URL : <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/Fast-facts.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹⁰¹ FTSE, « FTSE4Good Index Series », site officiel ftse.com, rubrique Index Series - Sustainable investment. URL : <http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good> : consulté le 21 avril 2017.

¹⁰² ING Belgique, « Erik Van Den Eynden, nouveau CEO d'ING Belgique », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, mis en ligne le 13 mars 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-d'ING/Press-room/Press-article/Erik-Van-Den-Eynden-nouveau-CEO-d'ING-Belgique.htm> : consulté le 17 mars 2017.

¹¹² Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹¹³ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹¹⁴ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹¹⁵ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹¹⁶ Référence présentée en fin de section, p. 52.

¹⁰³ Youtube, « L’histoire d’ING », vidéo, chaîne officielle d’ING Belgique, mise en ligne le 26 novembre 2013. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=KfbyLwliI-0> : consulté le 23 mars 2017.

¹⁰⁴ ING Belgique, « Profil & Fast Facts », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Profil & Fast Facts. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Profil-fast-facts.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹⁰⁶ ING Belgique, « Structure et Organisation », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Structure et Organisation. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Structure-et-Organisation.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹⁰⁸ ING, « The history of the ING lion », site officiel ing.com, rubrique About us - Profile & Fast Facts - History of ING lion. URL : <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/History-of-ING/History-of-ING-lion.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹⁰⁹ ING Belgique, « Notre direction », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹¹⁰ ING, « Annual Reports », site officiel ing.com, rubrique Investor relations - Annual reports. URL : <https://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹¹¹ ING, « Reporting on Sustainability », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Reporting on Sustainability. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Reporting-on-Sustainability.htm> : consulté le 14 février 2017.

¹¹² ING Belgique, « Notre rôle en tant que banque », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction - Nos actions - Notre rôle en tant que banque. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction/Nos-actions/Notre-role-en-tant-que-banque.htm> : consulté le 15 février 2017.

¹¹³ ING Belgique, « Agir avec ... », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction - Nos actions - Agir avec. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction/Nos-actions/Agir-avec....htm> : consulté le 15 février 2017.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Ibidem.

Section 5. Méthodologie de recherche

5. A. Comment analyser trois projets RSE ?

Afin d'illustrer la stratégie durable d'ING Belgique, nous avons choisi trois projets qu'elle a développés. Aujourd'hui, l'entreprise affiche sa volonté de remplir son rôle en tant que banque responsable. Elle s'engage à agir pour ses clients, pour ses employés et pour la société. Conformément à ces engagements, nous avons sélectionné un projet mis en place pour les clients, un projet pour les employés et un projet pour la société.

Certaines entreprises ont développé ces dernières années des typologies quali-quantitatives pour évaluer la durabilité de leurs projets¹¹⁷. C'est notamment le cas d'Air France Industries (*Check-list développement durable*, basée sur trois composantes : environnement – social – gouvernance) et de la Fédération Nationale Française des Travaux Publics, FNTF (*Huit engagements pour la transition écologique*). Dans notre cadre, nous proposons davantage une analyse qualitative centrée sur la description des projets et sur la communication qui en est faite. Cette analyse nous a permis d'illustrer comment la banque concrétise sa stratégie sur le terrain. Nous avons classé les trois projets parmi quatre catégories de responsabilités pour une banque inspirées des travaux de Carroll¹¹⁸.

Responsabilité légale	Responsabilité environnementale
Responsabilité éthique et philanthropique	Responsabilité organisationnelle et économique

Ces catégories ont elles-mêmes été complétées par des critères d'analyse tels que ceux utilisés récemment par Hikkerova et Bortolotti dans leur analyse éthique de trois banques en 2014 : la Société Générale, le Crédit Agricole S.A. et le Crédit Coopératif¹¹⁹. Ces critères s'inspirent aussi des *Sustainable Development Goals* cités précédemment. Ils ont servi à

¹¹⁷ Référence présentée en fin de section, p. 58.

¹¹⁸ Référence présentée en fin de section, p. 58.

¹¹⁹ Référence présentée en fin de section, p. 58.

cibler les buts auxquels sont rattachés les trois projets analysés. Parmi eux, nous retrouvons par exemple la transparence financière, la gestion des eaux et des déchets, le soutien à la santé publique, le bien-être et la sécurité des parties prenantes, l'information publique,... Cette analyse par critères a pour finalité de catégoriser les domaines d'actions responsables/durables avec lesquels les projets analysés sont directement connectés. La grille ainsi développée est spécialement dédiée au secteur bancaire.

Figure annexe 5.1 : Critères d'analyse des projets

- **Responsabilité légale :** information financière - lutte contre la criminalité (notamment la fraude fiscale, le blanchiment et la corruption) – *reporting* extra financier - respect des Droits de l'Homme - transparence financière et organisationnelle
- **Responsabilité environnementale :** architecture et paysage - développement et promotion des énergies renouvelables – développement des transports publics - gestion des eaux et des déchets - lutte contre la pollution et le réchauffement climatique - préservation de la biodiversité - recyclage - soutien d'une production et d'une consommation durables - urbanisme et construction durables
- **Responsabilité éthique et philanthropique :** aide à la jeunesse - aide aux pays en voie de développement - arts et culture - bien-être & santé publique - dialogue social et écoute des parties prenantes - information et formation financières publiques - intégration et respect de la femme - lutte contre la faim et la pauvreté - lutte contre les inégalités - soutien de la démocratie - soutien de la diversité - soutien d'une éducation de qualité pour tous - sponsoring et mécénat responsables
- **Responsabilité organisationnelle et économique :** accessibilité et engagement contre l'exclusion socio-économique et physique - bien-être et sécurité des parties prenantes (notamment des employés) – contribution au développement des communautés locales - devoir d'évaluation préalable dans le financement de projets - dialogue social et syndical - formation des employés & collaborateurs et développement des compétences - gestion des crises et de leur impact sociétal - gestion des risques - honnêteté - innovation - intégration de critères RSE pour la sélection des fournisseurs - politique d'investissements socialement responsables (ISR) - promotion d'un code éthique interne - relation client responsable (CRM) - rémunération adéquate des employés et collaborateurs - rentabilité pour la banque et le client - soutien de l'emploi décent - soutien d'une économie durable

5. B. Entretiens et procédure

Parallèlement aux projets analysés, nous avons interrogé plusieurs responsables de service au sein d'ING Belgique. Ces entretiens ont été conduits de manière semi-directive. La banque affirme l'importance de la durabilité au sein de ses activités. Nous avons souhaité vérifier concrètement à quel point cette stratégie était partagée dans les différents services de la banque. Pour cela, nous avons guidé nos interviewés à travers cinq questions principales centrées sur cinq critères.

- **Profil :** la première question vise simplement à établir le profil du responsable de service et son rôle au sein d'ING Belgique.
- **Réputation d'ING Belgique :** la seconde question répond à un objectif double, à savoir comprendre l'importance que l'interrogé accorde à la réputation et évaluer, selon lui, l'influence de la durabilité sur la réputation de la banque.
- **ING Belgique & sustainability :** la troisième question porte sur la compréhension de la stratégie durable de la banque et sur sa présence au sein du service que l'interrogé représente.
- **Impact de la stratégie sustainability :** divisée en deux parties, la quatrième question détaille, dans un premier temps, l'avis de l'interrogé sur les attentes des employés, des clients et de la société en matière de durabilité. Nous avons ensuite demandé quel impact actuel a la stratégie RSE de la banque sur ces trois mêmes parties prenantes, en termes économiques (impact financier, valeur boursière,...), en termes d'image de marque/réputation (valeur ajoutée sur la qualité de l'image et de la réputation de la banque) et en termes d'engagement (valeur ajoutée sur la motivation des employés et sur le « passage à l'acte des clients et de la société¹²⁰ »).

¹²⁰ Une bonne réputation ne veut pas forcément dire que les clients, les prospects et les autres parties prenantes de la société telles que les citoyens passent ou souhaitent passer à l'acte. Nous avons ajouté un critère d'engagement pour comprendre la valeur ajoutée que pouvait avoir, selon les responsables de service, la stratégie *sustainability* sur la décision d'achat et la participation aux activités de la banque.

- **Communication RSE et suggestions** : cette dernière question vise à obtenir l'avis du responsable sur la qualité de la communication durable de la banque. Nous avons également laissé l'opportunité aux interrogés d'émettre l'une ou l'autre suggestion pour d'éventuelles pistes d'amélioration que la banque devrait explorer.

L'analyse de ces entretiens semi-directifs a été jointe à notre évaluation de la communication et de la stratégie *sustainability* d'ING Belgique. Si la banque affirme accorder de l'importance à la durabilité dans l'ensemble de ses activités mais que les responsables des différents services n'ont pas connaissance ou ne partagent pas la vision de cette stratégie RSE, la crédibilité des propos tenus par la banque pourrait être remise en question. L'objectif est dès lors d'évaluer si la banque respecte concrètement ce qu'elle affirme en termes de durabilité. Étant donné le faible nombre d'interviewés, notre but n'est pas d'apporter des mesures statistiques exhaustives. Notre finalité est plutôt centrée sur une évaluation qualitative interne de la stratégie RSE d'ING Belgique. Certaines questions sont accompagnées d'une échelle chiffrée de 0 à 5 pour illustrer les avis recueillis.

Les responsables de service que nous avons interrogés ont été choisis par la banque et sont au nombre de cinq. Étant donné que nous n'avons pas fait partie du processus de sélection des interviewés, un biais est possible. Cependant, pour limiter au maximum ce biais, les répondants sélectionnés font partie de services très différents au sein de la banque, apportant ainsi une certaine hétérogénéité à l'échantillon :

- **Thierry Prieur, Head of Sales Insurance Brussels¹²¹ depuis juin 2016** : il est chargé de mettre en œuvre la stratégie nationale pour les assurances vie et non-vie, d'aider les équipes commerciales à répondre aux besoins des clients, d'optimiser les résultats de vente et de gérer les relations avec les partenaires NN et AXA.

¹²¹ Référence présentée en fin de section, p. 58.

- **Éric Bertrand, Sales Manager Institutionals Brussels¹²² depuis juin 2013** : il dirige une équipe de huit directeurs dont la responsabilité est le maintien et le développement de relations d'affaires avec les clients institutionnels.
- **Frédérique Rézette, Category Manager General Banking Sales¹²³ depuis janvier 2015** : en étroite collaboration avec les services *Marketing, Customer Intelligence, Direct Channels* et *Products & Ops*, elle dirige la stratégie banque de détail liée aux paiements, comptes et cartes. Elle prend part aux planifications de campagnes de vente et au développement de formations.
- **Nico Bécu, Senior Manager Real Estate Projects & Maintenance¹²⁴ depuis 2009** : il est notamment responsable de la division *Immo Projects & Maintenance* qui gère le parc immobilier de la banque (à peu près 600 000 m² de surfaces). Il est également chargé de tous les projets et contrats liés à l'aménagement des bâtiments, à leur entretien, à leur transformation et à leur maintenance mais aussi ceux liés à l'énergie et à la gestion des déchets.
- **Henry Lambert de Rouvroit, Regional Manager Private Banking Zone Centre depuis janvier 2017¹²⁵** : il gère une équipe de dix *private bankers* dont le rôle est soit la gestion (planification, conseil et croissance) du patrimoine de clients qui ont au moins un million d'euros soit la recherche de nouveaux clients.

Voir figure annexe 5.2 : Questionnaire semi-directif

¹²² Référence présentée en fin de section, p. 58.

¹²³ Référence présentée en fin de section, p. 58.

¹²⁴ Référence présentée en fin de section, p. 58.

¹²⁵ Référence présentée en fin de section, p. 58.

Bibliographie

¹¹⁷ P. BARET et F. ROMESTANT, « 10 Cas de RSE : étude de cas de responsabilité sociétale des entreprises », *coll. Management Sup*, Dunod, 2016, 240 p.

¹¹⁸ A. B. CARROLL, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, 1979, p. 497-505.

¹¹⁹ L. HIKKEROVA et J. BORTOLLOTTI, « Finance durable et RSE : le cas de trois banques », *Gestion 2000*, vol. 30, no. 6, 2013, p. 79-98. URL : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-79.htm> : consulté le 14 mars 2016.

¹²¹ LinkedIn, « Profil de Thierry Prieur ». URL : <https://www.linkedin.com/in/prieurthierry/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.

¹²² LinkedIn, « Profil de Éric Bertrand ». URL : <https://be.linkedin.com/in/ericbertrandng> : consulté le 20 avril 2017.

¹²³ LinkedIn, « Profil de Frédérique Rézette ». URL : <https://www.linkedin.com/in/fr%C3%A9d%C3%A9rique-r%C3%A9zette-62215422/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.

¹²⁴ LinkedIn, « Profil de Nico Bécu ». URL : <https://www.linkedin.com/in/nico-b%C3%A9cu-0531086/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.

¹²⁵ LinkedIn, « Profil de Henry Lambert de Rouvroit ». URL : <https://www.linkedin.com/in/henry-lambert-de-rouvroit-337771/> : consulté le 22 mai 2017.

Section 6. Présentation des données

Nous allons maintenant analyser en profondeur la stratégie durable d'ING Belgique. Pour ce faire, nous avons puisé nos informations sur le site web officiel de la banque et sur différents canaux de communication comme les réseaux sociaux. Nous avons également collaboré avec l'équipe *Sustainability* de la banque, composée de Judith Verhoeven et Caroline De Moor. Certaines informations sont étroitement liées à ING *Groep N.V.* La présentation des données se fait en trois étapes. Nous commençons par décrire la vision et les valeurs de la banque afin de cerner sa culture interne. Nous décrivons ensuite la stratégie *sustainability* et l'illustrons par les trois projets retenus. Rappelons que l'objectif n'est pas de fournir une description détaillée de l'ensemble des propos d'ING mais plutôt d'émettre une réflexion sur l'aboutissement et la qualité de la RSE au sein de la banque.

6. A. ING Belgique : une vision durable et des valeurs responsables

La stratégie globale actuelle de la banque est fondée sur l'initiative « *Think Forward*¹²⁶ ». Le coup d'envoi de cette vision fut lancé le 25 février 2016 avec un sommet¹²⁷ rassemblant une centaine de participants à Bruxelles. Parmi eux, des académiciens, des leaders des secteurs financier et technologique mais également des décideurs nationaux et européens ainsi que des représentants d'associations de consommateurs. Les deux principaux intervenants conviés furent les économistes renommées Noreena Hertz et Annamaria Lusardi. Ce premier sommet fut suivi d'un second, à Munich, en mars 2017. Pour établir sa stratégie globale *Think Forward*, ING s'est inspirée d'une conférence qu'elle avait organisée, le 25 septembre 2015, sur le thème « *Think Forward to a Sustainable Economy* »¹²⁸. Le principal intervenant était alors l'économiste et consultant, de notoriété internationale, Jeremy Rifkin. L'objectif de la *Think Forward Initiative* (TFI) est de comprendre comment et pourquoi nous

¹²⁶ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹²⁷ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹²⁸ Référence présentée en fin de section, p. 88.

faisons nos choix financiers. Pour cela, ING collabore avec plusieurs partenaires dont Microsoft, Dell EMC et Deloitte dans le but de développer des outils qui facilitent la vie économique des clients mais aussi celle des citoyens.

Nous sommes tous les jours confrontés à l'argent et aux décisions économiques. Souvent, ces décisions sont influencées par des facteurs qui échappent à notre raison. Ainsi, les entreprises et le système économique ont réussi à stimuler nos émotions et nos intérêts pour nous pousser à consommer au-delà de nos besoins. La surconsommation et les achats impulsifs prennent aujourd'hui parfois le pas sur la rationalité économique. Pourtant, certaines de nos décisions financières ont un impact considérable sur nos vies (prêts hypothécaires, épargne-pension, assurances,...). Il est donc important de comprendre et mesurer ses choix financiers. ING Groep N.V. s'est engagé dans une stratégie durable pour accompagner ses clients et la société globale vers une prise de conscience de l'impact, à court et long terme, de leurs décisions financières.

Voir figure annexe 6.1 : *Think Forward Initiative*, partenaires¹²⁹

ING Belgique intègre la mission d'aider les gens à avoir une longueur d'avance dans la vie comme dans les affaires. Pour cela, elle a fixé quatre engagements qui constituent sa promesse aux clients¹³⁰ :

- « **Clair et Facile** : avec moins, on fait plus. Les activités bancaires ne doivent être ni complexes ni chronophages ».
- « **Partout, à tout moment** : nous nous efforçons de fournir nos services là où se trouvent nos clients ».
- « **Aider** : les clients souhaitent avoir des informations pertinentes et actualisées à portée de main. Ils doivent pouvoir comprendre leurs choix et les répercussions de ces derniers à court et long terme. »

¹²⁹ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³⁰ Référence présentée en fin de section, p. 88.



- « **Améliorer** : nous continuerons à rechercher de nouvelles méthodes d'amélioration avec de nouvelles idées, de nouvelles solutions et de nouvelles approches afin de faciliter les choses pour nos clients. Ainsi, nous garderons tous une longueur d'avance ».

À l'échelle globale, le groupe ING défend trois valeurs principales¹³¹ centrées autour de l'intégrité :

- « **L'intégrité par-dessus tout** : développer des façons de faire qui peuvent résister à l'épreuve du temps et s'en tenir aux valeurs que nous défendons. En étant explicites à propos de nos valeurs, nous annonçons au monde le comportement qu'il peut attendre de nous ».
- « **L'honnêteté** : nous fournissons à nos clients des conseils clairs et francs. Nous respectons la loi et les règles que nous avons établies. Nous attendons de nos clients et fournisseurs qu'ils fassent de même. Nous sommes transparents sur notre impact et sur les intérêts financiers en jeu ».
- « **La prudence** : nous traitons l'argent et les informations financières des citoyens. Peu de choses dans la vie pourraient être plus sensibles. L'intérêt du client est au centre de nos activités et nous honorons sa confiance. Nous gérons soigneusement les risques financiers et n'en prenons que s'ils ont été correctement évalués ».
- « **La responsabilité** : nous sommes conscients des impacts sociaux et environnementaux de chacune de nos activités. Nous respectons les droits humains et réduisons nos impacts négatifs. Nous accompagnons nos clients pour qu'ils fassent de même. Nous encourageons la diversité, pas uniquement parce que nous le devons mais car c'est de la diversité que les nouvelles idées fleurissent. Nous investissons dans nos communautés, supportons des causes justes et encourageons nos employés à participer à des activités volontaires ».

¹³¹ Référence présentée en fin de section, p. 88.

Le groupe ING ne fait pas que dicter des valeurs. Le 12 juin 2013, aux Pays-Bas, les directeurs de la banque ont dû prêter le « Serment du Banquier » et, à partir du 1^{er} avril 2015, la loi néerlandaise a obligé les employés des institutions financières du pays à faire de même. Par ce serment éthique, ils ont juré d’« *équilibrer soigneusement les intérêts de toutes les parties prenantes et, de cette manière, de se concentrer sur la position centrale du client* ». Ils doivent également « *faciliter la confiance dans le secteur financier* ».¹³² Depuis janvier 2015, ING a repris le principe du serment néerlandais dans un code de conduite interne que chaque employé doit signer, peu importe le pays, avant de rejoindre l’organisation. Ce code, appelé « Le Code Orange », a pour but de centrer les employés autour d’une culture commune définie par les employés eux-mêmes. Il reprend les valeurs de la banque ainsi que ses engagements sans oublier des règles de conduite et de gouvernance internes. Le Code Orange est accompagné de programmes locaux et globaux de communication et de formation pour s’assurer de son incorporation à tous les niveaux de la banque.

Pour garantir une culture conviviale et positive entre les employés, l’organisation a aussi développé une plateforme pour émettre des compliments en ligne. Cette plateforme, nommée Kudo, permet ainsi aux employés de complimenter leurs collègues. ING Groep N.V. est convaincu que Kudo a sa place dans l’organisation et peut permettre le partage de valeurs communes et la mise en valeur d’un comportement positif. Un concept qui pourrait étonner mais qui semble plutôt bien fonctionner puisque, fin 2016, plus de 33 000 employés s’étaient inscrits sur l’outil et presque 143 000 compliments avaient déjà été envoyés¹³³.

Les engagements d’ING ne s’arrêtent pas là. D’une part, le groupe promeut la diversité et l’inclusion au sein de son organisation à travers diverses initiatives¹³⁴. Il a d’ailleurs été classé 52^{ème} pour sa politique d’égalité des genres par le *Bloomberg Financial Services Gender-Equality*

¹³² Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³³ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³⁴ Référence présentée en fin de section, p. 88.

Index (BFGEI)¹³⁵. Un manifeste a été introduit en janvier 2016 pour affirmer les positions de la banque en termes d'intégration¹³⁶. D'autre part, le groupe a pris de nombreuses dispositions, via sa politique de gestion des risques sociaux et environnementaux (ESR), envers des thématiques telles que le bien-être animal, la lutte contre le changement climatique, le non-financement d'armes controversées, le financement croissant des énergies renouvelables et le financement décroissant des énergies fossiles, la pêche durable, la production contrôlée et durable d'huile de palme, ...¹³⁷

Pour encadrer l'ensemble de ses activités financières dédiées aux clients tout en suivant la vision durable *Think Forward*, l'organisation ING se concentre sur deux objectifs centraux :

➤ **La responsabilisation financière - *Financial Empowerment***¹³⁸ :

Sous la devise « *To Stay a Step Ahead in Life and in Business* », ING porte une ambition majeure : rendre ses clients et les citoyens plus autonomes financièrement. En 2016, la banque s'est donnée pour ambition que 25 millions de citoyens se sentent autonomes financièrement. Dans cette optique, la banque développe plusieurs dispositions d'accessibilité et d'éducation financière :

- **Clair et simple - *Clear and Easy***¹³⁹ : premièrement, le nombre de produits vendus par la banque a été réduit pour faciliter la compréhension de chacun d'entre eux. Une application a également été créée pour que les clients puissent gérer à tout moment leurs produits. Certaines mesures ont été prises quant à l'accessibilité des personnes malvoyantes ou à mobilité réduite dans les différents bâtiments du groupe. En Belgique, le projet « *Branch in a briefcase* » se centre sur l'accessibilité numérique et permet de diminuer la nécessité de visites

¹³⁵ Cet indice, fixé par le *Responsible Finance Forum*, consacre 52 organisations qui ont pris des dispositions considérables pour l'égalité des genres. ING figure pour la seconde année consécutive dans ce classement.

¹³⁶ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³⁷ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³⁸ Référence présentée en fin de section, p. 88.

¹³⁹ Référence présentée en fin de section, p. 89.

physiques. De nombreuses autres initiatives peuvent être citées, notamment pour l'accessibilité et le soutien de la microfinance. Depuis 2006, en collaboration avec la Plateforme Néerlandaise pour une Finance Inclusive (NpM), le service de recherche et de conseil de la banque publie le rapport « *A Billion to Gain* ». Son objectif est d'accompagner les petites et moyennes entreprises afin qu'elles répondent efficacement aux enjeux sociaux, environnementaux et financiers auxquels elles sont confrontées. L'édition 2016¹⁴⁰ de ce rapport se focalise sur les *FinTech* (technologies financières) qui touchent les microentreprises et les PME.

- **Une information correcte - *The right information*** : ING met à disposition de ses clients un grand nombre de sites, blogs, webinaires¹⁴¹ et sessions d'information. Dans certains cas comme la gestion des risques, un coaching est proposé aux intéressés. Au sein de plusieurs pays où la banque est présente, un test personnel nommé « *The Financially fit Test* » permet aux clients de cerner leur profil financier. N'oublions pas d'évoquer que depuis 2014 et l'extension des règles de conduite MiFID relatives au secteur des assurances¹⁴², les institutions financières doivent obligatoirement établir le profil de leur client, notamment pour les produits d'assurance vie. Par conséquent, elles ne peuvent proposer à leurs clients que des produits qui correspondent à leur profil d'investisseur. Ces profils vont, entre autres, du plus défensif (très peu de bénéfices, beaucoup de sécurité) au plus dynamique (sécurité non garantie, rendement potentiel très élevé). Afin de comprendre exactement les besoins des citoyens dans le monde entier, le groupe dirige l'*ING International Survey*¹⁴³. Cet institut réalise des études parmi les plus importantes du secteur en Europe. Il aborde plusieurs sujets comme les décisions financières, les économies et dépenses, l'évolution des prêts hypothécaires, l'économie collaborative

¹⁴⁰ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴¹ Contraction de web et séminaire. Les webinaires sont des conférences en ligne.

¹⁴² Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴³ Référence présentée en fin de section, p. 89.

et même les habitudes financières pendant la période de Noël. Certaines des données présentées par ING font office de références dans le secteur financier belge.

- **Un impact positif - A positive impact :** au-delà de la prise de conscience de l'impact de ses activités sur la société, ING Groep N.V. et ING Belgique souhaitent contribuer à améliorer la société et le bien-être des citoyens à travers des programmes de recherche, des donations ainsi qu'en soutenant des initiatives humanitaires. Le meilleur exemple est le partenariat entre ING et Unicef dans le cadre du programme « *Power for youth*¹⁴⁴ ». Cette collaboration supporte plus de 335 000 adolescents dans les pays en voie de développement en soutenant l'apprentissage de connaissances sociales et financières. Chaque année, ING Belgique organise des événements comme la course « *Run for Youth* », durant laquelle les employés courent et lèvent des fonds pour Unicef¹⁴⁵.

➤ **Transitions durables financées - Sustainable Transitions Financed (STF)¹⁴⁶ :**

La banque affirme intégrer la RSE à tous les échelons de ses activités. Elle voit la durabilité comme un avantage compétitif important à long terme grâce à sa capacité à contribuer à une économie plus verte et juste. Sa politique de financement soutient et accompagne les clients qui souhaitent opter pour une transition de leurs activités vers davantage de durabilité. Et chaque décision d'investissement et de financement est confrontée à un processus d'évaluation :

- **Gestion des risques sociaux et environnementaux - Environmental and social risk management (ESR)^{147 148} :** pour limiter au maximum les influences négatives de ses activités, la banque a développé une vaste

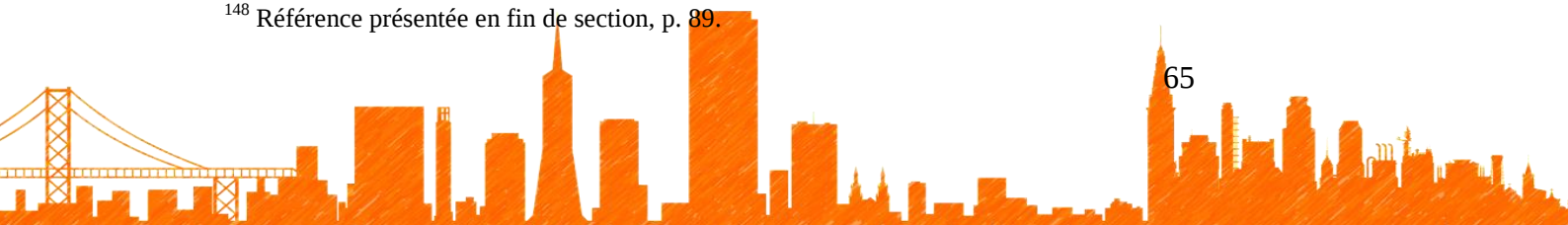
¹⁴⁴ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴⁵ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴⁶ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴⁷ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁴⁸ Référence présentée en fin de section, p. 89.



politique responsable visant à évaluer les projets et activités dans lesquels elle s'engage. Cette évaluation incorpore des critères d'inclusion et d'exclusion inspirés des valeurs et engagements du groupe. Des critères encore plus stricts sont appliqués aux secteurs présentant des risques plus élevés que les autres (industrie chimique, extraction minière, élevage d'animaux, ...).

- **Application des Principes de l'Équateur - *Applying the Equator Principles (EP)***¹⁴⁹ : la banque ne finance pas et ne prête pas d'argent aux entreprises et projets qui ne respectent pas les Principes de l'Équateur. Ces principes sont intégrés aux critères ESR.
- **ING approche environnementale - *ING environmental approach***¹⁵⁰ : dans la même lignée que sa déclaration sur le climat (citée précédemment), ING joint des critères environnementaux à sa politique ESR. Cette approche environnementale souligne les efforts que la banque effectue pour limiter ses impacts directs et indirects.
- **ING Banque verte - *ING Green Bank*** : ING offre l'opportunité à ses clients néerlandais d'être conseillés et d'investir dans des projets certifiés par le gouvernement hollandais comme étant respectueux de l'environnement. Ces projets sont financés par la *Groenbank* d'ING.
- **Investissements socialement responsables (ISR) - *Socially responsible investments*** : depuis 1999, la banque intègre les investissements socialement responsables au sein de sa stratégie globale. Les clients belges, luxembourgeois, allemands et néerlandais ont de ce fait accès à des portefeuilles d'investissement consacrés à des fonds responsables et durables. Aux Pays-Bas, sont exclues de ces ISR les entreprises liées à certains secteurs (tabac, extraction minière,...) ainsi que celles qui violent certains critères (droits fondamentaux, normes sociales et environnementales,...).

¹⁴⁹ Cités à la référence 64. Référence complète présentée en fin de section, p. 89.

¹⁵⁰ Référence présentée en fin de section, p. 89.



Voir figure annexe 6.2 : Les investissements socialement responsables¹⁵¹

Voir figure annexe 6.3 : Autres politiques ING -ING other policies¹⁵²:

En 2014, l'ambition de la banque était d'augmenter son budget de financement STF de 35 milliards d'euros d'ici 2020. En 2016, les investissements de la banque avaient déjà augmenté de plus de 34 milliards par rapport à 2015. La banque a donc choisi de revoir, actuellement, ses objectifs à la hausse. D'une part, la stratégie *Think Forward* est bel et bien concrétisée par une politique de financement durable. Pourtant nous verrons lors de l'analyse des entretiens que les responsables de service affirment majoritairement que la banque n'a pas de politique globale d'investissements socialement responsables (ISR). Certains des fonds qu'elle propose sont des ISR mais ils sont largement minoritaires. L'ambition à long terme de la banque est de hausser fortement le nombre d'ISR. D'autre part, la banque est assez transparente sur ses engagements et les résultats qu'elle obtient^{153 154}. C'est d'ailleurs ce que prouvent souvent les déclarations du CEO Ralph Hamers¹⁵⁵ et les multiples récompenses que reçoit la banque¹⁵⁶. Cela dit, elle pourrait aller plus loin dans son rôle sociétal, nous y reviendrons lors de l'analyse des entretiens.

Avant d'illustrer la stratégie *sustainability* d'ING Belgique par trois projets, résumons les engagements et objectifs de la banque :

¹⁵¹ Propos recueillis sur Wikifin, le programme d'éducation financière de la FSMA (Autorité belge des services et marchés financiers) lancé en janvier 2013, en collaboration avec Febelfin, la fédération des banques belges.

¹⁵² Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁵³ Référence présentée en fin de section, p. 89.

¹⁵⁴ Référence présentée en fin de section, p. 90.

¹⁵⁵ Référence présentée en fin de section, p. 90.

¹⁵⁶ En 2016, ING Belgique et le groupe ING ont notamment été élus « meilleure banque » pour la quatrième fois consécutive par *The Banker*. La récompense vise les établissements bancaires selon leurs prestations financières, leurs innovations technologiques et leurs initiatives marketing.

ING Belgique : Synthèse *Think Forward & Sustainability*

- **Stratégie globale :** *Think Forward*
- **Objectifs globaux :**
 - *Think forward to a sustainable economy* - Planifier une économie durable.
 - *Empowering people to stay a step ahead in life and in business* - Permettre aux gens d'avoir une longueur d'avance dans la vie comme dans les affaires.
- **Objectif sustainability :** *Double our Impact, Halve our Footprint* - Doubler notre impact, réduire de moitié notre empreinte écologique.
- **Mission globale :** Nous sommes convaincus que tout progrès durable est le fait de personnes imaginatives et déterminées à améliorer leur avenir et celui de celles qui les entourent. Nous donnons aux individus et aux organisations les moyens de concrétiser leur propre vision dans la quête d'un meilleur avenir, et ce, à petite ou grande échelle.
- **Mission sustainability :** Mener un développement durable.
 - Aider les individus et les entreprises à évoluer dans un environnement en mutation.
 - Aider la société de manière générale à relever les défis socio-économiques et environnementaux d'aujourd'hui.
- **Valeurs :** Clair et Facile - Partout à tout moment - Aider - Améliorer
- **Agir avec :**
 - **Nos clients :** autonomisation financière - transition durable
 - **Nos collaborateurs :** expérience des collaborateurs - engagement personnel des collaborateurs
- **Agir pour :**
 - **Notre planète :** durabilité des bâtiments (préparer nos bâtiments pour l'avenir) - alimentation (consommation d'aliments à faible impact) - mobilité (réduire l'impact écologique de nos voyages d'affaires).
 - **Notre société :** nos initiatives (*Volunteering@ING*, *ING Society Award*, ...) - nos partenariats (*Unicef Power for Youth*, *Fondation Roi Baudouin*, ...).

- **Au-delà de nos communautés locales** : contribuer au développement durable des Nations Unies.
- **Profil des clients** :
 - **Clients *retail*** : particuliers dont les avoirs en compte sont inférieurs à un million d’euros.
 - **Clients *private banking*** : particuliers dont les avoirs en compte sont supérieurs à un million d’euros.
 - **Indépendants, professions libérales et petites entreprises** qui réalisent un chiffre d’affaires annuel inférieur à quatre millions d’euros.
 - **Moyennes entreprises** qui réalisent un chiffre d’affaires compris entre quatre et 250 millions d’euros.
 - **Clients institutionnels** : services publics, hôpitaux, congrégations, établissements d’enseignement, organisations syndicales ou fonds de pension.
 - **Grandes entreprises** : entreprises cotées en bourse et celles qui réalisent un chiffre d’affaires supérieur à 250 millions d’euros.
 - **Financial institutions** : banques et autres institutions financières, compagnies d’assurances, fonds de placement, ...

6. B. ING Belgique : trois projets RSE

Nous illustrons maintenant la stratégie durable de la banque par trois projets développés en Belgique. Ces projets ont été sélectionnés conformément aux trois véritables publics envers lesquels ING Belgique s’engage : les clients, les employés, la société. Nous allons décrire rapidement ces projets ainsi que les domaines d’action auxquels ils se rattachent directement¹⁵⁷. Nous allons ensuite aborder la communication faite autour de ces projets sous la forme d’un tableau. Celui-ci reprend l’ensemble des canaux pouvant servir à la diffusion d’un événement. Rappelons que l’objectif de la description de ces projets est d’illustrer la stratégie durable d’ING Belgique et de la communication qui y est associée.

Figure annexe 6.4 : Tableau d’analyse des projets

B. 1. Conférence *Hybrid Business Models*

¹⁵⁷ Voir figure annexe 4.1.

Le 21 mars 2017, ING Belgique et l'*Antwerp Management School* (AMS) ont organisé une conférence durant laquelle fut présentée une étude conjointe sur les modèles de business hybrides. Elle prit place dans l'un des bâtiments principaux d'ING à Bruxelles, ING Marnix, situé à l'Avenue Marnix. Les participants furent nombreux, 280 exactement. Parmi eux, des clients, des collaborateurs et des prospects. La conférence commença par une présentation de l'étude par, Lars Moratis¹⁵⁸, un professeur de l'AMS. Celle-ci fut suivie d'un discours de l'éminent spécialiste international en durabilité, le professeur Wayne Visser¹⁵⁹, et d'une séance de questions-réponses avec d'autres experts. Les invitations¹⁶⁰ à l'événement ont été effectuées à la fois en interne (*mailing*, réseau social interne,...) et en externe (réseaux sociaux, agents commerciaux,...). Des affiches ont également circulé à l'intérieur de la banque et un communiqué de presse fut publié sur le site web d'ING Belgique¹⁶¹. Ce dernier reprend une brève description de l'étude ainsi que ses objectifs.

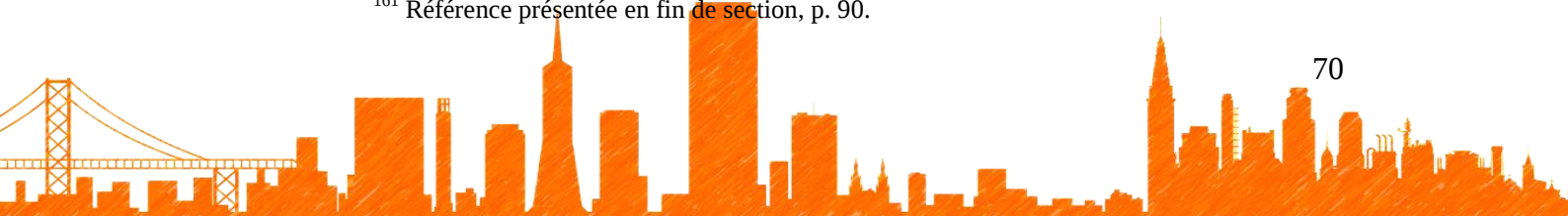
Le rapport recense deux types de modèles de business hybrides : les progressifs et les radicaux. D'un côté, les modèles progressifs tendent à apporter la durabilité au cœur des activités de l'entreprise en alignant ses opérations internes autour d'aspirations durables, en rendant ses chaînes d'approvisionnement plus responsables socialement et écologiquement, et en reconcevant progressivement l'ensemble des produits et services selon des critères de durabilité. De l'autre côté, les modèles radicaux réinventent complètement le moule économique de l'entreprise pour en faire une institution littéralement conduite par la durabilité. Cette seconde approche est considérée comme la plus enviable puisqu'elle transforme intrinsèquement la mentalité de l'entreprise, là où le modèle progressif évolue par étapes parfois lentes et sinueuses.

¹⁵⁸ Vous trouverez, dans la bibliographie située en fin de section, le lien vers le support de la présentation de l'étude, p. 90.

¹⁵⁹ Nous avons cité précédemment, à la figure annexe 3.2, une réflexion de Wayne Visser sur le futur de la RSE. Vous trouverez, dans la bibliographie située en fin de section, le lien vers le support de la présentation du discours, p. 90.

¹⁶⁰ Vous trouverez, dans la bibliographie située en fin de section, un exemple d'invitation à la conférence publiée sur le blog de l'AMS, p. 90.

¹⁶¹ Référence présentée en fin de section, p. 90.



Les résultats de l'étude sont présentés selon quatre enjeux : causes, obstacles, facteurs de réussite déterminants et implications. Elle décrit également un certain nombre de cas pratiques d'entreprises, belges ou étrangères, qui ont réussi à créer des stratégies viables et durables économiquement et « environnementalement ». C'est le cas, entre autres, de Patagonia, une entreprise américaine de vêtements conçus de façon écoresponsable, qui a brillamment réussi à intégrer l'économie circulaire dans l'ensemble de ses activités. En prime, sa communication est centrée sur l'histoire et les émotions qui se cachent derrière chacun des vêtements qu'elle répare¹⁶². Ce concept d'économie circulaire est d'ailleurs largement soutenu et mis en avant par ING Belgique^{163 164}.

La conférence *Hybrid Business Models* semble correspondre parfaitement à la stratégie *Think Forward* développée par ING Belgique. Et la banque ne compte pas s'arrêter là puisqu'elle négocie actuellement avec l'AMS afin de donner des suites concrètes à l'étude. Cela dit, la banque pourrait et devrait aller plus loin dans la concrétisation de projets tels que celui-ci. La réflexion théorique est certes une étape indispensable mais elle ne constitue qu'un premier pas vers la matérialisation d'une réelle transition. ING Belgique apparaît davantage comme une entreprise reposant sur une stratégie progressive plutôt que radicale, disruptive. Et la communication autour du projet illustre bien cette situation. Il est vrai que la conférence a attiré un grand nombre de participants mais la conférence de presse a dû être annulée par manque de journalistes. La faute aux médias ou à la banque ? ING Belgique a-t-elle suffisamment communiqué vers les médias ? A-t-elle véritablement souhaité insister pour offrir une notoriété étendue au projet ? Les médias sont-ils intéressés par un autre sujet que la restructuration au sein de la banque ?

Quoi qu'il en soit, l'étude effectuée en collaboration avec l'AMS relève indubitablement d'une initiative durable et responsable entreprise par

¹⁶² Vous trouverez, dans la bibliographie située en fin de section, une vidéo *corporate* illustrant cette communication, p. 90.

¹⁶³ Référence présentée en fin de section, p. 90.

¹⁶⁴ Référence présentée en fin de section, p. 90.

le service *Sustainability*, reste maintenant à en évaluer l'impact. « *Peut-être que le challenge principal dans les modèles d'affaires est un défi lié à l'imagination : sommes-nous capables d'envisager un monde de haute qualité écologique, qui est socialement juste et économiquement prospère ? Et comment les entreprises peuvent-elles y contribuer ? C'est une question de durabilité qui repose sur la quête d'un monde meilleur* ». Vous trouverez la suite de ces lignes dans la version écrite de l'étude *Hybrid Business Models*.^{165 166}

6. B. 2. ING Electric Vehicles (EV) Pilot

Une étude interne confidentielle révélait en 2012 que 70 % des émissions de CO₂ produites par ING Belgique étaient liées à sa flotte de voitures de société. En janvier 2017, la moyenne de consommation du parc automobile de la banque se situait autour de 111 grammes de dioxyde de carbone par kilomètre.¹⁶⁷ Un chiffre encore trop élevé aux yeux de l'objectif principal de la banque en matière d'émissions de gaz à effet de serre : « Doubler notre impact, Réduire de moitié notre empreinte écologique ». La banque a donc lancé plusieurs initiatives pour rendre la mobilité de ses employés plus verte. C'est dans ce cadre qu'elle a entrepris d'ouvrir sa flotte automobile aux voitures électriques, hybrides et *plug-in* hybrides.¹⁶⁸ Une flotte composée d'une vingtaine de véhicules selon trois modèles : *BMW i3*, *Mercedes Class B Electric Drive* et *Tesla Model S*. Ce sont les cadres de la banque qui ont pu tester ces voitures en premier, grâce au projet *EV Pilot*.

L'initiative a démarré fin 2014. Une enquête interne fut menée à échelle réduite dans le but de connaître l'intérêt éventuel des employés pour

¹⁶⁵ Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁶⁶ L'étude est également synthétisée par le service *Sustainability* dans un document numérique référencé dans la bibliographie de fin de section, p. 91.

¹⁶⁷ La moyenne d'ING Belgique est inférieure à la moyenne belge (123 grammes de CO₂ par kilomètre).

¹⁶⁸ Les voitures hybrides combinent un moteur thermique (essence ou diesel) et un moteur électrique. Le moteur thermique est le moteur principal du véhicule mais il est soutenu par le moteur électrique dans certaines circonstances (lors du démarrage, lors de fortes accélérations,...). Il faut différencier les *plug-in* hybrides, qui nécessitent une recharge via une prise électrique, et les *full* hybrides, qui se rechargent automatiquement pendant les phases de freinage et d'accélération.

la voiture électrique. Le résultat fut une centaine de réponses positives et la mise en place d'une journée découverte. La banque poursuivit rapidement le projet en lançant, en avril 2015, l'acquisition de véhicules électriques et hybrides avec son partenaire de leasing, Alphabet¹⁶⁹. La phase suivante, nommée *EV Pilot*, se déroula de mai 2016 à janvier 2017, période durant laquelle les employés des deux sièges centraux ont eu l'opportunité d'essayer l'une de ces voitures pendant trois à cinq jours. Ce fut pour eux l'occasion d'expérimenter un modèle de mobilité plus durable. L'initiative fut très bien accueillie au sein de la banque et plus de 300 personnes ont participé au projet.

Le projet *EV Mobility* de la banque ne se contente pas de proposer des voitures électriques ou hybrides. ING Belgique offre également un accès gratuit, pour ses employés et visiteurs, à une vingtaine de stations de recharge électriques dans ses parkings à Bruxelles, Barchon, Anvers, Louvain et bientôt à Wavre. Lors de la Semaine de la mobilité organisée du 16 au 22 septembre 2016, la banque a également inauguré une fresque au niveau -2 du bâtiment Marnix. Cette fresque, inspirée du monde végétal et réalisée par l'artiste de rue Benjamin Duquenne, illustre le slogan d'ING Belgique en termes de durabilité : « *Double our impact, Halve our footprint* »¹⁷⁰. Aujourd'hui, les voitures du parc électrique sont réservées aux cadres et, en accord avec le fournisseur d'énergie Eneco, ces derniers ont droit à une installation électrique à domicile facturée séparément, leur permettant ainsi de recharger leur voiture aux frais de l'employeur. Fin 2017, la possibilité d'opter pour une voiture électrique ou hybride sera ouverte à l'ensemble des employés.

Dans le cadre de son « plan cafétéria »¹⁷¹, la banque a souhaité ouvrir son offre de mobilité verte au-delà de la voiture de société. ING

¹⁶⁹ Alphabet est une entreprise créée en 1997 comme division du Groupe BMW. Elle figure parmi les leaders européens de la mobilité professionnelle sur mesure. En Belgique, elle gère un portefeuille de plus de 40 000 véhicules.

¹⁷⁰ Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁷¹ « Un plan cafétéria ou multichoix est un système de rémunération flexible dans lequel chaque collaborateur détermine lui-même ses conditions de travail et de rémunération. S'il opte pour une voiture de société, le budget consacré à son salaire, son épargne-pension et ses primes diminue. »

Belgique encourage, en plus du remboursement des transports en commun, l'utilisation du vélo. Plus de 400 cyclistes bénéficient d'un accès à des parkings dédiés aux vélos et à un vestiaire équipé de douches dans les sièges bruxellois. Ils ont aussi droit à un point de réparation. Des abonnements Villo¹⁷² ont été mis à disposition des employés et, à Bruxelles, Bruges et Gand, des vélos d'entreprise sont utilisables par les collaborateurs qui « *souhaitent parcourir de façon sportive de courtes distances entre deux bâtiments d'ING ou bien se rendre chez un client* »¹⁷³. Enfin, chaque année, à l'occasion de la Semaine de la mobilité, plusieurs actions de sensibilisation sont organisées pour les collaborateurs d'ING Belgique. Parmi elles, des sessions d'informations, des challenges ludiques et des mesures visant à promouvoir une mobilité verte en toute sécurité.

La communication autour de la mobilité verte mise en place par la banque semble diversifiée mais son importance reste relativement modeste. Un reportage au journal télévisé de la télévision publique francophone¹⁷⁴, la RTBF, a permis à la banque de promouvoir son projet vers un large public. Mis à part ce reportage, quelques articles sont référencés, notamment sur le site web officiel d'Alphabet¹⁷⁵, et une interview¹⁷⁶ a été réalisée par le service de communication d'Engie-Electrabel. Deux communiqués de presse ont également promu la mobilité d'ING dans le cadre de la Semaine de la mobilité^{177 178}. Une description synthétique des initiatives liées à la mobilité est, en outre, disponible sur la plateforme Bruxelles Environnement¹⁷⁹. Toutefois, cette communication reste très limitée. La banque n'a pas partagé le projet dans sa newsletter destinée aux clients et

¹⁷² Villo est le système de vélos en libre-service bruxellois. La banque propose à ses employés 225 abonnements.

¹⁷³ Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁷⁴ Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁷⁵ Un article parut également sur Link2fleet. La banque a aussi été invitée à plusieurs reprises (salon de l'auto, ...) pour partager son expérience du projet *EV Pilot*. Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁷⁶ Référence présentée en fin de section, p. 91.

¹⁷⁷ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁷⁸ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁷⁹ Référence présentée en fin de section, p. 92.

l'information sur les réseaux sociaux s'est arrêtée à LinkedIn. Certes, un reportage à la RTBF a offert une visibilité à la banque mais la séquence date de mai 2016, période antérieure au lancement du projet *EV Pilot*.

Le projet *EV Pilot* et la stratégie globale de la banque en termes de mobilité restent des initiatives durables mais elles demeurent marginales, tout comme la communication qui en est faite, en comparaison aux autres projets d'ING Belgique. Pourtant la banque semble avoir réellement conscience de l'importance d'une mobilité plus verte¹⁸⁰. C'est dans cette optique qu'elle offre un taux avantageux sur son crédit auto aux clients qui désirent acheter un véhicule à propulsion alternative ou un véhicule neuf avec faible taux de CO2.¹⁸¹ Elle informe aussi ses employés, ses clients et la société sur la nécessité d'opter pour une mobilité plus verte, autant pour réduire la pollution que pour fluidifier la circulation grâce aux transports en commun ou aux vélos. Le 31 mai 2017, elle a d'ailleurs organisé un débat sur le *Dieselgate*.

Voir figure annexe 6.5 : ING Belgique, détail de l'offre mobilité pour les employés et collaborateurs

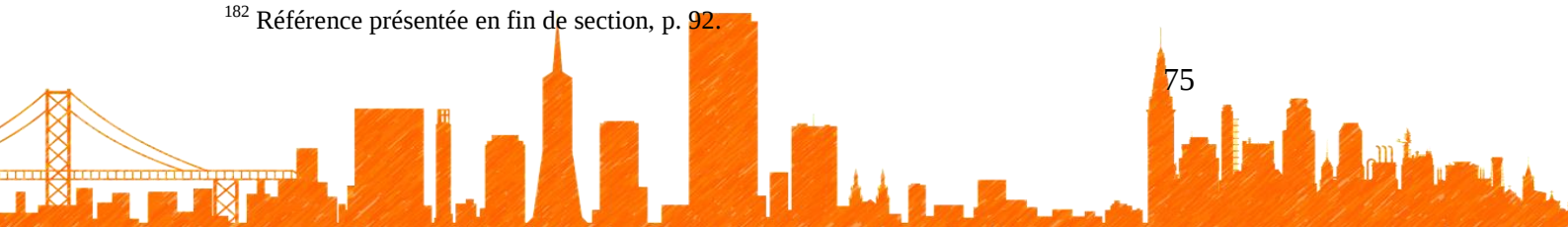
6. B. 3. ING Society Award

ING Belgique s'est engagée à soutenir le secteur associatif belge en organisant un concours annuel illustrant les activités les plus durables des associations et fondations du pays. Au total, depuis 2013, environ 405 000 euros ont été versés par la banque aux élus du concours. L'édition 2017 s'est déroulée du 9 janvier 2017 au 5 mai 2017. Le règlement était simple mais strict¹⁸² : toute association/fondation sans but lucratif, conformément au droit belge, dont la création précède le 9 janvier 2016, pouvait s'inscrire jusqu'au 12 février 2017 pour participer, à condition d'œuvrer pour le développement de la société. C'est ainsi que figuraient cette année parmi les participants, 800 associations dont la cause allait de la réintroduction du cheval de trait en milieu urbain (notamment dans un cadre pédagogique) à la

¹⁸⁰ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁸¹ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁸² Référence présentée en fin de section, p. 92.



distribution de lunettes correctrices dans les pays en voie de développement en passant par la promotion des potagers urbains collectifs.

Les associations ont été jugées par un jury composé de cinq personnes évaluant la qualité, l'originalité, l'impact et la méthode de réalisation des projets. Chaque participant devait s'inscrire dans l'une des cinq catégories proposées : énergie - emploi - innovation - égalité des chances - villes. Ces catégories ont d'ailleurs été calquées sur les Objectifs de Développement durable que nous avons abordés précédemment¹⁸³. Le concours a offert la possibilité de remporter plusieurs prix. Pour cela, ING Belgique a mis à disposition un montant de 90 000 € pour un total de 18 prix. Les trois premiers élus de chaque catégorie ont gagné respectivement 2000 € (3^{ème}), 4000 € (2^{ème}) et 6000 € (1^{er}). Une association/fondation a reçu le Prix du Jury d'une valeur de 10 000 €. Ce même jury a aussi désigné, le 7 mars 2017, cinq « Coups de cœur » qui ont obtenu une chance de remporter soit le Prix des entrepreneurs soit le Prix du personnel ING, tous deux d'un montant de 10 000 €. De ce fait, entre le 24 et le 27 avril 2017, les participants aux conférences organisées durant la Semaine des Entrepreneurs¹⁸⁴ ont pu voter pour l'association méritant le Prix des entrepreneurs. Et au cours de la même semaine, les membres du personnel de la banque ont voté pour le Prix du personnel ING. Ces trois dernières années, plus d'un demi-million de personnes ont ainsi voté en faveur de l'une des 3500 associations belges ayant concouru pour l'ING *Society Award*. Tous les gagnants de l'édition 2017 ont été annoncés lors d'une matinée organisée par la banque le 5 mai 2017¹⁸⁵.

Voir figure annexe 6.6 : ING Society Award, palmarès 2017¹⁸⁶

Le concours ING *Society Award* permet aux associations récompensées d'obtenir une aide financière et entrepreneuriale conséquente ainsi qu'une visibilité remarquable. De son côté, ING Belgique répond

¹⁸³ Voir point 3. A. 2.

¹⁸⁴ La Semaine des Entrepreneurs est un événement d'ampleur au sein d'ING. Du 24 au 27 avril 2017 se sont tenues 36 conférences sur 9 thèmes différents. Des milliers d'entrepreneurs étaient présents, p. 92.

¹⁸⁵ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁸⁶ Référence présentée en fin de section, p. 92.



pleinement à son objectif de soutien de projets durables et innovants qui contribuent à l'amélioration de la société belge. Pour sa communication, la banque valorise le concours et ses gagnants en réalisant des interviews qu'elle publie sur son site officiel¹⁸⁷. Un communiqué de presse a également été publié sur le site et l'ensemble des canaux de communication internes (*mailing*, réseau social interne, intranet) ont été mobilisés pour partager l'événement au sein de la banque. La newsletter externe et des affiches ont permis d'offrir une visibilité externe à l'événement et un article est actuellement en cours de rédaction pour promouvoir l'initiative auprès des clients de la banque.

6. B. 4. ING Belgique : des initiatives durables et responsables ?

Les trois projets que nous venons d'analyser semblent tous les trois illustrer la volonté d'ING Belgique de contribuer au développement d'une société plus durable et socialement intégrative. Toutefois, la portée de ces projets est-elle suffisante pour revendiquer le titre de banque durable ? Il est trop tôt dans l'analyse pour se prononcer. Pour le moment, il est certain que les projets mis en place par le service *Sustainability* suivent une volonté d'intégration de la durabilité au sein de la banque. La conférence *Hybrid Business Models*, le projet *EV Pilot* et le concours *ING Society Award* ne sont évidemment pas les seules initiatives de la banque en termes de durabilité. Citons encore le *veggie day* (une fois par semaine, la cantine de la banque offre la possibilité aux employés d'opter pour un menu végétarien), le *volunteering day* (les employés ont chacun droit à accorder un jour par an, sur leur temps de travail, à une association belge), les conférences/petits déjeuners organisés pour les clients institutionnels autour des placements éthiques (ISR) ou encore l'initiative *Wellbe@ING*¹⁸⁸ qui promeut le bien-être des employés. En comparaison avec l'ensemble des activités de la banque, il semble toutefois que les projets durables ne représentent qu'une faible partie des initiatives et de la communication globales. Il nous reste maintenant à obtenir l'avis de certains responsables

¹⁸⁷ Référence présentée en fin de section, p. 92.

¹⁸⁸ Référence présentée en fin de section, p. 92.

de service sur la qualité de cette stratégie *sustainability* et de la communication qui en est faite. Mais avant cela, revenons en quelques mots sur l'annonce de restructuration qui a impacté la banque au cours de ces derniers mois.

6. C. 2016 : restructuration et durabilité

Le 3 octobre 2016, ING Belgique a annoncé, dans un communiqué de presse, son intention de diminuer l'emploi au sein de la banque de 3158 équivalents temps plein d'ici 2021 avec un maximum de 1700 licenciements secs¹⁸⁹. Après de nombreuses négociations avec différents partenaires sociaux, le nombre de licenciements a été ramené à un chiffre situé entre 409 au minimum et 932 au maximum¹⁹⁰. Selon la banque, cette restructuration est nécessaire pour préserver son statut de « *banque solide et d'avant-garde tout en faisant face aux nombreux défis actuels : la digitalisation croissante, le changement de comportement des consommateurs, la faiblesse des taux d'intérêts, la réglementation stricte, les prélèvements bancaires élevés, la concurrence difficile et les nouvelles technologies* ». ¹⁹¹ La banque présente une synthèse des objectifs de cette restructuration dans un document joint à son communiqué de presse¹⁹².

Cette annonce est-elle un exemple pur de contre-durabilité ou au contraire une décision radicale ayant pour seul objectif d'assurer la durabilité de la banque ? D'un côté, la banque est confrontée à une diminution de sa rentabilité suite notamment à l'augmentation de certaines taxes bancaires. D'un autre côté, la digitalisation entraîne une nécessité d'adaptation de la banque. Nous pourrions donc affirmer que cette restructuration correspond à une intention de préservation de la banque dans la même lignée que la vision *Think Forward*, bien qu'il faille tout de même se poser la question de moralité entre la rentabilité proposée aux actionnaires et les taux d'intérêts proposés sur les comptes courants. Cela

¹⁸⁹ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹⁰ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹¹ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹² Référence présentée en fin de section, p. 93.

dit, considérer la restructuration comme une annonce positive serait une erreur au vu de la manière dont la banque a communiqué dans le cadre de cette annonce.

« *Exciting things are happening, that I can tell you more about on Monday - Des événements excitants se produisent. Je vous en dirai plus lundi* »¹⁹³. Voici les mots que le CEO du groupe ING, Ralph Hamers, a tweetés quelques jours avant l'annonce de restructuration massive¹⁹⁴. En 2013, ING Belgique avait déjà annoncé une suppression de 1115 emplois et la fermeture de 40 agences¹⁹⁵. La banque avait alors précisé que des licenciements secs n'étaient pas prévus, cela ne faisant pas partie de la culture qu'elle défend.¹⁹⁶ Le CEO d'ING Belgique au moment de l'annonce, Rik Vandenberghe, n'a pas non plus toujours employé les bons mots durant cette crise, parlant d'ambition là où les employés ont vu un manque total de considération¹⁹⁷. Enfin, l'annonce de sa démission, en janvier 2017¹⁹⁸, parut conforter le sentiment d'une véritable crise au sein de la banque. Dans tous les cas, la communication globale de la banque liée à cette annonce ne fut pas judicieuse et les médias nationaux se sont largement attardés sur le sujet. Ceux-ci se sont même demandé si ING Belgique n'était pas qu'une simple « *vache à lait* »¹⁹⁹, sachant que la banque avait reversé plus de sept milliards de dividendes, en dix ans, vers sa maison-mère néerlandaise. Une des seules certitudes que nous pouvons tirer de cette crise est son impact sur la réputation de la banque. Le *RepTrak2017*²⁰⁰ que nous avons cité précédemment l'illustre concrètement.

La banque a donc choisi de se transformer, de s'adapter aux enjeux du numérique. Elle doit cependant garder en tête que la relation humaine

¹⁹³ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹⁴ À l'échelle mondiale, la banque souhaite se séparer de 7000 collaborateurs.

¹⁹⁵ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹⁶ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹⁷ Voir figure annexe 2.1.

¹⁹⁸ Référence présentée en fin de section, p. 93.

¹⁹⁹ Référence présentée en fin de section, p. 93.

²⁰⁰ Voir figure annexe 3.6.

avec le client reste indispensable. ING Belgique développe de nombreuses applications mobiles permettant aux clients, aux collaborateurs et à la société de faciliter leur usage et leur compréhension des activités bancaires. L'ambition de la banque en termes de responsabilisation financière ne pourra toutefois pas être exclusivement réalisée grâce au numérique. À la banque de trouver le juste équilibre entre les relations numériques et les relations physiques entretenues avec ses parties prenantes. En termes de responsabilité sociétale, bien que la restructuration ait été entreprise dans le but d'assurer la durabilité de la banque, celle-ci n'a vraisemblablement pas été perçue de la sorte.

6. D. Analyse des entretiens

Les entretiens que nous avons menés avec cinq responsables de service doivent maintenant nous servir à évaluer la stratégie *sustainability* d'ING Belgique en interne. Ces chefs de service sont-ils au courant de la stratégie ? En partagent-ils la vision ? Sont-ils convaincus de son utilité ? Sont-ils satisfaits de cette stratégie et de la communication qui y est associée ? Le détail de ces entretiens est annexé au mémoire et se situe en fin de recherche. Dans cette partie, nous nous sommes concentrés sur leurs réponses correspondant à ces questions. Nous avons ensuite utilisé leurs recommandations²⁰¹ pour introduire notre interprétation générale de la stratégie durable de la banque. Rappelons le rôle de ces cinq interviewés : « *Head of Sales Insurance Brussels* » - « *Sales Manager Institutionals Brussels* » - « *Category manager General Banking Sales* » - « *Senior Manager Real Estate Projects & Maintenance* » - « *Regional Manager Private Banking* ».

6. D. 1. Cinq constats centraux

Chaque répondant a pris entre 50 et 60 minutes pour répondre à nos questions et donner son avis sur la stratégie durable d'ING Belgique. Nous présentons ici cinq observations que nous avons retirées de ces entretiens :

²⁰¹ Rappelons que nous avons demandé aux responsables de service d'émettre des recommandations et des idées visant à contribuer au développement et à l'amélioration de la stratégie *sustainability* de la banque.

- **La définition de la notion durabilité/sustainability ne semble pas unanime au sein de la banque :** les répondants les plus convaincus par la responsabilité de la banque envers la société élargissent davantage le champ d'action du terme durabilité. Pour eux, la durabilité et la responsabilité sociétale font partie d'un même champ sémantique. Par contre, les interviewés qui ne semblent pas accorder d'importance fondamentale à la durabilité ne la rattachent principalement qu'à des enjeux environnementaux. Cette divergence de points de vue entraîne une sensible différence dans l'appréciation et les attentes du rôle du service *Sustainability* au sein de la banque. Pour la conduite des entretiens et dans le but d'obtenir des réponses cohérentes, nous avons explicité (après avoir obtenu leurs propres définitions) les deux approches possibles pour définir la durabilité : durabilité au sens uniquement « responsabilité environnementale » ou durabilité au sens englobant de « responsabilité sociétale ». Les discussions ont ainsi été menées en optant pour l'approche englobante, celle de la responsabilité sociétale.
- **Le rôle global de la banque envers la société ne s'avère pas défini :** la raison d'être principale de la banque est-elle d'être rentable, stable et sûre avant tout chose ? À-t-elle une responsabilité morale et durable envers la société belge ? Nos répondants ont des avis assez divergents. Ils s'accordent tous les cinq pour dire que la banque a un rôle dominant de contribution à l'économie du pays. La banque doit accompagner ses clients et l'ensemble de la société pour développer des projets qui améliorent le bien-être, aussi bien individuel que général. Mais ils ne sont pas tous du même avis lorsqu'il s'agit de définir la place que doit prendre la durabilité au sein des activités de la banque. Deux répondants sur cinq sont de fervents défenseurs du projet sociétal que doit porter la banque, la mettant au premier rang des entreprises qui peuvent faire avancer la transition, notamment énergétique. Les autres parlent plutôt d'une nécessité de suivre un mouvement collectif, d'accompagner les autres entreprises vers une prise de conscience générale. Tous s'accordent cependant à dire que, à l'avenir, la durabilité va et doit prendre de plus en plus de place dans les activités des entreprises. Et les



banques n'y échapperont pas. Certains ne sont donc pas convaincus que la banque ait des comptes à rendre en matière de durabilité et pourtant ils affirment que les banques devront « suivre le mouvement ». Une contradiction intéressante à relever dans le but d'illustrer l'ambiguïté qui réside autour du rôle sociétal d'ING Belgique.

➤ **ING Belgique manque de fil conducteur dans sa communication**

RSE : tout comme le rôle global de la banque, le message durable global d'ING Belgique a du mal à être décrit par les responsables de service. Trois sur cinq nous ont cité clairement les objectifs durables que nous avons présentés préalablement dans ce mémoire. Quatre sur cinq ont cité, d'eux-mêmes, au moins trois projets mis en place par le service *Sustainability*. La stratégie durable semble donc majoritairement connue par nos interviewés qui accordent une note moyenne de 3 à son importance au sein de la banque. Toutefois, ils sont beaucoup plus critiques vis-à-vis de la communication qui en est faite. La note moyenne est de 2,4 pour la communication interne et de 2,2 pour la communication externe. Les raisons qui expliquent ces notes sont diverses. Pour commencer, les responsables de service affirment que les projets durables manquent de notoriété au sein de la banque. Rien qu'entre les deux bâtiments bruxellois principaux, Marnix et Cours Saint-Michel, la notoriété des projets et l'implication des employés ne sont pas les mêmes. Le réseau d'agences est lui aussi faiblement impliqué dans la stratégie durable. Ensuite, la communication autour des projets durables paraît trop limitée, que ce soit en interne ou en externe, et les employés ne sont pas assez impliqués dans les projets (on ne demande pas leur avis, il n'y a pas assez d'incitants pour favoriser l'implication dans les projets, ...). Au manque de notoriété et au manque d'implication s'ajoute la difficulté d'établir le message durable que veut transmettre la banque. Pourquoi a-t-elle des objectifs durables ? Quelle est la vision durable dissimulée derrière la stratégie *sustainability* ? Selon eux, un fil conducteur aiderait grandement à structurer la vision globale de la banque en termes de durabilité. Quel est le projet réel de la banque, quelle image souhaite-elle donner ? Nous verrons que dans leurs



recommandations, certains des responsables ont des idées intéressantes pour répondre à ces deux questions.

- **L'impact actuel de la stratégie *sustainability* d'ING Belgique est assez limité :** le flou persistant autour de la vision durable globale de la banque et le manque d'implication des employés ne favorisent pas une prise de conscience généralisée au sein de la banque sur les enjeux liés à sa stratégie *sustainability*. Il est vrai qu'au cours des derniers mois, l'annonce de restructuration a saisi toute l'attention et a relégué le projet durable au second plan. Par ailleurs, l'image de la durabilité dans les rangs de la banque semble avoir fortement été impactée par la perception des communications liées à cette restructuration : une absence de respect et de considération. En interne, l'impact de la stratégie est relativement faible. À l'absence de fil conducteur, les responsables ajoutent comme critiques supplémentaires un manque probable de moyens et une communication trop peu attractive. L'impact sur les parties prenantes externes est encore plus limité. Pour certains, la banque ne communique pas ou presque pas sur ses initiatives durables, mis à part peut-être pour le concours *ING Society Award*. L'image actuelle de la banque serait exclusivement celle d'une entreprise innovante et numérique plutôt que celle d'un mélange entre banque innovante, numérique, responsable et durable. Pour les autres, la communication n'implique pas assez la société. Les répondants sont convaincus de la nécessité d'une stratégie durable mais ING Belgique devrait, à l'image de Belfius²⁰², communiquer bien davantage sur sa contribution au développement de la société belge et informer à grande échelle sur son implication dans des initiatives durables et responsables.
- **La gestion de la réputation est primordiale :** tous nos répondants s'accordent pour affirmer l'importance cruciale de la réputation en lui attribuant une valeur moyenne de 5 sur 5. Elle est un enjeu majeur pour

²⁰² La banque belge Belfius a depuis plusieurs mois lancé une vaste campagne de communication sur son impact sociétal. Ainsi, dans divers médias, les citoyens belges peuvent entendre des messages publicitaires tels que : « si vous allez à l'école, si vous allez à la piscine, si vous allez au cinéma, c'est grâce au financement de Belfius ».

l'entreprise puisque la qualité indispensable de la banque est le lien de confiance qu'elle entretient avec ses clients. Si la réputation chute, la confiance est également impactée. Suite à l'annonce de restructuration, le rôle de certains commerciaux fut de rassurer leurs clients et d'entretenir le lien de confiance parfois mis à mal. Les responsables affirment également que la durabilité a un impact relativement conséquent sur la réputation (moyenne de 3,4) mais plutôt dans le sens négatif. Ainsi, la stratégie durable d'ING Belgique ne contribue que très peu voire pas du tout à sa réputation. Par contre, des annonces non-durables ou non-responsables telles qu'une restructuration, une suspicion de fraude ou de blanchiment d'argent, ou encore le financement d'un projet polluant, peuvent avoir des impacts sérieux sur la réputation de la banque. Les parties prenantes attendent d'ING Belgique un comportement responsable et durable et la sanctionneront en cas de déviance. Cela dit, selon la majorité des responsables, les attentes des clients et autres parties prenantes externes ne sont pas tellement significatives en termes de durabilité. Ces derniers ne sont pas encore prêts à investir dans des projets durables dont ils ne sont pas convaincus de la rentabilité en raison de leur apparition récente. Ils préfèrent plutôt jouer la carte de la sûreté en investissant dans les projets traditionnels qu'ils connaissent mieux. Pour l'instant, ils n'exigent pas encore que la banque investisse dans des projets de RSE. Nos répondants précisent que ces attentes sont amenées à évoluer et ils réaffirment le besoin primordial de suivre le mouvement mondial de la durabilité. Ceux qui manquent le train de la durabilité aujourd'hui n'auront pas l'opportunité de le rattraper demain.

Ces cinq observations sont assez révélatrices, bien qu'il ne faille pas leur accorder une importance incontestable. ING Belgique est en effet une entreprise, un système constitué de milliers de personnes. Les cinq avis que nous avons récoltés n'illustrent probablement pas de manière exclusive le ressenti des employés et collaborateurs par rapport à la stratégie *sustainability* de la banque. Au contraire, les responsables de service sont souvent plus informés que les autres employés. Cela dit, les remarques que nous ont partagées les interviewés semblent illustrer un ressenti commun : la



stratégie *sustainability* de la banque est encore en cours de rodage. Nous leur avons demandé de fournir un certain nombre de recommandations dans le but éventuel d'améliorer cette stratégie. Nous les avons regroupées ci-dessous en dix propositions. Vous pouvez en trouver le détail complet dans la dernière partie des interviews situées à la fin de ce mémoire.

Figure annexe 6.7 : 10 propositions pour améliorer la stratégie *sustainability*

- **Établir et communiquer un fil conducteur qui donne un sens global à toutes les initiatives durables que prend la banque :** qu'ils soient liés à la mobilité, à la consommation d'énergie, à l'alimentation, au recyclage, au bien-être ou encore au soutien d'associations extérieures, les projets du service *Sustainability* doivent tous faire partie d'une vision durable concrète.
- **Les responsables de service et les cadres doivent montrer l'exemple :** tous les employés de la banque doivent devenir des ambassadeurs de la vision durable de la banque et l'exemple doit venir d'en haut. Les cadres doivent inciter leurs équipes à participer aux projets et à adopter un mode de vie plus durable.
- **Conscientiser les employés sur la nécessité de réduire leur empreinte écologique :** la banque ne doit pas être la seule à vouloir diminuer ses impacts négatifs sur la société et l'environnement. Tous les employés doivent se sentir concernés par la vision *sustainability*. C'est en montrant l'impact des mauvaises habitudes de consommation que les employés arriveront au stade d'une prise de conscience et d'un véritable changement de comportement. C'est en combinant toutes les petites initiatives que la transition se fera, pas uniquement en finançant de gros projets.
- **Réaliser des études internes pour démontrer l'impact d'une consommation plus durable :** il faut des faits concrets pour optimiser la prise de conscience. ING Belgique doit montrer la différence en termes d'empreinte énergétique entre consommer des produits locaux et importer des produits d'autres continents, entre utiliser une voiture hybride et une voiture polluante, ...
- **ING Belgique doit définir le rôle qu'elle veut avoir envers la société. Et elle doit communiquer à grande échelle sur son impact sociétal :** la banque doit promouvoir les initiatives durables et responsables de ses clients. Elle doit donner l'image d'une entreprise qui soutient l'économie locale et qui contribue au développement de la société belge.
- **La banque ne peut pas jouer au cavalier solitaire :** ING Belgique ne peut pas transformer la société à elle seule. Elle fait partie intégrante de la société belge et doit dès lors former des partenariats pour adopter une transition

commune. Elle doit également inciter l'État belge à adopter des résolutions favorables à la transition socio-énergétique (fiscalité verte, ...).

- **Les agences doivent devenir des lieux privilégiés de relations avec la société :** suite à la restructuration, la banque souhaite affirmer son intention de suivre le mouvement du numérique. Elle ne doit cependant pas oublier d'entretenir une relation physique avec la société et ses clients. Les agences doivent devenir un lieu de *networking*, de *coworking*, d'information et de formation. La durabilité sera assurée si la banque parvient à entretenir ce lien privilégié avec ses clients et ses autres parties prenantes.
- **Optimiser la communication RSE :** les initiatives de la banque peuvent être améliorées, autant en interne qu'en externe. La communication RSE doit être plus attractive, personnalisée et intégrative. Tous les employés doivent se sentir concernés. Le service *Sustainability* doit valoriser beaucoup plus les initiatives durables des clients de la banque, cela offrirait de la notoriété à la fois au client et à la banque.
- **Impliquer davantage les employés dans le choix des projets :** une boîte à idées propre à chaque service pourrait permettre à chaque employé de partager un projet ou une idée. Un processus sélectif ferait le tri entre une dizaine de projets et l'ensemble des employés voterait pour que soit mis en place le projet qui paraît le plus intéressant.
- **Élaborer des incitants concrets pour encourager les employés et les clients à s'impliquer dans les projets du service *Sustainability* :** montrer l'impact d'un mode de vie plus durable est déjà un premier incitant. Mais ING Belgique doit aller plus loin. Il faudrait des projets où l'employé et/ou le client se sentent intégrés. Par exemple, pour chaque transaction, un certain montant devrait être reversé en faveur d'un projet ou d'une association. En fin d'année, le client recevrait un message lui annonçant qu'il a investi x euros dans x projet.

6. D. 2. Stratégie *sustainability* : appréciation interne

Il est certain que le nombre restreint d'interviews réalisées ne permet pas d'obtenir des données exhaustives. Cela dit, les commentaires de nos cinq répondants illustrent un ressenti commun sur la stratégie durable d'ING Belgique : les projets mis en place par le service *Sustainability* sont des initiatives durables et prometteuses mais demeurent encore des « projets de niche », elles ne font pas encore partie d'une culture interne propre à la banque. Ils citent plusieurs raisons pour expliquer cette situation. D'une part, les clients et les employés ne sont pas assez impliqués dans les initiatives, autant dans leur processus de sélection et d'élaboration que dans



la communication qui en est faite. Pour répondre à ce manque, la banque a d'ores et déjà prévu un dialogue avec ses parties prenantes externes, en août 2017, pour justement sonder leurs attentes et les projets qui leur semblent importants. Il n'y a, pour le moment, pas non plus suffisamment d'incitants internes pour que les employés soient réellement encouragés à adopter un mode de consommation plus durable. D'autre part, la communication liée aux projets durables, la communication RSE, ne parvient pas à sortir de la masse des messages que reçoivent chaque jour les employés et les clients. Cette communication doit devenir plus attractive et personnalisée à l'avenir.

Pour que la banque puisse appliquer clairement ses valeurs durables sur le terrain, elle doit accorder davantage de soutien à l'équipe *Sustainability*. Offrir davantage de moyens économiques à l'équipe n'est pas forcément la solution, il faut d'abord lui accorder plus de notoriété et de crédibilité interne. Pour être réellement considérée en tant que banque responsable et durable, elle doit promouvoir à grande échelle ses implications dans des initiatives RSE. Cette promotion doit porter à la fois sur les initiatives internes de la banque et sur les projets externes développés par ses clients.



Bibliographie

¹²⁶ Think Forward Initiative, « Think Forward Initiative », site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique About. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com> : consulté le 12 avril 2017.

¹²⁷ Think Forward Initiative, « Think Forward Summit 2016 », site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique News. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com/news/2015/official-think-forward-conference-press-announcement> : consulté le 12 avril 2017.

¹²⁸ ING Belgique, « Think Forward to a Sustainable Economy, le 25 septembre », site officiel ing.be, rubrique Press Room, Communiqué de presse, 25 septembre 2015. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Think-Forward-to-a-Sustainable-Economy-le-25-septembre.htm> : consulté le 21 octobre 2016.

¹²⁹ Think Forward Initiative, « Think Forward Initiative : learn more », site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique About. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com/> : consulté le 12 avril 2017.

¹³⁰ ING Belgique, « Mission », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Mission. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Mission.htm> : consulté le 15 février 2017.

¹³¹ ING, « ING Values », site officiel ing.com, rubrique About us - ING Values. URL : <https://www.ing.com/About-us/ING-Values-1.htm> : consulté le 12 février 2017.

¹³² Ibidem.

¹³³ ING, « 2016 Annual Report ING Groep N.V., site officiel ing.com, rubrique About us - Annual reporting suite - 2016 Annual Report. URL : <https://www.ing.com/About-us/Annual-reporting-suite/Annual-Report/2016-Annual-Report-Accelerate.htm> : consulté le 16 mars 2017.

¹³⁴ ING, « Diversity and Inclusion », site officiel ing.com, rubrique About us - Diversity and Inclusion. URL : <https://www.ing.com/About-us/Diversity-and-Inclusion.htm> : consulté le 3 mai 2017.

¹³⁵ Responsible Finance Forum, « Bloomberg Gender-Equality Index », site officiel responsiblefinanceforum.org, rubrique Blog - Bloomberg Gender-Equality Index. URL : <https://responsiblefinanceforum.org/bloomberg-gender-equality-index/> : consulté le 3 mai 2017.

¹³⁶ ING, « Diversity and Inclusion », site officiel ing.com, rubrique About us - Diversity and Inclusion, onglet What are we doing to achieve this. URL : <https://www.ing.com/About-us/Diversity-and-Inclusion.htm> : consulté le 3 mai 2017.

¹³⁷ ING, « Our Stance », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Our Stance. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Our-Stance.htm> : consulté le 15 février 2017.

¹³⁸ ING, « Financial Empowerment », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Financial Empowerment. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Financial-Empowerment.htm> : consulté le 14 février 2017.



¹³⁹ ING, « Creating a differentiating customer experience », site officiel ing.com, rubrique About us - Annual reporting suite. URL : <https://www.ing.com/About-us/Annual-reporting-suite/Annual-Review-1/side-panel/Creating-a-differentiating-customer-experience.htm> : consulté le 6 mai 2017.

¹⁴⁰ ING, « Fintechs help finance for impact », site officiel ing.com, rubrique ING in Society. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Fintechs-help-finance-for-impact.htm> : consulté le 6 mai 2017.

¹⁴² Autorité Belge des Services et Marchés financiers (FSMA), « Règles de conduite (MiFID) », site officiel fsma.be, rubrique Contrôle - Règles de conduite (MiFID) - Circulaires et communications. URL : <http://www.fsma.be/fr/supervision/mifid/circmedprak.aspx> : consulté le 27 mars 2016.

¹⁴³ Ezonomics, « About the ING International Survey », site officiel ezonomics.be, rubrique ING International Surveys - About the ING International Survey. URL : https://www.ezonomics.com/ing_international_surveys/about-the-ing-international-survey/ : consulté le 6 mai 2017.

¹⁴⁴ ING, « ING and UNICEF partnership : Power for Youth », site officiel ing.com, rubrique ING in Society. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Financial-Empowerment/ING-and-UNICEF-partnership-Power-for-Youth.htm> : consulté le 6 mai 2017.

¹⁴⁵ Unicef, « Un partenariat unique entre ING et UNICEF », site officiel action.unicef.be, rubrique Entreprises - ING 2017. URL : <http://action.unicef.be/events/ing-fr> : consulté le 21 mars 2017.

¹⁴⁶ ING, « Sustainable Transitions Financed », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainable transitions financed. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Sustainable-transitions-financed.htm> : consulté le 19 mars 2017.

¹⁴⁷ Ibidem.

¹⁴⁸ Ibidem.

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ Ibidem.

¹⁵¹ Wikifin, « Les placements socialement responsables », site officiel wikifin.be, rubrique Thématiques - Autres types de placement - Les placements éthiques. URL : <https://www.wikifin.be/fr/thematiques/epargner-et-investir/autres-types-de-placement/les-placements-socialement-responsables> : consulté le 18 octobre.

¹⁵² ING, « Sustainable Transitions Financed », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainable transitions financed. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Sustainable-transitions-financed.htm> : consulté le 19 mars 2017.

¹⁵³ ING, « Environmental Programme », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Environmental Programme. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Environmental-Programme.htm> : consulté le 21 mars 2017.

- ¹⁵⁴ ING, « Reporting on Sustainability », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Reporting on Sustainability. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Reporting-on-Sustainability.htm> : consulté le 18 octobre 2016.
- ¹⁵⁵ ING, « ING's Davos to-do list », site officiel ing.com, rubrique Newsroom - All news - Press releases, Communiqué de presse, 18 janvier 2017. URL : <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/INGs-Davos-to-do-list.htm> : consulté le 28 février 2017.
- ¹⁵⁶ ING Carrières, « ING Belgique et le Groupe ING élus Best bank in Belgium and the Best Global Bank par 'The Banker' », site officiel ing.jobs, rubrique À propos d'ING. URL : <https://www.ing.jobs/Belgique/A-propos-dING/Connectezvous-avec-nous/La-vie-chez-ING/Blog-article/ING-Belgique-et-le-Groupe-ING-elus-Best-Bank-in-Belgium-and-the-Best-Global-Bank-par-The-Banker-.htm> : 19 mai 2017.
- ¹⁵⁸ L. MORATIS, « Challenging business as usual : Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models », Antwerp Management School (AMS) et ING, Présentation de l'étude Hybrid Business Models, Bruxelles 21 mars 2017. URL : <https://www.dropbox.com/s/s80pjwptw0jndp/Lars%20Moratis%2C%20pr%C3%A9sentation%20de%20l%27%C3%A9tude%20Hybrid%20Business%20Models.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.
- ¹⁵⁹ W. VISSER, « Hybrid Business Models : The quest for integrated value », Antwerp Management School (AMS) et ING, Présentation de l'étude Hybrid Business Models, Bruxelles 21 mars 2017. URL : <https://www.dropbox.com/s/gu4vuznjt0ilgla/Wayne%20Visser%20Hybrid%20Business%20Models%202017.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.
- ¹⁶⁰ Antwerp Management School (AMS) et ING, « Hybrid business models », site officiel blog.antwerpmanagementschool.be, invitation à la conférence Hybrid Business Models, Bruxelles, 21 mars 2017. URL : https://blog.antwerpmanagementschool.be/-temporary-slug-0154b5c0-83b5-49dc-8bba-b65d9d236dca?utm_medium=social&utm_source=twitter : consulté le 14 mai 2017.
- ¹⁶¹ ING Belgique, « Concevoir et créer de la valeur ajoutée en matière de durabilité grâce à des business models hybrides », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 22 mars 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Concevoir-et-creer-de-la-valeur-ajoutee-en-matiere-de-durabilitegrace-a-des-business-models-hybrides.htm> : 14 mai 2017.
- ¹⁶² Youtube, « Better Than New - Patagonia's Worn Wear® Repair Truck & Facility », video, chaîne officielle Patagonia, mise en ligne le 1^{er} avril 2015. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=7muOgpX8vaQ> : consulté le 15 mai 2017.
- ¹⁶³ ING Belgique, « L'économie circulaire vous veut du bien ! », site officiel ing.be, rubrique Mes News - Économie, 22 mars 2017. URL : <https://www.ing.be/fr/my-news/circular-economy> : consulté le 24 mars 2017.
- ¹⁶⁴ ING Belgique, « 7 principes clés de l'économie circulaire », site officiel ing.be, rubrique Mon entreprise - Innovation, 31 mars 2017. URL : <https://www.ing.be/fr/business/my-business/circular-economy-keys> : consulté le 7 mai 2017.

- ¹⁶⁸ Antwerp Management School (AMS) et ING, « Challenging business as usual : Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models », étude présentée lors de la conférence Hybrid Business Models, Bruxelles, 21 mars 2017. URL : https://blog.antwerpmanagementschool.be/hubfs/Downloadables/Corporate_Social_Responsibility/Research%20report%20Hybrid%20Business%20Models.pdf?utm_campaign=2017%20CSR&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=48400405&hsenc=p2ANqtz--LDZi2q9ErYbjRy9Chp83ozcsFpWa9tAZUl4qvaVP3NMxqt4-R0pSLIoz6d9275851E1xhHAd6Z9LgOkKFHm-6zSw&_hsmi=48400405 : consulté le 6 mai 2017.
- ¹⁶⁶ C. DE MOOR et J. VERHOEVEN, « Conceiving and creating sustainable value through hybrid business models : New opportunities for companies », ING Belgique. URL : <https://www.dropbox.com/s/vvqmvh4ds96t5we/ING%20Belgique%2C%20synth%C3%A8se%20Hybrid%20Business%20Models%20-%20study.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.
- ¹⁶⁷ ING Belgique, « Green Mobility @ ING Belgium : Towards sustainable, comfortable and safe mobility », site officiel environnement.brussels, Bruxelles, janvier 2017. URL : http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/ing_0.pdf : consulté le 12 avril 2017.
- ¹⁶⁸ ING Belgique, « Écologie et économie pour votre prochaine voiture », site officiel ing.be, rubrique Ma vie - Loisirs, 13 février 2017. URL : https://www.ing.be/fr/retail/my-life/green-cars?WT.mc_id=social_fb_B2C_T_Earthday : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁶⁹ Alphabet, « Un autre regard sur la mobilité des entreprises », site officiel alphabet.com, rubrique À propos d'Alphabet - Découvrez Alphabet - Notre approche. URL : <https://www.alphabet.com/fr-be/notre-approche> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷⁰ ING Belgique, « Une politique de mobilité créative à tous les niveaux », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 7 juin 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Une-politique-de-mobilite-creative-a-tous-les-niveaux.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷¹ K. DIVJAK, « ING : Laissez-le choix à l'utilisateur », link2fleet, article journalistique, photos de A. SIQUET. URL : <https://www.dropbox.com/s/69rlj4g6l3s7yyv/ING%20Belgique%20mobilit%C3%A9%2C%20article%20link2fleet.PDF?dl=0> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷² Villo !, « Villo ! a dépassé 1.5 millions de locations en 2016 », site officiel villo.be, page d'accueil. URL : <http://www.villo.be/> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷³ ING Belgique, « Une politique de mobilité créative à tous les niveaux », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 7 juin 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Une-politique-de-mobilite-creative-a-tous-les-niveaux.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷⁴ Auxipress, « RTBF - la Une - Journal Télévisé 19h30 », Broadcasting ING RTV, site officiel rtv.auxipress.be, 1^{er} mars 2016. URL : <http://rtv.auxipress.be/ExternalVideo/Alert/csV3UHIATO0%3D> : consulté le 14 avril 2017.
- ¹⁷⁵ Alphabet, « ING lance son projet de véhicules électriques en collaboration avec Alphabet », site officiel alphabet.com, Communiqué de presse, 17 septembre 2015. URL : <https://www.alphabet.com/fr-be/article/ing-lance-son-projet-de-vehicules-electriques-en-collaboration-avec-alphabet> : consulté le 3 mai 2017.
- ¹⁷⁶ Youtube, « The art of charging », vidéo, chaîne officielle Engie Electrabel, 12 janvier 2017. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=dnhHGe1L-9I> : consulté le 11 mai 2017.

¹⁷⁷ ING Belgique, « Une politique de mobilité créative à tous les niveaux », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 7 juin 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Une-politique-de-mobilite-creative-a-tous-les-niveaux.htm> : consulté le 3 mai 2017.

¹⁷⁸ ING Belgique « Chez ING, mobilité rime avec écologie, sécurité et confort », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 23 septembre 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Chez-ING-mobilite-rime-avec-ecologie-securite-et-confort.htm> : consulté le 3 mai 2017.

¹⁷⁹ ING Belgique, « Green Mobility @ ING Belgium : Towards sustainable, comfortable and safe mobility », site officiel environnement.brussels, Bruxelles, janvier 2017. URL : http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/ing_0.pdf : consulté le 12 avril 2017.

¹⁸⁰ ING Belgique, « Le salon de l’auto et le défi de notre mobilité », site officiel ing.be, rubrique Presssroom, Communiqué de presse, 20 janvier 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Le-salon-de-lauto-et-le-defi-de-notre-mobilite-1.htm> : consulté le 4 mai 2017.

¹⁸¹ ING Belgique, « Écologie et économie pour votre prochaine voiture », site officiel ing.be, rubrique Ma vie - Loisirs, 13 février 2017. URL : https://www.ing.be/fr/retail/my-life/green-cars?WT.mc_id=social_fb_B2C_T_Earthday : consulté le 3 mai 2017.

¹⁸² ING Belgique, « Règlement du concours ‘ING Society Award 2017’ : Concours organisé par ING Belgique SA », site officiel promo.ing.be. URL : https://promo.ing.be/SocietyAward/pdf/RULES_Solidarity_Award_FR.pdf : consulté le 20 avril 2017.

¹⁸⁴ ING Belgique, « La Semaine des Entrepreneurs : 24, 25, 26, 27 avril 2017 », site officiel promo.ing.be. URL : https://promo.ing.be/BusinessWeek/Landing?lang=FR&WT.mc_id=DE_redirect_entrepreneurs : consulté le 13 mai 2017.

¹⁸⁵ ING Belgique, « ING Society Awards : Les ASBL au cœur d’un monde plus durable », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 5 mai 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-Society-Awards-Les-asbl-au-cur-dun-monde-plus-durable.htm> : consulté le 13 mai 2017.

¹⁸⁶ ING Belgique, « Les gagnants de l’ING Society Award sont connus ! », site officiel promo.ing.be. URL : <https://promo.ing.be/SocietyAward/Landing> : consulté le 13 mai 2017.

¹⁸⁷ ING Belgique, « ING Society Awards : Les ASBL au cœur d’un monde plus durable », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 5 mai 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-Society-Awards-Les-asbl-au-cur-dun-monde-plus-durable.htm> : consulté le 13 mai 2017.

¹⁸⁸ ING, « Wellbe@ING, A journey towards an active health policy. A cornerstone to becoming a top employer. », site officiel peoplesphere.be. URL : <http://www.peoplesphere.be/happinessday/ressources/wellbeing-ing-en.pdf> : consulté le 13 mai 2017.

¹⁸⁹ ING Belgique, « ING Belgique, intention de mener une transformation fondamentale : des services encore plus simples, encore plus de conseils », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 3 octobre 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-BELGIQUE-INTENTION-DE-MENER-UNE-TRANSFORMATION-FONDAMENTALE-DES-SERVICES-ENCORE-PLUS-SIMPLES-ENCORE-PLUS-DE-CONSEILS-1.htm> : consulté le 15 mai 2017.

¹⁹⁰ Belga, « Voici combien coûtera la restructuration d'ING Belgique », La Libre Belgique, site officiel lalibre.be, rubrique Entreprise, article journalistique, mis en ligne le 19 avril 2017. URL : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/voici-combien-couter-la-restructuration-d-ing-belgique-58f6f15acd70812a65859971> : consulté le 15 mai 2017.

¹⁹¹ ING Belgique, « ING Belgique, intention de mener une transformation fondamentale : des services encore plus simples, encore plus de conseils », site officiel ing.be, rubrique Newsroom, Communiqué de presse, 3 octobre 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-BELGIQUE-INTENTION-DE-MENER-UNE-TRANSFORMATION-FONDAMENTALE-DES-SERVICES-ENCORE-PLUS-SIMPLES-ENCORE-PLUS-DE-CONSEILS-1.htm> : consulté le 19 novembre 2016.

¹⁹² Ibidem.

¹⁹³ J. VLASSEN BROEK, « 'Des choses excitants' et un salaire en hausse : le cynisme du CEO d'ING », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 3 octobre 2016. URL : https://www.rtb.be/info/economie/detail_des-choses-excitantes-et-un-salaire-en-hausse-le-cynisme-du-ceo-d-ing?id=9420515 : consulté le 19 novembre 2016

¹⁹⁴ Ibidem.

¹⁹⁵ Belga, « ING Belgique supprime 50 agences et 185 emplois : une mesure 'scandaleuse' », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 5 décembre 2015. URL : https://www.rtb.be/info/economie/detail_ing-belgique-supprime-50-agences-et-185-emplois-une-mesure-scandaleuse?id=9156337 : consulté le 15 mai 2017

¹⁹⁶ Ibidem.

¹⁹⁷ Belga, « Rencontre entre le personnel d'ING et son CEO mercredi matin à Bruxelles », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 8 novembre 2016. URL : https://www.rtb.be/info/economie/detail_rencontre-entre-le-personnel-d-ing-et-son-ceo-mercredi-matin-a-bruxelles?id=9450126 : consulté le 15 mai 2017.

¹⁹⁸ ING Belgique, « Rik Vandenberghe quitte ING Belgique pour devenir CEO de Besix Group », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 13 janvier 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Rik-Vandenberghe-quitte-ING-Belgique-pour-devenir-CEO-de-BESIX-Group.-.htm> : consulté le 15 mai 2017.

¹⁹⁹ J-C. VERSET, « Rik Vandenberghe (ING Belgique) : 'C'est le client qui indique le chemin du numérique' », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 4 octobre 2016. URL : https://www.rtb.be/info/economie/detail_rik-vandenberghe-ing-belgique-c-est-le-client-qui-indique-le-chemin-du-numerique?id=9421125 : consulté le 15 mai 2017.



Section 7. ING Belgique : une culture d'entreprise durable ?

Retour sur les hypothèses de départ

Nous venons jusqu'ici de décrire la stratégie durable d'ING Belgique et la communication qu'elle en fait. Afin d'établir si la banque peut se permettre de revendiquer un statut d'entreprise durable, revenons aux trois hypothèses formulées en début de recherche²⁰³.

- **Hypothèse 1 :** ING Belgique a mis en place une stratégie RSE globale qui fait appel aux valeurs de durabilité et qui soutient aussi bien la transition énergétique qu'un management responsable.
- **Hypothèse 2 :** ING Belgique communique sur les projets RSE qu'elle déploie. Une communication à la fois interne, destinée aux employés et autres parties prenantes internes, et externe, à destination des clients, citoyens et autres parties prenantes externes.
- **Hypothèse 3 :** L'un des buts visés par la stratégie globale de responsabilité sociétale d'ING Belgique est de contribuer au développement d'une image et d'une réputation positives, durables et responsables auprès des différentes parties prenantes de la banque.

L'analyse que nous venons d'effectuer nous permet de valider en partie la première hypothèse. En s'inspirant de la culture prônée par ING Groep N.V, ING Belgique défend véritablement une vision responsable et durable de la société. Les engagements qu'elle revendique tels la réduction de ses impacts négatifs, le soutien à des projets durables initiés par des associations, la responsabilisation financière de ses clients, la conscientisation de ses employés pour un mode de consommation plus durable, la réduction de son empreinte énergétique et l'augmentation de son impact sociétal positif ne peuvent être associés à du *greenwashing*. Des événements comme l'ING Society Award ou des projets comme *Electric Vehicles Mobility* le démontrent sur le terrain. Cela dit, l'annonce de restructuration a relégué la stratégie durable au second plan. Cette dernière a d'ailleurs été perçue comme un manque total de durabilité et de considération à l'égard des employés. Et la situation financière confortable de la banque n'a peut-être pas facilité la justification de cette décision

²⁰³ Voir « Synthèse : cinq objectifs, trois hypothèses », p. 17 et 18.



radicale. Pourtant la finalité officielle de la banque est de répondre aux enjeux financiers et technologiques actuels en adaptant les activités qu'elle propose. Cette crise serait-elle un point noir dans le management de la banque ? Maintenant que cette période trouble semble doucement arriver à son terme, la banque doit recentrer sa vision *Think Forward* autour de son projet interne commun, celui de la responsabilisation financière et de la contribution au développement de la société belge, notamment via la promotion d'une transition énergétique et d'une consommation plus durable. L'ensemble des employés doit être impliqué dans le projet durable d'ING Belgique, ce qui n'est pas véritablement le cas aujourd'hui.

La vision *Think Forward* encadre une volonté de responsabilisation financière et de contribution à l'évolution de la société belge. Les ambitions que la banque porte sont assurément durables. D'un côté, ING Groep N.V. communique largement sur l'ensemble de ses engagements et de ses positions en termes de durabilité. Toutefois, du côté d'ING Belgique, la communication est beaucoup moins présente. Il n'y a qu'à comparer le nombre de pages liées à la durabilité sur leurs sites web. Rien que dans sa rubrique « *ING in Society - Sustainability* », le groupe ING comptabilise plus de 14 pages et 10 documents sans compter ceux liés au *reporting*. ING Belgique, dans sa rubrique « Durabilité - Notre direction », ne présente que cinq petites pages. Nous avons tout d'abord pensé à une volonté de la part d'ING Belgique de ne pas répéter inutilement les propos de sa maison-mère. Or, le site d'ING Groep N.V. n'est qu'en anglais ou en néerlandais. Le public francophone semble donc exclu. La communication ne se limite évidemment pas aux simples sites web. Les réseaux sociaux, les affiches et autres médias sont des canaux majeurs de notre époque. L'importance qui leur est accordée en termes de durabilité par la banque est relativement restreinte lorsqu'il s'agit d'informations liées à des initiatives durables.

Les projets mis en place par l'équipe chargée de la *sustainability* sont de réelles initiatives durables mais leur portée paraît très limitée comparée à celle d'autres projets de la banque comme la Semaine des entrepreneurs. Les responsables de service que nous avons interviewés décrivent un manque flagrant d'informations liées aux projets du service *Sustainability*. Est-ce une volonté de la banque d'accorder une place de



second rang à ces projets ? Notre analyse semble montrer le contraire. La banque est consciente de ses impacts sur la société et elle souhaite concrètement dépasser ses obligations légales pour contribuer davantage au développement de la société belge. Toutefois, nous avons ressenti un décalage entre la portée des ambitions durables de la banque et celle de ses initiatives de terrain. Mais cet écart est amené à se réduire de plus en plus, nos interviewés affirmant tous les cinq que la durabilité jouera un rôle central dans les années à venir. Ce mémoire pourrait d'ailleurs contribuer à une prise de conscience et à une augmentation de l'importance accordée à la stratégie *sustainability* au sein de la banque.

Reste maintenant à répondre à la troisième hypothèse : l'un des buts de la stratégie *sustainability* d'ING Belgique est de contribuer à son image et à sa réputation. La banque a décidé de répondre aux enjeux du numérique et à l'évolution des pratiques bancaires de ses clients. Si l'on devait réaliser une étude globale pour déterminer l'image d'ING Belgique aujourd'hui, cette image serait probablement celle d'une banque numérique. L'une des responsables interviewées l'a décrit de façon caricaturale : l'image d'une « *entreprise digitale qui n'a plus besoin de ses employés* ». ²⁰⁴ Pourtant, numérique et durable sont combinables. Notre avis se rapproche de celui de nos répondants. La stratégie durable de la banque n'a pas encore d'influence significativement positive sur ses employés, sur ses clients et sur la société civile. La volonté d'augmenter à grande échelle cette influence est cependant bien présente. Le service *Sustainability* est d'ailleurs plongé dans la préparation d'une nouvelle stratégie de communication interne. Vis-à-vis de ses publics externes, la banque doit également réaliser des efforts considérables pour développer une image responsable et durable. La banque risque toutefois d'être confrontée à certains obstacles dans l'élaboration d'une telle image. En effet, nous pensons que si la banque communique sur des engagements, notamment sociaux, elle devra faire face à des comparaisons virulentes avec sa restructuration. Notre avis est fondé sur des

²⁰⁴ Voir l'annexe située en fin de recherche : « Entretiens semi-directifs avec les responsables de service ».

observations réalisées à partir de commentaires sur les réseaux sociaux²⁰⁵ et sur des expériences traversées par certaines entreprises dans le passé. Dans la dernière section, nous donnons quelques conseils à la banque pour éviter de telles polémiques.

Nos trois hypothèses peuvent donc être validées bien que certaines nuances doivent être prises en compte. La stratégie *sustainability* d'ING Belgique fait partie d'une vision durable et responsable globale. En pratique, cette stratégie n'arrive pas encore à la hauteur des ambitions affichées par la banque. De son côté, la communication RSE de la banque doit faire l'objet de plus de moyens. Elle doit aussi trouver des solutions pour impliquer à grande échelle les employés, les clients et la société. La banque est consciente de sa responsabilité sociétale mais elle est encore loin d'en donner l'image. La vision durable de la banque, *Think Forward*, est particulièrement intéressante voire exemplaire pour une stratégie durable et pourtant, aucun de nos interviewés ne l'a citée ou, du moins, ne l'a rattachée aux projets durables. Les fondations sur lesquelles repose la stratégie durable d'ING Belgique paraissent solides. Cela étant, il reste encore beaucoup de chemin pour qu'elle soit parfaitement intégrée à la culture interne de la banque.

Cette analyse nous invite maintenant à répondre au dernier de nos cinq objectifs : la formulation de recommandations visant à contribuer au développement de la stratégie durable de la banque et de la communication qu'elle en fait. Dans cette dernière section, nous apportons une réflexion sur l'importance de la prise en compte de la responsabilité sociétale au sein des entreprises financières et sur la nécessité de soutenir une transition socio-énergétique. Nous énonçons certaines raisons pour lesquelles la banque devrait accentuer l'importance qu'elle accorde à sa RSE. Ces raisons sont alimentées de recommandations concrètes et de justifications provenant d'experts reconnus à travers le monde entier.

²⁰⁵ Dans une publication sur sa page officielle Facebook intitulée « Entreprendre humainement », ING Belgique est la cible de plusieurs commentaires négatifs voire péjoratifs.

Bibliographie

²⁰⁵ Facebook, « Entreprendre humainement », page officielle ING Belgique, mis en ligne le 22 mai 2017. URL : <https://www.facebook.com/ingbanquebelgique/?fref=ts> : consulté le 24 mai 2017.



Section 8. Conclusions et perspectives d'améliorations pour la banque et sa communication

8. A. La transition est indispensable, comment y arriver ?

« Notre Terre existe depuis 45 millions de siècles, mais celui-ci est spécial. C'est le tout premier où la planète dépend de nous. Dans l'histoire de la Terre, en général, les menaces sont venues de la nature (maladies, tremblements de terre, astéroïdes, ...) mais à partir de maintenant, les pires dangers viennent de nous-mêmes ».²⁰⁶ Voici les propos tenus par l'un des plus éminents astronomes de la planète, Martin Reese. D'ici 2050, les villes de la planète comptabiliseront plus de sept milliards d'habitants et la population globale se rapprochera fortement des 10 milliards²⁰⁷. Si l'humanité ne trouve pas rapidement des solutions pour répondre aux enjeux auxquels elle est confrontée, elle se dirige droit dans le mur. Et ces enjeux sont aussi nombreux que diversifiés. L'homme va devoir développer des modes de production et de consommation alimentaires plus durables²⁰⁸ pour nourrir toutes les bouches de la planète. La consommation d'énergie mondiale va continuer son accélération démesurée et les nouvelles technologies vont modifier considérablement nos modes de vie. Si la société ne répond pas rapidement à la crise climatique notamment due à une pollution incontrôlée de l'atmosphère et à une dégradation des écosystèmes²⁰⁹, de nombreuses catastrophes et crises migratoires²¹⁰ vont bouleverser certaines régions du globe. Pour Al Gore²¹¹, l'ancien vice-président de Bill Clinton et lauréat du prix Nobel de la paix en 2007 avec le

²⁰⁶ Référence présentée en fin de section, p. 108.

²⁰⁷ Référence présentée en fin de section, p. 108.

²⁰⁸ En 2014, 40 tonnes de nourriture ont été jetées à la poubelle chaque seconde. Cela représente le tiers de la production agricole mondiale annuelle.

²⁰⁹ Notre société industrielle rejette 110 millions de tonnes de pollution à effet de serre chaque jour.

²¹⁰ « La sécheresse historique qui a démarré en 2006 en Syrie a détruit 60 % des fermes du pays, a tué 80 % du bétail et a conduit un million et demi de réfugiés climatiques dans les villes de Syrie où ils se sont heurtés à l'autre million et demi de réfugiés de la guerre d'Irak. »

²¹¹ Référence présentée en fin de section, p. 108.

Giec²¹², adopter la voie de la transition énergétique n'est pas qu'un impératif moral, c'est une nécessité économique. En janvier 2016, à Davos, suite à une étude menée par 750 économistes, le Forum Économique Mondial (WEF) a déclaré que la crise climatique actuelle était le risque numéro un pour l'économie mondiale. Rappelons qu'ING et son CEO, Ralph Hamers, font partie du WEF. L'humanité n'a dès lors d'autre choix que de transformer globalement la société actuelle en une société plus durable et responsable, la question est : comment y arriver ?

Les projections scientifiques des années 2000 prévoyaient que, d'ici 2010, 30 gigawatts d'énergie éolienne et un gigawatt d'énergie solaire seraient produits chaque année sur la planète. En 2010, plus de 420 gigawatts ont été produits grâce aux éoliennes et 17 gigawatts grâce à l'énergie solaire. Fin 2017, la société aura même dépassé plus de 65 fois les estimations des années 2000 en termes d'énergie solaire²¹³. La transition énergétique semble donc bel et bien lancée. Cependant, la route est encore longue pour parvenir à contenir le réchauffement climatique sous la barre des 2°C pour laquelle se sont engagés plus de 190 pays^{214 215} lors de la COP21 à Paris, en 2015²¹⁶. Selon l'économiste Jeremy Rifkin, « *la troisième révolution industrielle* »²¹⁷, doit suivre cinq piliers pour développer une économie durable : (1) « *l'essor des énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique, biomasse, géothermie, ...)* » - « (2) *le développement de la production de certaines de ces énergies (notamment*

²¹² Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec) est un organe scientifique dont la mission est d'évaluer le changement climatique en examinant les données les plus récentes. Créé en 1988 par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et par l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), il est ouvert à tous les pays membres des Nations Unies et de l'OMM. Aujourd'hui, il réunit au moins une fois par an 195 membres et établit des rapports scientifiques rigoureux.

²¹³ Référence présentée en fin de section, p. 108.

²¹⁴ Ce chiffre est aujourd'hui incertain. À l'heure où ces lignes sont écrites, le président des États-Unis d'Amérique, Donald Trump, vient de déclarer qu'il désengagerait son pays de l'Accord de Paris. La Russie aurait quant à elle annoncé son entrée dans l'Accord fin 2017.

²¹⁵ En 2016, les énergies fossiles sont encore subventionnées 40 fois plus que les énergies renouvelables.

²¹⁶ Les pays participants à la Conférence de Paris de 2015 sur le Climat ont fixé comme objectif la limitation du réchauffement mondial entre 1,5°C et 2°C d'ici 2100.

²¹⁷ C'est le nom qu'il donne à la transition énergétique.



éolienne et solaire) au niveau de l'habitat individuel » - (3) « la promotion de l'hydrogène pour aider au stockage de l'énergie produite de manière intermittente » - (4) le recours à l'internet pour réguler les flux d'échanges énergétiques entre producteurs et consommateurs » - (5) « la généralisation du véhicule électrique »²¹⁸. Pour Rifkin, il ne suffit pas de créer d'immenses centrales productrices d'énergies durables, chaque bâtiment de la planète doit devenir une mini-centrale autosuffisante. Au vu des investissements nécessaires pour parvenir à cette transition mondiale, la troisième révolution industrielle se révèle être la plus grande opportunité économique jamais connue. Et c'est dans ce cadre que doivent intervenir les banques comme ING, à la fois pour conscientiser, investir et financer.

Toutefois, l'humanité n'est pas uniquement confrontée à des enjeux énergétiques et environnementaux. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont révolutionné nos modes de vie et le numérique remet aujourd'hui en question certains fondements de notre société. Le monde que nous créons actuellement verra la technologie de plus en plus remplacer les emplois. Ce monde, Andrew McAfee et Eryk Brynjolfsson l'appellent « *la nouvelle ère des machines* »²¹⁹. Selon eux, le numérique n'est pas le destructeur d'emplois dont nous entendons parler tous les jours dans les médias. Il va nous permettre de nous libérer de certaines tâches et d'accorder plus de temps à nos intérêts individuels et communs tels que l'éducation, les arts et la culture, le sport, ... Déjà en 1930, l'économiste John Maynard Keynes émettait l'hypothèse que le « *chômage technologique* » engendré par l'apparition de nouvelles technologies allait mener l'humanité à « *résoudre le problème économique* ».²²⁰ La technologie nous permettrait ainsi de « *combler si bien nos besoins économiques que nous pourrions consacrer notre temps à l'art de vivre et à la quête de la transcendance* »²²¹. Le numérique offre en effet de nouvelles perspectives scientifiques, sociales et encore davantage de

²¹⁸ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²¹⁹ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²²⁰ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²²¹ Référence présentée en fin de section, p. 109.

possibilités économiques. De nouveaux outils comme les imprimantes 3D et de nouvelles technologies comme la *blockchain*²²² vont fondamentalement révolutionner nos vies. Cela dit, la société actuelle n'est pas encore prête à faire face aux impacts du numérique sur l'emploi. Il n'y a qu'à citer le cas des restructurations récentes comme celle d'ING Belgique. Les préoccupations économiques actuelles telles que le problème du financement des pensions devront également être résolues. Pour répondre à ces enjeux globaux liés au numérique, l'humanité va incontestablement devoir adopter une transition, sociale dans ce cas-ci. Et il faudra rapidement penser à de nouveaux moyens de redistribution des richesses comme le revenu universel²²³. Cette idée de revenu généralisé et garanti est aujourd'hui controversée et parfois associée au socialisme voire au communisme. Pourtant, de grands noms du capitalisme comme Richard Nixon et Milton Friedman l'ont largement défendue.²²⁴

Notre société fait ainsi face à de nombreux enjeux, autant économiques et environnementaux que sociaux et culturels. Certaines inégalités sont plus grandes que jamais, ce qui entraîne, comme nous l'avons cité en début de recherche, des crises de confiance envers la capacité des institutions à subvenir aux besoins des populations. Le climat politique actuel est lui aussi révélateur de ce besoin de changement. Les citoyens ne semblent plus avoir confiance dans leurs représentants politiques traditionnels pour répondre à ces enjeux. De nombreux mouvements citoyens se sont dès lors mis en place, autant pour protester que pour développer de nouveaux modèles de consommation. L'économie circulaire et collaborative en est l'exemple parfait. La transition socio-énergétique est amorcée, reste maintenant à savoir combien de temps nous allons prendre pour la développer. Et les banques ont un rôle majeur à jouer pour

²²² « La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle ». Inspirée de la monnaie virtuelle Bitcoin, la blockchain offre notamment la possibilité d'effectuer des transactions sans devoir passer par des intermédiaires, de stocker des données médicales et de les rendre accessibles de manière contrôlée, ...

²²³ Plusieurs versions du revenu universel ont été abordées au cours des dernières années et certains pays comme la Finlande viennent de lancer leurs premières expériences de terrain auprès d'échantillons de population présélectionnés. L'idée principale est de fournir à chaque citoyen un revenu suffisant pour qu'il puisse subvenir à ses besoins.

²²⁴ Référence présentée en fin de section, p. 109.



accompagner la société sur cette voie. Ce rôle, cette responsabilité est multiple : conscientisation, information et formation, financement, investissement, ...

8. B. La RSE bancaire, un enjeu majeur

Tout au long de ce mémoire nous avons abordé l'importance de la réputation pour une entreprise. Mais la réputation est toute aussi cruciale à l'échelle d'un secteur. L'ensemble des entreprises faisant partie de la sphère financière et économique doit parvenir à rendre confiance aux citoyens. Les initiatives du secteur sont nombreuses en termes de durabilité, pourtant sa réputation reste relativement faible²²⁵. Est-il le seul responsable de cette réputation ? Dans notre figure annexe 2.2, nous avons souligné qu'un journaliste n'était pas convaincu que les banques prennent en compte leur responsabilité sociétale. Bien qu'il y ait eu des restructurations controversées et des révélations parfois scandaleuses au cours des dernières années, la réputation du système économique ne peut en aucun cas remonter sans l'appui des médias. Il serait intéressant de mener une recherche à grande échelle pour estimer la différence de quantité entre les informations économiques positives et les informations économiques négatives présentées dans les médias. En tant que relayeurs d'informations, ces derniers ont un rôle majeur à jouer dans la transition vers une société durable : ils doivent promouvoir les initiatives qui construiront le monde de demain. Chacun a son rôle à jouer, l'objectif final est de rendre à l'économie sa finalité ultime : contribuer au développement de la société et au bien-être du plus grand nombre.

Les opportunités économiques offertes par la transition socio-énergétique sont immenses. Le premier rôle des banques est de soutenir cette transition par leurs financements et leurs investissements. À l'heure actuelle, beaucoup de banques ne sont pas encore prêtes à refuser des projets non durables car elles y voient encore des opportunités manquées. Le cadre légal autour de termes comme la responsabilité sociétale et les investissements socialement responsables (nous avons évoqué la difficulté

²²⁵ Voir figure annexe 3.6 : *RepTrak2017*, confiance et réputation.

d'adopter une définition universelle) reste, quant à lui, trop flou. Les engagements socio-environnementaux sont également trop peu contraignants pour le moment. Cela dit, ING Belgique semble se positionner dans la bonne direction pour soutenir une société durable. Sa stratégie *Think Forward* surpasse les obligations légales et mélange innovation et durabilité, deux notions qui vont devenir les enjeux primordiaux pour les années à venir²²⁶.

Les banques ont également une responsabilité d'information et de formation financière au sein de la société. Dans une étude menée par ING Belgique dans le cadre du 58^{ème} salon du bâtiment Batibouw, « 83 % des répondants propriétaires interrogés considèrent que rendre leur maison passive coûterait plus que l'économie d'énergie réalisée »²²⁷. Il reste donc une large partie de la population à convaincre des bienfaits du durable. Dès lors, les banques doivent à la fois trouver le moyen de rendre cette transition énergétique accessible économiquement et de convaincre les citoyens de faire le pas du changement. Et le rôle informationnel des banques doit s'étendre au-delà de la construction durable. Elles doivent également responsabiliser leurs employés, leurs clients et les citoyens pour adopter un mode de consommation plus durable. Les économies réalisées et l'impact environnemental réduit seraient deux conséquences rapides d'une telle responsabilisation. Toutefois, ce rôle n'appartient pas qu'aux banques. L'État et l'ensemble des entreprises du pays doivent s'unir pour guider la société. Comme l'ont dit nos cinq interviewés, toutes les entreprises doivent « prendre le train du durable »²²⁸.

Figure annexe 8.1 : « The Future of CSR - Le Futur de la RSE », une vision optimiste²²⁹

Figure annexe 8.2 : « Ma banque est-elle éthique ? », ING et les grandes banques moins durables que leurs concurrentes^{230 231}

²²⁶ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²²⁷ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²²⁸ Voir interviews présentées en annexe.

²²⁹ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²³⁰ Référence présentée en fin de section, p. 109.



8. C. Que peut faire ING Belgique pour améliorer sa RSE ?

D'un côté, ING Belgique est une banque solide financièrement qui a choisi de répondre aux enjeux du numérique. De l'autre, elle développe une stratégie durable répondant à plusieurs objectifs comme la responsabilisation financière de ses clients et la réduction de ses impacts négatifs. Selon nous, ces deux positions stratégiques actuelles, numérique/technologie et durable, ne fonctionnent pas encore en symbiose. La banque aurait tout à gagner à créer une image combinant durabilité et technologie. Le numérique et les innovations pourraient ainsi être mis au service d'un projet de développement d'une société belge durable. Précédemment, nous avons abordé le risque de soutenir des projets sociaux, humanitaires après l'annonce d'une restructuration perçue comme « inhumaine ». Dans un premier temps, nous conseillons à la banque d'éviter la promotion de son soutien à des initiatives sociales car ces dernières pourraient être perçues comme du *greenwashing* aux yeux du grand public qui n'est pas forcément au courant de la stratégie durable de la banque. La banque ne doit évidemment pas mettre de côté son soutien à de tels projets mais s'en servir pour son image de marque pourrait lui apporter certaines polémiques indésirables. Par contre, elle pourrait mettre en avant son avant-gardisme technologique en promouvant des projets faisant appel à des technologies innovantes pour développer une société plus durable.

À cette heure, de nouvelles technologies sont chaque jour développées pour contribuer à la transition socio-énergétique. Et de nombreux architectes comme Vincent Callebaut²³² et d'autres artistes illustrent les villes dans lesquelles nous pourrions vivre demain. Les projets de villes autosuffisantes et durables sont très nombreux et certains sont d'ailleurs déjà en chantier, comme aux Émirats Arabes Unis ou aux États-Unis^{233 234}. ING Belgique pourrait se saisir de l'une de ces visions pour

²³¹ Référence présentée en fin de section, p. 109.

²³² Vincent Callebaut est un architecte belge qui a fait sa notoriété en dessinant des quartiers durables autonomes et visuellement attractifs. Il a ainsi redessiné certaines parties de grandes villes en Chine, en Russie, au Maroc, en Égypte et récemment en Belgique. Sa dernière réalisation est en effet une illustration durable de Tour & Taxis à Bruxelles.

²³³ Référence présentée en fin de section, p. 109.

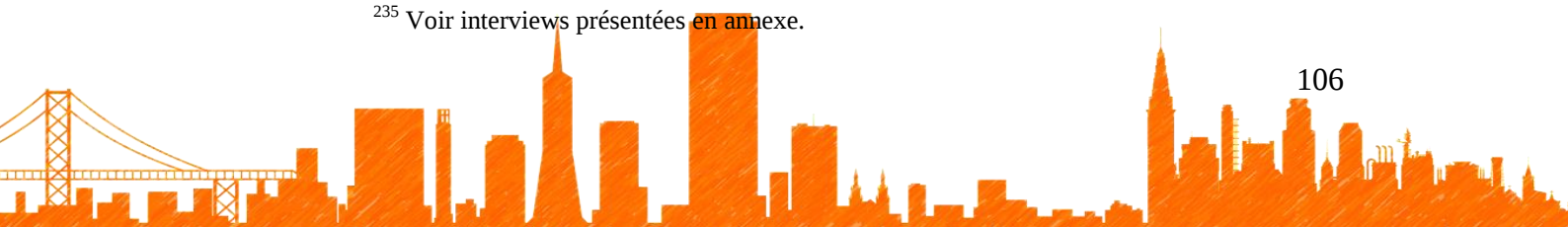
guider son projet durable. Cela permettrait à la banque de donner une image concrète à ses initiatives durables tout en combinant sa volonté d'être à la pointe technologiquement. Similairement à la banque belge Belfius, ING Belgique pourrait ainsi en retirer une plus-value à court et long terme en affirmant sa contribution au développement d'une société belge plus durable et écoresponsable.

Deux commentaires de l'un de nos responsables nous ont semblés particulièrement révélateurs de la situation actuelle²³⁵ : (1) « *Lorsque l'on regarde le film documentaire 'Demain', on ne peut être que durable* » - (2) « *Certains disent : 'je veux bien être durable si je ne dois pas dépenser un franc en plus'* ». L'image d'une société durable semble être une vision que nous voulons atteindre mais le changement et l'incertitude ralentissent la transition. C'est dans ce cadre qu'ING Belgique pourrait intervenir, dans un rôle de conseil, d'information. La banque devrait, à la fois en interne et en externe, promouvoir davantage les bienfaits d'un mode de vie plus durable. La finalité principale d'une banque n'est peut-être pas de convaincre la population d'adopter une philosophie et un rythme de vie plus durables mais elle peut conscientiser sur les gains et économies drastiques que pourraient nous apporter un tel mode de vie. Le Forum Économique Mondial a reconnu le danger du réchauffement climatique sur l'économie et nous nous rendons compte que notre société gaspille un nombre incalculable de denrées alimentaires. Dans le cadre de son objectif de responsabilisation financière, nous avons cité l'envie d'ING de rendre 25 millions de citoyens autonomes financièrement. La banque doit combiner cet objectif à une responsabilité économique durable.

La responsabilité sociétale n'est pas une stratégie annexe servant à donner bonne image à ses activités. Adopter la durabilité au sein de son entreprise peut s'avérer économiquement très rentable. Aux États-Unis, l'entreprise Wal-Mart, spécialisée dans la grande distribution, a réussi à économiser des centaines de millions de dollars en optimisant sa flotte de

²³⁴ Aux États-Unis, certains États se sont depuis longtemps dirigés vers la voie de la transition énergétique. En Floride, le Projet Vénus concrétise une vision utopiste où l'Homme, la technologie et la nature vivent en harmonie.

²³⁵ Voir interviews présentées en annexe.



transports²³⁶. Certains des plus éminents économistes de la planète, comme Michael Porter, mettent en avant la nécessité d'adopter la responsabilité sociétale au sein des modèles d'affaires. Selon Porter, la RSE n'est pas une philosophie du don. Les activités d'une entreprise influencent fortement les parties prenantes telles que les communautés locales. Optimiser les relations avec ses parties prenantes et adopter un modèle de business durable ne peuvent s'avérer que bénéfiques pour chacune des parties. Cette nouvelle forme de RSE, ce concept de business équilibré entre utilitarisme économique et bien-être sociétal, Porter l'appelle « *Creating Shared Value (CSV)* »²³⁷. Et les autres concepts ne manquent pas au sein de la sphère académique pour plaider la cause de la durabilité.

Al Gore, Jeremy Rifkin, Michael Porter et bien d'autres révèlent les nécessités morales et économiques pour les entreprises de la planète d'adopter des modèles d'activités durables soutenant la transition socio-énergétique. Le groupe ING et ING Belgique émettent des engagements très positifs en termes de durabilité mais il reste beaucoup de chemin à faire pour que la banque soit considérée comme durable, notamment au niveau de sa prise de conscience interne, de sa communication RSE globale et de sa politique d'investissement. Notre analyse a mis en avant ce décalage entre engagements et applications pratiques. Cela dit, les initiatives de la banque sont bien présentes, reste à voir comment elles évolueront dans les années à venir. Dans tous les cas, notre analyse globale a montré à plusieurs reprises qu'ING Belgique a tout à gagner d'adopter un modèle de business et une gouvernance durables et responsables.

²³⁶ Parmi les mesures prises par l'entreprise, l'aérodynamisme des tracteurs et de leurs remorques a été optimisé et les parcours ont été retravaillés pour trouver la voie la plus économe possible.

²³⁷ Référence présentée en fin de section, p. 110.

Bibliographie

- ²⁰⁶ M. REES, « Can we prevent the end of the world ? », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, mars 2014. URL : https://www.ted.com/talks/martin_rees_can_we_prevent_the_end_of_the_world#t-49291 : consulté le 15 mai 2017.
- ²⁰⁷ Nations Unies, « Conférence de presse sur le rapport sur la révision de 2012 des perspectives de la population mondiale », site officiel un.org, rubrique Conférences de presse, Conférence de presse, 13 juin 2013. URL : <http://www.un.org/press/fr/2013/Conf130613-POPULATION.doc.htm> : consulté le 28 mai 2017.
- ²⁰⁸ J-C. RIBOT, « Les villes du futur : les fermes verticales », ARTE, documentaire Les Villes du Futur, épisode 3, diffusé le 14 mai 2017.
- ²⁰⁹ A. GORE, « En défense de l'optimisme à propos du changement climatique », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2016. URL : https://www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change?language=fr#t-100964 : consulté le 14 mai 2017.
- ²¹⁰ Ibidem.
- ²¹¹ Ibidem.
- ²¹² Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), « Qui sommes-nous ? », site officiel ipcc.ch, rubrique À propos du GIEC. URL : http://www.ipcc.ch/home_languages_main_french.shtml : consulté le 28 mai 2017.
- ²¹³ A. GORE, « En défense de l'optimisme à propos du changement climatique », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2016. URL : https://www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change?language=fr#t-100964 : consulté le 14 mai 2017.
- ²¹⁴ Le Monde, « Climat : Donald Trump annonce le retrait des Etats-Unis de l'accord de Paris », site officiel lemonde.fr, rubrique International - Amériques - États-Unis - Donald Trump, article journalistique, mis en ligne le 1^{er} juin 2017. URL : http://www.lemonde.fr/donald-trump/article/2017/06/01/climat-donald-trump-annonce-le-retrait-des-etats-unis-de-l-accord-de-paris_5137402_4853715.html : consulté le 1er juin 2017.
- ²¹⁵ A. GORE, « En défense de l'optimisme à propos du changement climatique », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2016. URL : https://www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change?language=fr#t-100964 : consulté le 14 mai 2017.
- ²¹⁶ United Nations Framework Convention on Climate Change, « À propos de la CCNUCC », site officiel unfccc.int, rubrique À propos. URL : <http://newsroom.unfccc.int/fr/%C3%A0-propos/> : consulté le 28 mai 2017.
- ²¹⁷ J. RIFKIN, « La troisième révolution industrielle », Les Liens qui Libèrent Editions, coll. *Liens qui Liber*, Paris, 2012, 414 p.



²¹⁸ A. NOÉ, « J. RIFKIN, 'La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde', Les Liens qui Libèrent Editions, coll. *Liens qui Liber*, Paris, 2012, 414 p. », *Développement durable et territoires*, vol. 4, no. 1, avril 2013, mis en ligne le 15 mars 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/9646> : consulté le 1^{er} juin 2017.

²¹⁹ A. MCAFEE, « What will future jobs look like ? », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2013. URL : https://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_what_will_future_jobs_look_like : consulté le 14 mai 2017.

²²⁰ J. M. KEYNES, « Perspectives économiques pour nos petits-enfants », Essais de persuasion, trad. fr. de H. JACOBY, Paris, Gallimard, 1933, p. 266-267. Cité par J. RIFKIN, « La nouvelle société du coût marginal zéro : l'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme », trad. fr. F. CHEMLA et P. CHEMLA, Les Liens qui libèrent Editions, coll. *Liens qui liber*, 2014, France, 510 p.

²²¹ Ibidem.

²²² Blockchain France, « Qu'est-ce que la blockchain ? », site officiel blockchainfrance.net, rubrique Découvrir la blockchain - Comprendre la blockchain. URL : <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/> : consulté le 22 février 2017.

²²⁴ A. MCAFEE, « What will future jobs look like ? », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2013. URL : https://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_what_will_future_jobs_look_like : consulté le 14 mai 2017.

²²⁶ ING Belgique, « ING poursuit la mise en œuvre de son approche globale de la durabilité », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, 12 avril 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-d'ING/Press-room/Press-article/ING-poursuit-la-mise-en-uvre-de-son-approche-globale-de-LA-durabilite.htm> : consulté le 19 avril 2017.

²²⁷ ING Belgique, « Pas abordable le durable ? », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, 9 février 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-d'ING/Press-room/Press-article/Pas-abordable-le-durable-.htm> : consulté le 28 avril 2017.

²²⁹ W. VISSER, « The Future of CSR : Towards Transformative CSR, or CSR 2.0 », *Kaleidoscope Futures Paper Series*, no. 1, 2012. URL : http://www.animus-csr.com/docs/paper_future_csr_wvisser.pdf : consulté le 16 mars 2017.

²³⁰ Réseau Financité, « Ma banque est-elle éthique ? Découvrez-le sur scandesbanques.be », site officiel financite.be, rubrique Presse, communiqué de presse, 2 mars 2015. URL : <https://www.financite.be/fr/news/ma-banque-est-elle-ethique-decouvrez-le-sur-scandesbanquesbe> : consulté le 27 octobre 2016.

²³¹ Scan des banques, « Résultats moyens », site officiel bankwijzer.be, page d'accueil. URL : <http://bankwijzer.be/fr/scan-des-banques/accueil/> : consulté le 24 mars 2017.

²³² V. CALLEBAUT, « Vincent Callebaut architectures », site officiel vincent.callebaut.org. URL : <http://vincent.callebaut.org/category/projects/> : consulté le 18 février 2017.

²³³ J-C. RIBOT, « Les villes du futur : les nouvelles villes », ARTE, documentaire Les Villes du Futur, épisode 1, diffusé le 14 mai 2017.

²³⁴ The Venus Project, « What is the Venus Project ? », site officiel thevenusproject.com, rubrique About the Venus Project. URL : <https://www.thevenusproject.com/the-venus-project/> : consulté le 18 octobre 2016.

²³⁶ Paris Innovation Review, « Wal-Mart, ou comment gagner la bataille de l'efficacité énergétique », Paris Innovation Review, site officiel parisinnovationreview.com, rubrique Industries - Energy transition, article journalistique, mis en ligne le 6 octobre 2014. URL : <http://parisinnovationreview.com/2014/10/06/wal-mart-efficacite-energetique/> : consulté le 27 novembre 2016.

²³⁷ Youtube, « Insight : Ideas for Change - Michael Porter - Creating Shared Value », vidéo, interview, chaîne officiel Forum Économique Mondial, mis en ligne le 6 septembre 2012. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY> : consulté le 21 avril 2017.

ANNEXE : Entretiens semi-directifs avec les responsables de service



« C'est quand le puits est à sec que nous connaissons la valeur de l'eau. »

Benjamin Franklin (1706-1790)

« L'avenir n'est pas ce qui va arriver mais ce que nous allons en faire. »

Henri Bergson (1859-1941)

« Le changement est la loi de la vie. Et ceux qui regardent seulement vers le passé ou le présent sont certains de manquer le futur. »

John F. Kennedy (1917-1963)



Section 9. Bibliographie

A

- A. B. CARROLL, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, 1979, p. 497-505.
- A-C. KISS et J-D. SICAULT, « La Conférence des Nations Unies sur l'Environnement », *Annuaire français de droit international*, vol. 18, no. 1, Stockholm, 1972, p. 603-628. URL : http://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_1972_num_18_1_1717 : consulté le 21 mars 2017.
- A. FRANÇOIS LECOMPTE et P. VALETTE-FLORENCE, « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, no .41, 2006, p. 67-79.
- A. GORE, « En défense de l'optimisme à propos du changement climatique », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2016. URL : https://www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change?language=fr#t-100964 : consulté le 14 mai 2017.
- A. J. HILLMAN, G. D. KEIM, « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line ? », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 2, 2001, p.125-139.
- Akkanto et Reputation Institute, « Colruyt reste l'entreprise la plus réputée en Belgique : Impact remarquable de la gouvernance sur la réputation des entreprises belges », site officiel ftp.akkanto.com, communiqué de presse 27 avril 2017. URL : http://ftp.akkanto.com/public/906/CommuniqueDePresse_RepTrak_Belgium_2017.pdf : consulté le 18 mai 2017.
- Akkanto et Reputation Institute, « Once again, Colruyt is Belgium's most reputable business : Sponsoring enhances corporate reputation, say 64 % of Belgians », site officiel ftp.akkanto.com, communiqué de presse, 29 avril 2016. URL : http://ftp.akkanto.com/public/849/PressRelease_RepTrak_Belgium2016.pdf : consulté le 18 mai 2017.
- Alphabet, « ING lance son projet de véhicules électriques en collaboration avec Alphabet », site officiel alphabet.com, Communiqué de presse, 17 septembre 2015. URL : <https://www.alphabet.com/fr-be/article/ing-lance-son-projet-de-vehicules-electriques-en-collaboration-avec-alphabet> : consulté le 3 mai 2017.
- Alphabet, « Un autre regard sur la mobilité des entreprises », site officiel alphabet.com, rubrique À propos d'Alphabet - Découvrez Alphabet - Notre approche. URL : <https://www.alphabet.com/fr-be/notre-approche> : consulté le 3 mai 2017.
- A. MCAFEE, « What will future jobs look like ? », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, février 2013. URL : https://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_what_will_future_jobs_look_like : consulté le 14 mai 2017.

- A. NOÉ, « J. RIFKIN, 'La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde', Les Liens qui Libèrent Editions, coll. *Liens qui Liber*, Paris, 2012, 414 p. », *Développement durable et territoires*, vol. 4, no. 1, avril 2013, mis en ligne le 15 mars 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/9646> : consulté le 1^{er} juin 2017.
- Antwerp Management School (AMS) et ING, « Challenging business as usual : Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models », étude présentée lors de la conférence Hybrid Business Models, Bruxelles, 21 mars 2017. URL : https://blog.antwerpmanagementschool.be/hubfs/Downloadables/Corporate_Social_Responsibility/Research%20report%20Hybrid%20Business%20Models.pdf?utm_campaign=2017%20CSR&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=48400405&hsenc=p2ANqtz--LDZi2q9ErYbjjRy9Chp83ozcsFpWa9tAZUl4qvaVP3NMxqt4-R0pSLIoz6d927585IE1xhHAd6Z9LgOkKFHm-6zSw&hsmi=48400405 : consulté le 6 mai 2017.
- Antwerp Management School (AMS) et ING, « Hybrid business models », site officiel blog.antwerpmanagementschool.be, invitation à la conférence Hybrid Business Models, Bruxelles, 21 mars 2017. URL : https://blog.antwerpmanagementschool.be/-temporary-slug-0154b5c0-83b5-49dc-8bba-b65d9d236dca?utm_medium=social&utm_source=twitter : consulté le 14 mai 2017.
- Association des Principes de l'Équateur, « Les Principes de l'Équateur. Cadre de référence du secteur financier visant à identifier, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux des projets », juillet 2013, site officiel equator-principles.com. URL : http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_french_2013.pdf : consulté le 28 avril 2017.
- Autorité Belge des Services et Marchés financiers (FSMA), « Règles de conduite (MiFID) », site officiel fsma.be, rubrique Contrôle - Règles de conduite (MiFID) - Circulaires et communications. URL : <http://www.fsma.be/fr/supervision/mifid/circmedprak.aspx> : consulté le 27 mars 2016.
- Auxipress, « RTBF - la Une - Journal Télévisé 19h30 », Broadcasting ING RTV, site officiel rtv.auxipress.be, 1^{er} mars 2016. URL : <http://rtv.auxipress.be/ExternalVideo/Alert/csV3UHIATO0%3D> : consulté le 14 avril 2017.

B

- Banque nationale de Belgique, « Enquête auprès des consommateurs d'avril 2017 », site officiel nbb.be, rubrique Statistiques - Enquêtes d'opinion - Chiffres - Enquêtes auprès des consommateurs, communiqué de presse, avril 2017. URL : <https://www.nbb.be/doc/dq/f/enq.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- Banque nationale de Belgique, « Rapport 2016 », site officiel nbb.be, rubrique Publications et recherches - Rapports annuels - Rapport 2016 - Évolution économique et financière, février 2017. URL : <https://www.nbb.be/fr/articles/rapport-2016-evolution-economique-et-financiere> : consulté le 2 mars 2017.



- BASF Deloitte Elia Chair on Sustainability, « 2015 Corporate Responsibility Barometer for Belgium », site officiel theshift.be, octobre 2015. URL : https://theshift.be/uploads/media/5616351256256/2015CRBarometer_ENG.pdf?production-c34daec : consulté le 4 avril 2017.
- B. CORDELIER et P. BREDUILLIEARD, « Publicité verte et greenwashing », *Revue Gestion 2000*, vol. 30, no. 6, 2013, p. 115-131. URL : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-115.htm> : consulté le 7 novembre 2016.
- Belga, « ING Belgique supprime 50 agences et 185 emplois : une mesure ‘scandaleuse’ », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 5 décembre 2015. URL : https://www.rtbf.be/info/economie/detail_ing-belgique-supprime-50-agences-et-185-emplois-une-mesure-scandaleuse?id=9156337 : consulté le 15 mai 2017.
- Belga, « Rencontre entre le personnel d’ING et son CEO mercredi matin à Bruxelles », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 8 novembre 2016. URL : https://www.rtbf.be/info/economie/detail_rencontre-entre-le-personnel-d-ing-et-son-ceo-mercredi-matin-a-bruxelles?id=9450126 : consulté le 15 mai 2017.
- Belga, « Voici combien coûtera la restructuration d’ING Belgique », La Libre Belgique, site officiel lalibre.be, rubrique Entreprise, article journalistique, mis en ligne le 19 avril 2017. URL : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/voici-combien-couter-la-restructuration-d-ing-belgique-58f6f15acd70812a65859971> : consulté le 15 mai 2017.
- Biketowork, site officiel biketowork.be, page d’accueil. URL : <https://www.biketowork.be/fr> : consulté le 4 mai 2017.
- Blockchain France, « Qu’est-ce que la blockchain ? », site officiel blockchainfrance.net, rubrique Découvrir la blockchain - Comprendre la blockchain. URL : <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/> : consulté le 22 février 2017.
- B. PARGUEL et F. BENOÎT-MOREAU, « Communication sociétale et capital-marque », Congrès international de l’AFM, Aix-les-Bains, France, 2007. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00145919/document> : consulté le 2 février 2017.

C

- C. DE MOOR et J. VERHOEVEN, « Conceiving and creating sustainable value through hybrid business models : New opportunities for companies », ING Belgique. URL : <https://www.dropbox.com/s/vvqmvh4ds96t5we/ING%20Belgique%2C%20synth%C3%A8se%20Hybrid%20Business%20Models%20-%20study.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.



- Commission européenne, « Publication d'informations non financières », site officiel ec.europa.eu, rubrique Commission européenne - Banque et Finance - Publication d'informations par les entreprises - Rapports non financiers. URL : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_fr.htm#news : consulté le 24 mars 2017.
- C. PARRA et F. MOULAERT, « La nature de la durabilité sociale : vers une lecture socioculturelle du développement territorial durable », *Développement durable et territoires*, vol. 2, no. 2, mai 2011. URL : <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/466823/2/developpementdurable-8970-vol-2-n-2-la-nature-de-la-durabilite-sociale-vers-une-lecture-socioculturelle-du-developpement-territorial-durable.pdf> : consulté le 14 février 2017.

D

- D. CAZAL, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, no. 9, 2011. URL <http://regulation.revues.org/9173> : consulté le 13 février 2016.
- D. W. GREENING et D. B. TURBAN, « Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce », *Business & Society*, vol. 39, no. 3, 2000, p. 254-280.

E

- E. ERIKSON, « The life cycle completed : a review », W.W. Norton, New-York, 1982.
- E. O. WILSON, « Biophilie », Harvard University Press, 1987, 157 p.
- Ezonomics, « About the ING International Survey », site officiel ezonomics.be, rubrique ING International Surveys - About the ING International Survey. URL : https://www.ezonomics.com/ing_international_surveys/about-the-ing-international-survey/ : consulté le 6 mai 2017.

F

- Facebook, « Entreprendre humainement », page officielle ING Belgique, mis en ligne le 22 mai 2017. URL : <https://www.facebook.com/ingbanquebelgique/?fref=ts> : consulté le 24 mai 2017.
- Febelfin, « Facts & Figures 2015-2016 », site officiel febelfin.be. URL : https://www.febelfin.be/sites/default/files/files/ff_en_2017_a5_02.pdf : consulté le 2 avril 2017.
- FTSE, « FTSE4Good Index Series », site officiel ftse.com, rubrique Index Series - Sustainable investment. URL : <http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good> : consulté le 21 avril 2017.

G

- G. DAVIES, R. CHUN, R.V. DA SILVA, S. ROPER, « Corporate reputation and competitiveness », , Routledge Taylor & Francis Group, *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 8, no. 2, London and New York, 2003, p.148-149.
- G. DOWLING, « Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance », Oxford University Press, 2002, 299 p.
- Global Report Initiative, « ING Group Annual Report 2015 », site officiel globalreporting.org, rubrique ING Group Annual report 2015, mis en ligne le 30 mars 2016. URL : <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-ING-2016.aspx> : consulté le 14 novembre 2016.

H

- H. HICHRI, « Le Paradoxe BP : les risques du court-termisme dans les stratégies de communication », Observatoire international des Crises, 2010. URL : <http://www.communication-sensible.com/articles/article230.php> : consulté le 2 février 2017.
- H. R. BOWEN, « Social Responsibilities of the Businessman », coll. *Ethics and economics of society*, Harper & Brothers, New-York, 1953.

I

- ING Belgique, « Agir avec ... », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction - Nos actions - Agir avec. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction/Nos-actions/Agir-avec....htm> : consulté le 15 février 2017.
- ING Belgique, « Brève notice historique », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Histoire. URL <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Histoire.htm> : consulté le 15 novembre 2016.
- ING Belgique, « Chez ING, mobilité rime avec écologie, sécurité et confort », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 23 septembre 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Chez-ING-mobilite-rime-avec-ecologie-securite-et-confort.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ING Belgique, « Concevoir et créer de la valeur ajoutée en matière de durabilité grâce à des business models hybrides », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 22 mars 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Concevoir-et-cree-de-la-valeur-ajoutee-en-matiere-de-durabilitegrace-a-des-business-models-hybrides.htm> : 14 mai 2017.
- ING Belgique, « Écologie et économie pour votre prochaine voiture », site officiel ing.be, rubrique Ma vie - Loisirs, 13 février 2017. URL : https://www.ing.be/fr/retail/my-life/green-cars?WT.mc_id=social_fb_B2C_T_Earthday : consulté le 3 mai 2017.

- ING Belgique, « Erik Van Den Eynden, nouveau CEO d'ING Belgique », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, mis en ligne le 13 mars 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Erik-Van-Den-Eynden-nouveau-CEO-dING-Belgique.htm> : consulté le 17 mars 2017.
- ING Belgique, « FAQ ING Society Award », site officiel promo.ing.be. URL : https://promo.ing.be/SocietyAward/pdf/FAQ_Solidarity_Award_FR.pdf : consulté le 20 avril 2017.
- ING Belgique, « Green Mobility @ ING Belgium : Towards sustainable, comfortable and safe mobility », site officiel environnement.brussels, Bruxelles, janvier 2017. URL : http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/ing_0.pdf : consulté le 12 avril 2017.
- ING Belgique, « ING Belgique, intention de mener une transformation fondamentale : des services encore plus simples, encore plus de conseils », site officiel ing.be, rubrique Newsroom, Communiqué de presse, 3 octobre 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-BELGIQUE-INTENTION-DE-MENER-UNE-TRANSFORMATION-FONDAMENTALE-DES-SERVICES-ENCORE-PLUS-SIMPLES-ENCORE-PLUS-DE-CONSEILS-1.htm> : consulté le 19 novembre 2016.
- ING Belgique, « ING poursuit la mise en œuvre de son approche globale de la durabilité », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, 12 avril 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-poursuit-la-mise-en-uvre-de-son-approche-globale-de-LA-durabilite.htm> : consulté le 19 avril 2017.
- ING Belgique, « ING Society Awards : Les ASBL au cœur d'un monde plus durable », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 5 mai 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-Society-Awards-Les-asbl-au-cur-dun-monde-plus-durable.htm> : consulté le 13 mai 2017.
- ING Belgique, « La Semaine des Entrepreneurs : 24, 25, 26, 27 avril 2017 », site officiel promo.ing.be. URL : https://promo.ing.be/BusinessWeek/Landing?lang=FR&WT.mc_id=DE_redirect_entrepreneurs : consulté le 13 mai 2017.
- ING Belgique, « L'économie circulaire vous veut du bien ! », site officiel ing.be, rubrique Mes News - Économie, 22 mars 2017. URL : <https://www.ing.be/fr/my-news/circular-economy> : consulté le 24 mars 2017.
- ING Belgique, « Le salon de l'auto et le défi de notre mobilité », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 20 janvier 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Le-salon-de-lauto-et-le-defi-de-notre-mobilite-1.htm> : consulté le 4 mai 2017.
- ING Belgique, « Les gagnants de l'ING Society Award sont connus ! », site officiel promo.ing.be. URL : <https://promo.ing.be/SocietyAward/Landing> : consulté le 13 mai 2017.
- ING Belgique, « Mission », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Mission. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Mission.htm> : consulté le 15 février 2017.

- ING Belgique, « Notre direction », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING Belgique, « Notre rôle en tant que banque », site officiel ing.be, rubrique Durabilité - Notre direction - Nos actions - Notre rôle en tant que banque. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Durabilite/Notre-direction/Nos-actions/Notre-role-en-tant-que-banque.htm> : consulté le 15 février 2017.
- ING Belgique, « Pas abordable le durable ? », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, communiqué de presse, 9 février 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Pas-abordable-le-durable-.htm> : consulté le 28 avril 2017.
- ING Belgique, « Profil & Fast Facts », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Profil & Fast Facts. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Profil-fast-facts.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING Belgique, « Règlement du concours 'ING Society Award 2017' : Concours organisé par ING Belgique SA », site officiel ing.be. URL : <https://www.ing.be/Assets/Documents/WedstrijdTombola/SocietyAward2017FR.pdf> : consulté le 20 avril 2017.
- ING Belgique, « Règlement du concours 'ING Society Award 2017' : Concours organisé par ING Belgique SA », site officiel promo.ing.be. URL : <https://www.ing.be/Assets/Documents/WedstrijdTombola/SocietyAward2017FR.pdf> : consulté le 20 avril 2017.
- ING Belgique, « Rik Vandenberghe quitte ING Belgique pour devenir CEO de Besix Group », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 13 janvier 2017. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Rik-Vandenberghe-quitte-ING-Belgique-pour-devenir-CEO-de-BESIX-Group.-.htm> : consulté le 15 mai 2017.
- ING Belgique, « Structure et Organisation », site officiel ing.be, rubrique ING Belgique - Structure et Organisation. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/ING-Belgique/ING-Belgique/Structure-et-Organisation.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING Belgique, « Think Forward to a Sustainable Economy, le 25 septembre », site officiel ing.be, rubrique Press Room, Communiqué de presse, 25 septembre 2015. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Think-Forward-to-a-Sustainable-Economy-le-25-septembre.htm> : consulté le 21 octobre 2016.
- ING Belgique, « Une politique de mobilité créative à tous les niveaux », site officiel ing.be, rubrique Pressroom, Communiqué de presse, 7 juin 2016. URL : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/Une-politique-de-mobilite-creative-a-tous-les-niveaux.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ING Belgique, « 7 principes clés de l'économie circulaire », site officiel ing.be, rubrique Mon entreprise - Innovation, 31 mars 2017. URL : <https://www.ing.be/fr/business/my-business/circular-economy-keys> : consulté le 7 mai 2017.



- ING Carrières, « ING Belgique et le Groupe ING élus Best bank in Belgium and the Best Global Bank par 'The Banker' », site officiel ing.jobs, rubrique À propos d'ING. URL : <https://www.ing.jobs/Belgique/A-propos-dING/Connectezvous-avec-nous/La-vie-chez-ING/Blog-article/ING-Belgique-et-le-Groupe-ING-elus-Best-Bank-in-Belgium-and-the-Best-Global-Bank-par-The-Banker-.htm> : 19 mai 2017.
- ING Direct France, « Le groupe ING : plus de 160 ans et toujours aussi innovant », site officiel ingdirect.fr, rubrique Qui est ING Direct ?. URL : <https://www.ingdirect.fr/ing-direct/qui-sommes-nous/> : consulté le 14 février 2017.
- ING, « Creating a differentiating customer experience », site officiel ing.com, rubrique About us - Annual reporting suite. URL : <https://www.ing.com/About-us/Annual-reporting-suite/Annual-Review-1/side-panel/Creating-a-differentiating-customer-experience.htm> : consulté le 6 mai 2017.
- ING, « Annual Reports », site officiel ing.com, rubrique Investor relations - Annual reports. URL : <https://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING, « Common Reporting Standard (CRS), rubrique About us - Compliance - Common Reporting Standard. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/Common-Reporting-Standard.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « Compliance Risk Management Charte », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - Compliance Risk Management Charter. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/Compliance-Risk-Management-Charter.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « Diversity and Inclusion », site officiel ing.com, rubrique About us - Diversity and Inclusion. URL : <https://www.ing.com/About-us/Diversity-and-Inclusion.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ING, « Diversity and Inclusion », site officiel ing.com, rubrique About us - Diversity and Inclusion, onglet What are we doing to achieve this. URL : <https://www.ing.com/About-us/Diversity-and-Inclusion.htm> : consulté le 3 mai 2017.
- ING, « Environmental Programme », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Environmental Programme. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Environmental-Programme.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « Fast Facts », site officiel ing.com, rubrique About us - Profile & Fast Facts - Fast Facts. URL : <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/Fast-facts.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING, « FEC Statement & Wolfsberg Questionnaire », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - FEC Statement & Wolfsberg Questionnaire. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/FEC-Statement-Wolfsberg-Questionnaire.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « Financial Empowerment », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Financial Empowerment. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Financial-Empowerment.htm> : consulté le 14 février 2017.

- ING, « Fintechs help finance for impact », site officiel ing.com, rubrique ING in Society. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Fintechs-help-finance-for-impact.htm> : consulté le 6 mai 2017.
- ING, « ING and the UN Sustainable Development Goals », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - ING and the UN Sustainable Development Goals. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Stakeholder-engagement/ING-and-the-UN-Sustainable-Development-Goals.htm> : consulté le 14 mars 2016.
- ING, « ING and UNICEF partnership : Power for Youth », site officiel ing.com, rubrique ING in Society. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Financial-Empowerment/ING-and-UNICEF-partnership-Power-for-Youth.htm> : consulté le 6 mai 2017.
- ING, « ING Global Voting Policy », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - ING Global Voting Policy. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/ING-Global-Voting-Policy.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « ING Group Whistleblower Policy », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - ING Group Whistleblower Policy. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/ING-Group-Whistleblower-Policy.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « ING Statement on Climate Action », site officiel ing.com, rubrique Newsroom - All news - Press releases, Communiqué de presse, 3 mars 2016. URL : <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/Sustainability-news/Snws-1/ING-Statement-on-Climate-Action.htm> : consulté le 24 avril 2017.
- ING, « ING Tax Principles », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - ING Tax Principles. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/ING-Tax-Principles.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « ING Values », site officiel ing.com, rubrique About us - ING Values. URL : <https://www.ing.com/About-us/ING-Values-1.htm> : consulté le 12 février 2017.
- ING, « ING's Davos to-do list », site officiel ing.com, rubrique Newsroom - All news - Press releases, Communiqué de presse, 18 janvier 2017. URL : <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/INGs-Davos-to-do-list.htm> : consulté le 28 février 2017.
- ING, « Insider Code », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - Insider Code. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/Insider-Code.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « Our Stance », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Our Stance. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Our-Stance.htm> : consulté le 15 février 2017.
- ING, « Reporting on Sustainability », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainability - Reporting on Sustainability. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Reporting-on-Sustainability.htm> : consulté le 18 octobre 2016.

- ING, « Sustainable Transitions Financed », site officiel ing.com, rubrique ING in Society - Sustainable transitions financed. URL : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Sustainable-transitions-financed.htm> : consulté le 19 mars 2017.
- ING, « The history of the ING lion », site officiel ing.com, rubrique About us - Profile & Fast Facts - History of ING lion. URL : <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/History-of-ING/History-of-ING-lion.htm> : consulté le 14 février 2017.
- ING, « Wellbe@ING, A journey towards an active health policy. A cornerstone to becoming a top employer. », site officiel peoplesphere.be. URL : <http://www.peoplesphere.be/happinessday/ressources/wellbeing-ing-en.pdf> : consulté le 13 mai 2017.
- ING, « Zero tolerance approach to bribery and corruption », site officiel ing.com, rubrique About us - Compliance - Zero Tolerance Bribery Statement. URL : <https://www.ing.com/About-us/Compliance/Zero-Tolerance-Bribery-Statement.htm> : consulté le 21 mars 2017.
- ING, « 2016 Annual Report ING Groep N.V., site officiel ing.com, rubrique About us - Annual reporting suite - 2016 Annual Report. URL : <https://www.ing.com/About-us/Annual-reporting-suite/Annual-Report/2016-Annual-Report-Accelerate.htm> : consulté le 16 mars 2017.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), « Qui sommes-nous ? », site officiel ipcc.ch, rubrique À propos du GIEC. URL : http://www.ipcc.ch/home_languages_main_french.shtml : consulté le 28 mai 2017.

J

- J-C. RIBOT, « Les villes du futur : les fermes verticales », ARTE, documentaire Les Villes du Futur, épisode 3, diffusé le 14 mai 2017.
- J-C. RIBOT, « Les villes du futur : les nouvelles villes », ARTE, documentaire Les Villes du Futur, épisode 1, diffusé le 14 mai 2017.
- J-C. VERSET, « Rik Vandenberghe (ING Belgique) : ‘C’est le client qui indique le chemin du numérique’ », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 4 octobre 2016. URL : https://www.rtbf.be/info/economie/detail_rik-vandenberghe-ing-belgique-c-est-le-client-qui-indique-le-chemin-du-numerique?id=9421125 : consulté le 15 mai 2017.
- J. JONKER, « The future of Corporate Sustainability : Towards an inter-organisational ecology », Radboud University Nijmegen, novembre 2011.
- J. LOVELOCK, « La Terre est un être vivant : l’hypothèse Gaïa », Flammarion, 1979, 170 p.
- J. M. KEYNES, « Perspectives économiques pour nos petits-enfants », Essais de persuasion, trad. fr. de H. JACOBY, Paris, Gallimard, 1933, p. 266-267. Cité par J. RIFKIN, « La nouvelle société du coût marginal zéro : l’internet des objets, l’émergence des communaux collaboratifs et l’éclipse du capitalisme », trad. fr. F.



CHEMLA et P. CHEMLA, Les Liens qui libèrent Editions, coll. *Liens qui liber*, 2014, France, 510 p.

- J. M. S. CARVALHO et J. JONKER et N. A. DENTCHEV, « What's in a Word ? An Exploration of the Changes in Meaning of Corporate Social Responsibility over the Last Century with an Emphasis on the Last Decades », D. Tüker and H. Toker and C. Altuntas, 2014, p. 1-18.
- J. RIFKIN, « La troisième révolution industrielle », Les Liens qui Libèrent Editions, coll. *Liens qui Liber*, Paris, 2012, 414 p.
- J. VLASSEN BROEK, « 'Des choses excitantes' et un salaire en hausse : le cynisme du CEO d'ING », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 3 octobre 2016. URL : https://www.rtf.be/info/economie/detail_des-choses-excitantes-et-un-salaire-en-hausse-le-cynisme-du-ceo-d-ing?id=9420515 : consulté le 19 novembre 2016.
- J. VLASSEN BROEK, « 3150 emplois supprimés chez ING : 'Notre secteur est fortement sous pression', affirme le CEO », RTBF, site officiel rtbf.be, rubrique Économie, article journalistique, mis en ligne le 03 octobre 2016. URL : https://www.rtf.be/info/economie/detail_ing-emplois-vont-etre-supprimees?id=9420140 : consulté le 7 novembre 2016.

K

- K. DIVJAK, « ING : Laissez-le choix à l'utilisateur », link2fleet, article journalistique, photos de A. SIQUET. URL : <https://www.dropbox.com/s/69rlj4g6l3s7yyv/ING%20Belgique%20mobilit%C3%A9%20article%20link2fleet.PDF?dl=0> : consulté le 3 mai 2017.

L

- Le Monde, « Climat : Donald Trump annonce le retrait des Etats-Unis de l'accord de Paris », site officiel lemonde.fr, rubrique International - Amériques - États-Unis - Donald Trump, article journalistique, mis en ligne le 1^{er} juin 2017. URL : http://www.lemonde.fr/donald-trump/article/2017/06/01/climat-donald-trump-annonce-le-retrait-des-etats-unis-de-l-accord-de-paris_5137402_4853715.html : consulté le 1^{er} juin 2017.
- LesEchos.fr, « ING poursuit sa restructuration et son désengagement d'Asie », Les Echos, site officiel lesechos.fr, rubrique Finance-Marchés, article journalistique, mis en ligne le 19 octobre 2012. URL : https://www.lesechos.fr/19/10/2012/lesechos.fr/0202337190270_ing-poursuit-sa-restructuration-et-son-desengagement-d-asie.htm : consulté le 14 février 2017.
- L. HIKKEROVA et J. BORTOLLOTTI, « Finance durable et RSE : le cas de trois banques », *Gestion 2000*, vol. 30, no. 6, 2013, p. 79-98. URL : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-79.htm> : consulté le 14 mars 2016.



- LinkedIn, « Profil de Éric Bertrand ». URL : <https://be.linkedin.com/in/ericbertrand> : consulté le 20 avril 2017.
- LinkedIn, « Profil de Frédérique Rézette ». URL : <https://www.linkedin.com/in/fr%C3%A9d%C3%A9rique-r%C3%A9zette-62215422/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.
- LinkedIn, « Profil de Henry Lambert de Rouvroit ». URL : <https://www.linkedin.com/in/henry-lambert-de-rouvroit-337771/> : consulté le 22 mai 2017.
- LinkedIn, « Profil de Nico Bécu ». URL : <https://www.linkedin.com/in/nico-b%C3%A9cu-0531086/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.
- LinkedIn, « Profil de Thierry Prieur ». URL : <https://www.linkedin.com/in/prieurthierry/?ppe=1> : consulté le 20 avril 2017.
- L. MORATIS, « Challenging business as usual : Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models », Antwerp Management School (AMS) et ING, Présentation de l'étude Hybrid Business Models, Bruxelles 21 mars 2017. URL : <https://www.dropbox.com/s/s80pjwjptw0jndp/Lars%20Moratis%2C%20pr%C3%A9sentation%20de%20l%27%C3%A9tude%20Hybrid%20Business%20Models.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.
- L-P. VAN STEIRTEGHEM, « Cours de Relations Presse », Université Catholique de Louvain, École de communication, Louvain-la-Neuve, 2016.

M

- M. ALBOUY, « Volkswagen numéro 1 mondial malgré le Dieselgate », Contrepoints, site officiel contrepoints.org, rubrique Entreprise et Management, article journalistique, mis en ligne le 8 février 2017. URL : <https://www.contrepoints.org/2017/02/08/280398-volkswagen-numero-mondial-malgre-dieselgate> : consulté le 3 mars 2017.
- M. BUFFIN, promoteur N. FRASELLE, promoteur J-M. WAUTELET, « L'application de l'agenda 21 : cas d'étude : la commune d'Ottignies Louvain-la-Neuve », Université Catholique de Louvain, UCL Département des sciences de la population et du développement, Louvain-la-Neuve, 2009, 98p.
- M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELÉE, « La responsabilité sociale d'entreprise », *Repères*, La découverte, Paris, 2010, 128 p.
- M. E. PORTER et C. VAN DER LINDE, « Towards a new Conception of the Environment-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, no. 4, 1995, p. 97-118.
- M. FRIEDMAN, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- M. HAUBERT, « Ignacy Sachs, Stratégies de l'écodéveloppement », *Tiers-Monde*, vol. 21, no. 83, Algérie, 1980, p. 689.

- M. REES, « Can we prevent the end of the world ? », TED Ideas worth spreading, site officiel ted.com, conférence, mars 2014. URL : https://www.ted.com/talks/martin_rees_can_we_prevent_the_end_of_the_world#t-49291 : consulté le 15 mai 2017.
- M. VINEZ, « Fiche de lecture : Ecologie, communauté et style de vie, Arne Naess, 2008 », Observatoire du management alternatif, HEC Paris, 2011. URL : http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/219_fr.pdf : consulté le 18 mai 2016.

N

- Nations Unies, « Conférence de presse sur le rapport sur la révision de 2012 des perspectives de la population mondiale », site officiel un.org, rubrique Conférences de presse, Conférence de presse, 13 juin 2013. URL : <http://www.un.org/press/fr/2013/Conf130613-POPULATION.doc.htm> : consulté le 28 mai 2017.
- Nations Unies « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », Sommet Planète Terre, Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, Brésil, 3-14 juin 1992, URL <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> : consulté le 31 mars 2017.
- Nations Unies, « Millenium Development Goals and Beyond 2015 », site officiel des objectifs de développement du millénaire des Nations Unies, rubrique Background. URL : <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> : consulté le 14 novembre 2016.
- Nations Unies, « Rapport Brundtland », Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies, site officiel diplomatie.gouv.fr, 1987. URL : http://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf : consulté le 21 mars 2017.
- N. E. FURLOW, « Green-washing in the New Millennium », *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 10, no. 6, 2009, p. 22-25.

O

- Organisation internationale de Normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale », site officiel iso.org, brochure. URL : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf : consulté le 27 avril 2017.
- Organisation internationale de Normalisation, « Un aperçu de l'utilisation universelle des normes », site officiel iso.org, rubrique L'ISO - Nos activités. URL : <https://www.iso.org/fr/what-we-do.html> : consulté le 14 mai 2016.
- O. SHELDON, « The Philosophy of Management », *robarts ; toronto*, London, Pitman, New-York, 1923, 340 p.

P

- Paris Innovation Review, « Wal-Mart, ou comment gagner la bataille de l'efficacité énergétique », Paris Innovation Review, site officiel parisinnovationreview.com, rubrique Industries - Energy transition, article journalistique, mis en ligne le 6 octobre 2014. URL : <http://parisinnovationreview.com/2014/10/06/wal-mart-efficacite-energetique/> : consulté le 27 novembre 2016.
- P. BARET et F. ROMESTANT, « 10 Cas de RSE : étude de cas de responsabilité sociétale des entreprises », *coll. Management Sup*, Dunod, 2016, 240 p.
- P. BILLAND, « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 84, 1998, p. 67-84.
- P. BOISTEL, « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 17, no. 3, 2008, p. 9-25.
- P. CIVANYAN, « La Chair des Marques », *coll. Pratiques d'entreprises*, éditions EMS Management & Société, France, mai 2008, 160 p.
- P. CRIFO et J-P. PONSSARD, « RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche », *Cahier de recherche*, no.15, Département d'Économie, École Polytechnique, France, 2008. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00347644/document> : consulté le 12 février 2016.
- P. HAWKEN, « The ecology of Commerce : a declaration of sustainability », Harper Collins Publisher, New-York, 1993, 250 p.

R

- Réseau Financité, « Ma banque est-elle éthique ? Découvrez-le sur scandesbanques.be », site officiel financite.be, rubrique Presse, communiqué de presse, 2 mars 2015. URL : <https://www.financite.be/fr/news/ma-banque-est-elle-ethique-decouvrez-le-sur-scandesbanquesbe> : consulté le 27 octobre 2016.
- Responsible Finance Forum, « Bloomberg Gender-Equality Index », site officiel responsiblefinanceforum.org, rubrique Blog - Bloomberg Gender-Equality Index. URL : <https://responsiblefinanceforum.org/bloomberg-gender-equality-index/> : consulté le 3 mai 2017.
- R. G. ECCLES, I. IOANNOU, G. SERAFEIM, « The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance », Harvard Business School, Working Paper 12-035, 2012. URL : http://trippel.sdg.no/wp-content/uploads/2014/09/Eccles-HBR_The-Impact-of-a-Corporate-Culture-of-Sustainability1.pdf : consulté le 19 avril 2017.
- R. LECADRE, « Le Luxembourg maintient la condamnation du lanceur d'alerte des LuxLeaks », *Liberation* site officiel liberation.be, rubrique A la barre, article journalistique, mis en ligne le 15 mars 2017. URL http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/le-luxembourg-maintient-la-condamnation-du-lanceur-d-alerte-des-luxleaks_1555913 : consulté le 21 mars 2017.

- R. S. BURT, « Commérages et Réputation », University of Chicago School of Business, Chicago, 2008. URL : <http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research/files/grf.pdf> : consulté le 3 mars 2017.

S

- S. BILLIET, « Les relations publiques : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », Dunod, *coll. Fonctions de l'entreprise. Marketing, communication*, Paris, 2009, 242 p.
- Scan des banques, « Résultats moyens », site officiel bankwijzer.be, page d'accueil. URL : <http://bankwijzer.be/fr/scan-des-banques/accueil/> : consulté le 24 mars 2017.
- S. FRIMOUSSE et J-M. PERETTI, « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management*, vol. 9, no. 1, 2015, p. 65-89. URL : <http://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-1-page-65.htm> : consulté le 4 mars 2017.
- S. LECOMTE et A. ADARY, « L'ISO 26000 en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de performance sur l'entreprise », *coll. Fonctions de l'entreprise*, Dunod, 2012, 224 p.
- Solidaris-Union Nationale des Mutualités Socialistes (UNMS), « Baromètre 2017 Bien-Être & Confiance : Analyse des résultats pour la Belgique et confrontation avec les données de 2015 », sondage, 2017. URL : <http://www.institut-solidaris.be/index.php/belgique-2/> : consulté le 11 mars 2017.
- S. PONTIER et L. SIRIEIX, « Les préoccupations éthiques des consommateurs et leur expression dans la consommation de produits biologiques », *Actes du congrès international de l'AFM*, Conférence de l'Association française de Marketing (AFM), Tunis, 2003, p. 60-74.
- S. SEN et C. B. BHATTACHARYA, « Does doing good always lead to doing better ? Consumer reactions to corporate social responsibility », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, 2001, p. 225-243.
- S. SEN et Z. GURHAN-CANLI et V. MORWITZ, « Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no. 3, 2001, p. 399-417.

T

- Task Force on Climate-related Financial Disclosures, « About the Task Force », site officiel fsb-tcfd.org, rubrique About. URL : <https://www.fsb-tcfd.org/about/#> : consulté le 27 avril 2017.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures, « Recommendations of the Task Force on climate-related Financial Disclosures », décembre 2016. URL : <https://www.fsb-tcfd.org/publications/recommendations-report/> : consulté le 27 avril 2017.

- The Conference Board, « Top 10 Challenges Overall », site officiel conference-board.org, 2007. URL : https://www.conference-board.org/pdf_free/1406_table1.pdf : consulté le 4 mars 2017.
- The United Nations Global Compact, site officiel unglobalcompact.org, page d'accueil, URL : <https://www.unglobalcompact.org/> : consulté le 27 avril 2017.
- The Venus Project, « What is the Venus Project ? », site officiel thevenusproject.com, rubrique About the Venus Project. URL : <https://www.thevenusproject.com/the-venus-project/> : consulté le 18 octobre 2016.
- Think Forward Initiative, « Think Forward Initiative : learn more », site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique About. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com/> : consulté le 12 avril 2017.
- Think Forward Initiative, « Think Forward Initiative », site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique About. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com> : consulté le 12 avril 2017.
- Think Forward Initiative, « Think Forward Summit 2016», site officiel thinkforwardinitiative.com, rubrique News. URL : <http://www.thinkforwardinitiative.com/news/2015/official-think-forward-conference-press-announcement> : consulté le 12 avril 2017.
- TNS opinion & social, « Eurobaromètre Standard 86 : L'opinion publique dans l'Union européenne, Rapport national 2016 Belgique », sondage commandé et coordonné par la Commission européenne, 2016. URL : https://ec.europa.eu/belgium/sites/belgium/files/st86_natrep_repbef.pdf : consulté le 13 février 2017.

U

- Unicef, « Un partenariat unique entre ING et UNICEF », site officiel action.unicef.be, rubrique Entreprises - ING 2017. URL : <http://action.unicef.be/events/ing-fr> : consulté le 21 mars 2017.
- Union européenne, « Développement. 3.4 Promouvoir la durabilité environnementale et institutionnelle », site officiel ec.europa.eu, rubrique Europa - La Commission européenne - Développement. URL : http://ec.europa.eu/development/body/theme/rurpol/outputs/policy/htmlfr/3_4_1.htm : consulté le 17 février 2017.
- United Nations Framework Convention on Climate Change, « À propos de la CCNUCC », site officiel unfccc.int, rubrique À propos. URL : <http://newsroom.unfccc.int/fr/%C3%A0-propos/> : consulté le 28 mai 2017.

V

- V. CALLEBAUT, « Vincent Callebaut architectures », site officiel vincent.callebaut.org. URL : <http://vincent.callebaut.org/category/projects/> : consulté le 18 février 2017.
- Villo !, « Villo ! a dépassé 1.5 millions de locations en 2016 », site officiel [villo.be](http://www.villo.be), page d'accueil. URL : <http://www.villo.be/> : consulté le 3 mai 2017.

W

- Wikifin, « Les placements socialement responsables », site officiel [wikifin.be](http://www.wikifin.be), rubrique Thématiques - Autres types de placement - Les placements éthiques. URL : <https://www.wikifin.be/fr/thematiques/epargner-et-investir/autres-types-de-placement/les-placements-socialement-responsables> : consulté le 18 octobre 2016.
- World Economic Forum, « CEO Climate Leaders. Let's partner on climate action. Now. », site officiel [weforum.org](http://www.weforum.org). URL : http://www3.weforum.org/docs/CEO_Climate_Leaders_One-pager.pdf : consulté le 27 avril 2017.
- World Economic Forum, « Our Mission », site officiel [weforum.org](http://www.weforum.org), rubrique About - Our Mission. URL : <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum> : consulté le 27 avril 2017.
- W. VISSER, « Hybrid Business Models : The quest for integrated value », Antwerp Management School (AMS) et ING, Présentation de l'étude Hybrid Business Models, Bruxelles 21 mars 2017. URL : <https://www.dropbox.com/s/gu4vuznjt0ilgla/Wayne%20Visser%20Hybrid%20Business%20Models%202017.pdf?dl=0> : consulté le 14 mai 2017.
- W. VISSER, « The Future of CSR : Towards Transformative CSR, or CSR 2.0 », *Kaleidoscope Futures Paper Series*, no. 1, 2012. URL : http://www.animus-csr.com/docs/paper_future_csr_wvisser.pdf : consulté le 16 mars 2017.

Y

- Youtube, « Better Than New - Patagonia's Worn Wear® Repair Truck & Facility », video, chaîne officielle Patagonia, mise en ligne le 1^{er} avril 2015. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=7muOgpX8vaQ> : consulté le 15 mai 2017.
- Youtube, « Insight : Ideas for Change - Michael Porter - Creating Shared Value », vidéo, interview, chaîne officiel Forum Économique Mondial, mis en ligne le 6 septembre 2012. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY> : consulté le 21 avril 2017.
- Youtube, « L'histoire d'ING », vidéo, chaîne officielle d'ING Belgique, mise en ligne le 26 novembre 2013. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=KfbyLwliI-0> : consulté le 23 mars 2017.
- Youtube, « The art of charging », vidéo, chaîne officielle Engie Electrabel, 12 janvier 2017. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=dnhHGe1L-9I> : consulté le 11 mai 2017.

Figure annexe 1.1 : la confiance des consommateurs

Dans une enquête réalisée en janvier 2017, la Banque nationale de Belgique (BNB) révèle que l'indicateur de confiance des consommateurs belges envers l'économie a atteint son niveau le plus élevé depuis mai 2011, à la faveur de trois améliorations successives : **les perspectives macroéconomiques sont fortement remontées - la situation économique générale au cours des prochains mois est envisagée avec plus d'optimisme - la crainte d'une montée du chômage s'est sensiblement atténuée pour le troisième mois d'affilée.** Un indice qui ne dépasse toujours pas la barre du zéro mais qui s'avère largement supérieur à celui de 2008-2009, période qui a vu démarrer la crise économique mondiale. Si l'on met en parallèle les résultats mensuels publiés par la BNB sur son site web et les chiffres obtenus dans les derniers sondages officiels, il est clair qu'un problème de confiance dans l'économie belge persiste depuis plusieurs années.

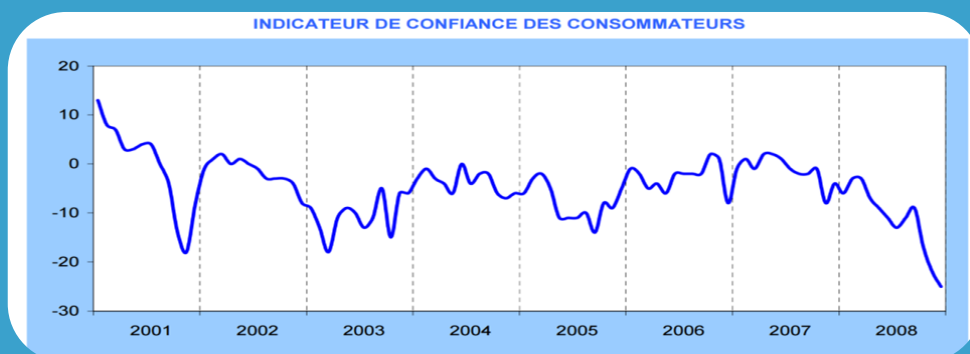


Figure annexe 3.1 : RSE et durabilité, des notions complexifiées

La complexité de la notion de durabilité n'empêche pas la prise de conscience, depuis plusieurs décennies, qu'une transition est cruciale vers un monde plus responsable écologiquement. Face à l'épuisement des matières premières, à la surpopulation de certaines zones du globe où règne la pauvreté et à la destruction de plusieurs écosystèmes, la nécessité d'une vision globale s'impose. Cette vision commune, Jan Jonker l'appelle le « *social we* ». Elle est basée sur des constats simples liés aux enjeux socio-énergétiques actuels :

« Jamais auparavant l'humanité n'a fait face à de tels défis en matière d'énergie et d'environnement. L'enjeu peut être défini en cinq mots : 'more energy, less carbon dioxide'. La population mondiale n'a fait que doubler depuis 1950 et elle augmentera encore de 40 % d'ici 2050. L'Histoire a démontré que plus une personne s'enrichit, plus elle consomme de l'énergie » (Shell, 2009, repris par Jonker, 2011).

Figure annexe 3.2 : « The Future of CSR - Le Futur de la RSE », une vision critique

Nous avons cité l'évolution d'une notion complexe ou du moins complexifiée : la RSE. Cette notion semble s'intégrer de plus en plus dans la conscience globale des institutions et des entreprises. Pourtant, certains auteurs décrivent négativement la RSE aujourd'hui. En voici un exemple :

Dans une réflexion sur la place actuelle de la RSE au sein des entreprises de la planète, Wayne Visser, un éminent spécialiste de la durabilité, pense que les stratégies considérées comme éthiques et durables ont aujourd'hui échoué. Elles n'ont pas réussi à détrôner les tendances sociales, économiques et environnementales en place depuis le XIX^e siècle. Une nouvelle forme de RSE est indispensable si l'on veut vraiment espérer une transition. Le Pacte Mondial (*Global Compact*), une initiative des Nations Unies lancée en 2000 pour encourager les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable, compte aujourd'hui 12 230 participants, dont ING Group. Un chiffre qui a doublé depuis les cinq dernières années (2012 : 5300 participants). La norme ISO 14001, la plus utilisée concernant le management environnemental, dénombrait, en 2015, 1 519 952 signataires. Des chiffres dérisoires au regard du nombre de membres que compte, à elle seule, la Chambre du Commerce américaine : plus de trois millions.



Sous cet échec de la responsabilité sociétale mis en avant par Visser se cache un cancer de cupidité qui a corrompu nos systèmes d'affaires, de gouvernance et même nos normes éthiques. Et il n'est pas le seul à penser que la RSE actuelle, même si elle devait être défendue globalement, demeurerait un échec. Dans *Ecology of Commerce*, en 1994, Paul Hawken s'exprimait ainsi : « *si chaque entreprise de la planète devait adopter la meilleure des pratiques environnementales développées par les plus grandes organisations, le monde se dirigerait tout de même vers une dégradation et un effondrement.* » Néanmoins, il serait injuste de caricaturer le monde du business aux déboires qu'engendre la cupidité. Selon Visser, la façon la plus qualifiable de comprendre la RSE est de détailler ses phases d'implication sous la forme d'un tableau :

Economic Age	Stage of CSR	Modus Operandi	Key Enabler	Stakeholder Target
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

- **L'Âge de la cupidité** : la RSE est caractérisée par une stratégie défensive où les pratiques responsables sont limitées à des actions dont les résultats sont directement mesurables pour les actionnaires.
- **L'Âge philanthropique** : les entreprises soutiennent diverses causes sociales et environnementales sous la forme de donations et de sponsoring, la plupart du temps en créant une fondation.
- **L'Âge du marketing** : la responsabilité sociétale est associée aux relations publiques pour contribuer à l'image de marque et à la réputation d'entreprise. La promotion des événements RSE et le soutien caritatif deviennent un objectif marketing stratégique pouvant aller jusqu'au *greenwashing*.
- **L'Âge du management** : la RSE fait partie intégrante du cœur stratégique de l'organisation, le plus souvent grâce à un code éthique interne, à l'implication d'un management socialement responsable et respectueux de l'environnement,... Différentes évaluations internes sont réalisées pour optimiser l'impact de la RSE.
- **L'Âge de la responsabilité** : les notions de RSE sont intrinsèquement intégrées à la culture de l'entreprise. Une véritable traque des situations/activités non-durables et non-responsables est lancée. Une stratégie de lobbying est soutenue et vise à faire progresser les normes nationales et internationales en faveur de la RSE.

Il complète ces cinq niveaux d'implication de la responsabilité sociétale au sein des entreprises par trois échecs fondamentaux qui leur correspondent :

Failures	Nature of the Failing
Peripheral CSR	CSR has remained largely restricted to the largest companies, and mostly confined to PR, or other departments, rather than being integrated across the business
Incremental CSR	CSR has adopted the quality management model, which results in incremental improvements that do not match the scale and urgency of the problems
Uneconomic CSR	CSR does not always make economic sense, as the short-term markets still reward companies that externalise their costs to society

- **La RSE est périphérique :** elle est principalement considérée comme un supplément aux stratégies économiques. Bien que la compagnie pétrolière BP intègre la responsabilité sociétale dans ses rangs, elle reste tout de même dirigée vers une énergie fossile, celle-ci constituant son revenu principal.
- **La RSE est instaurée progressivement :** les stratégies de responsabilité fonctionnent par étapes d'intégration souvent trop lentes. La RSE ne répond donc pas à l'urgence et ne fournit pas de réponse globale en faveur d'une transition socio-énergétique.
- **La RSE n'est pas toujours rentable :** bien que plusieurs théoriciens s'accordent pour affirmer l'impact positif de la RSE sur une organisation, cet impact n'est pas toujours observable et encore moins mesurable. C'est l'une des raisons fondamentales qui empêchent la responsabilité sociétale d'être totalement prise au sérieux à tous les niveaux de la société.



Figure annexe 3.3 : ISO 26000, les 7 questions centrales



Figure annexe 3.4 : ING, Déclaration sur la lutte contre le changement climatique

Le changement climatique est un défi sans précédent pour notre monde. Un défi pour la santé de notre planète, un défi pour la durabilité de nos sociétés et économies dans le monde entier. Les banques ont elles aussi un rôle à jouer. Et ING joue son rôle de diverses manières.

Les effets du changement climatique tels que la rareté croissante de l'eau, de la nourriture, de l'énergie et d'autres ressources matérielles engendrent des défis sociaux et environnementaux redoutables. Les causes et les solutions liées à ces défis sont complexes, mais nous savons déjà qu'elles changeront les modèles économiques traditionnels. Nous avons choisi de suivre la voie du long terme et nous ne voulons pas nous limiter à une atténuation des effets du changement climatique. Nous souhaitons accompagner la société vers la durabilité et aider à mener une transition globale vers une économie bas-carbone résiliente vis-à-vis du climat.

Le changement climatique est réel et doit être débattu. En tant qu'institution financière, nous pouvons jouer un rôle pour la transition en finançant le changement, en partageant notre expertise et en usant de notre influence. L'avenir de l'économie est en jeu : si ING souhaite prospérer à l'avenir, nous n'avons pas uniquement besoin de gérer notre propre impact direct et indirect, nous devons également aider nos clients à répondre aux risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux. De cette manière, nous ne renforcerons pas uniquement la capacité d'adaptation de notre entreprise et la lutte contre le changement climatique. Nous renforcerons également celles de la société.

STRATÉGIE POUR RÉDUIRE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Nos activités impactent l'environnement dans lequel nous opérons, directement par nos opérations mais aussi indirectement avec notre portefeuille de financement. Être durable, ce n'est pas simplement réduire notre propre impact, c'est être responsable dans tous les choix que nous faisons en tant que prêteur, investisseur et à travers l'ensemble des services que nous proposons à nos clients.

Nous abordons l'idée de « transition durable » à travers trois perspectives : « **notre propre transition** » - « **la transition de nos clients** » - « **la transition de la société** ».

a. Notre propre transition : réduction de notre propre impact environnemental par nos activités et nos fournisseurs. Nous contrôlons et gérons étroitement notre impact environnemental. Nous sommes transparents à propos de l'impact climatique de nos activités, nous investissons pour rendre nos systèmes opérationnels toujours plus efficaces, nous sommes engagés vers un approvisionnement énergétique 100 % renouvelable d'ici 2020, nous intégrons les principes de durabilité dans nos processus d'acquisition et nous réduisons nos émissions de carbone depuis 2007. Notre objectif est d'améliorer notre impact sur l'environnement en nous fondant sur des expertises scientifiques et en réduisant l'impact de nos bâtiments, de nos systèmes IT et de nos voyages d'affaires.

o Voir ING's Environmental Approach :

([file:///C:/Users/Olivier/Downloads/ING%20Environmental%20Approach%202016%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Olivier/Downloads/ING%20Environmental%20Approach%202016%20(3).pdf))

b. La transition de nos clients : nous soutenons nos clients dans leurs efforts pour saisir les opportunités d'innover dans leurs activités mais nous les accompagnons également lorsqu'ils font face aux défis du développement de modèles d'activités plus durables. Dans le même temps, nous appliquons des critères sociaux, éthiques et environnementaux stricts dans notre propre politique de financement et d'investissement.

→ Chaque client d'ING et chaque transaction qu'ING est appelée à financer sont évalués et contrôlés conformément aux exigences de l'*Environmental and Social Risk (ESR)*, notre cadre de gestion assurant la conformité de nos financements pour limiter n'importe quel effet négatif que pourraient avoir nos activités ou celles de nos clients sur l'environnement et la société. Ainsi, les enjeux climatiques et environnementaux sont pris en compte dans chacun de nos financements et pour chacune de nos décisions d'investir.

○ **Voir ING's Environmental and Social Risk (ESR) management framework**

([file:///C:/Users/Olivier/Downloads/FINAL%20ESR%20Framework_20161201%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Olivier/Downloads/FINAL%20ESR%20Framework_20161201%20(1).pdf))

→ Parallèlement à notre examen préalable des risques sociaux et environnementaux (ESR), nous avons l'intention de saisir les opportunités dans le domaine en augmentant notre *Sustainable Transitions Financed (STF)*. STF représente le volume d'affaires qu'ING conduit avec ses clients et les projets exemplaires qui fournissent des solutions durables et qui contribuent, dès lors, à une économie plus durable. Nous avons pour but de continuellement accroître notre volume de STF. Pour la première moitié de 2015, nous avons financé plus de 20,9 milliards d'euros dans des projets durables et des transitions pour nos clients. Nous continuons à chercher des opportunités pour aider nos clients à adapter et innover dans leurs activités afin de les préparer à l'économie bas-carbone du futur. Nous faisons également des recherches visant à comprendre si un lien peut être mis en avant entre l'augmentation du STF et la réduction de la consommation d'eau, de la production de déchets et des émissions de carbone. Nous serions ainsi capables de mesurer l'impact environnemental actuel du financement de projets durables.

c. **La transition de la société :** via la transition de nos clients vers des activités plus durables, nous améliorons leur impact sur l'environnement dans la société. Leurs efforts combinés peuvent faire une différence significative. Nous contribuons à une prise de conscience et promouvons des solutions durables grâce au partage de notre expertise et à la collaboration avec nos partenaires pour mener le progrès au sein de la société et engager sur les questions de la réduction des enjeux liés au réchauffement climatique.

▪ **Voir Financing the Circular Economy**

(https://www.ing.nl/media/ING_EZB_Financing-the-Circular-Economy_tcm162-84762.pdf)

▪ **Voir Saving Energy in the Netherlands**

(https://www.ing.nl/media/EBZ_ING-Saving_Energy_in_the_Netherlands_ay_2013_tcm162-33115.pdf)

ÉTABLIR UN PARTENARIAT POUR LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'accélération de la transition ne peut pas s'entreprendre toute seule. C'est pourquoi nous nous engageons avec des clients, des partenaires et d'autres parties prenantes et collaborons sur les chaînes d'approvisionnement à un niveau industriel. Nous partageons ainsi notre expertise basée sur la recherche et nous nous mobilisons pour faire partie d'initiatives internationales comme l'*ONU Global Compact*, les Directives de l'OCDE pour une Conduite d'Activités Responsables et les Principes de l'Équateur.

- **Voir World Economic Forum's CEO Climate Action statement signed by ING's Ralph Hamers**

(<https://www.ing.com/Newsroom/All-news/Features/Lets-partner-on-climate-action.-Now-ClimateCEOs.htm>)

Nous agréons complètement à la transparence et à la divulgation de nos investissements financiers et de toutes nos activités liées à l'énergie, incluant l'énergie fossile et ses alternatives. Nous soutenons l'évaluation de l'adaptation aux risques liés au changement climatique et appelons à développer de nouveaux modèles financiers pour stimuler le secteur des énergies alternatives et des

projets prometteurs tels que les obligations vertes. Cela permettra d'intégrer la lutte contre le changement climatique aux rapports financiers.

Nous faisons aussi appel aux gouvernements pour développer des incitants (fiscaux, ...) dédiés aux investissements durables afin d'encourager la transition énergétique. Par ailleurs, nous recommandons vivement aux gouvernements de travailler sur une taxation efficace des émissions de carbone et d'encourager les entreprises à divulguer publiquement des informations sur leurs émissions de carbone. L'objectif est de contribuer à la transparence des données liées aux enjeux climatiques pour que les banques soient davantage renseignées avant de financer et de prendre des décisions d'investissement.

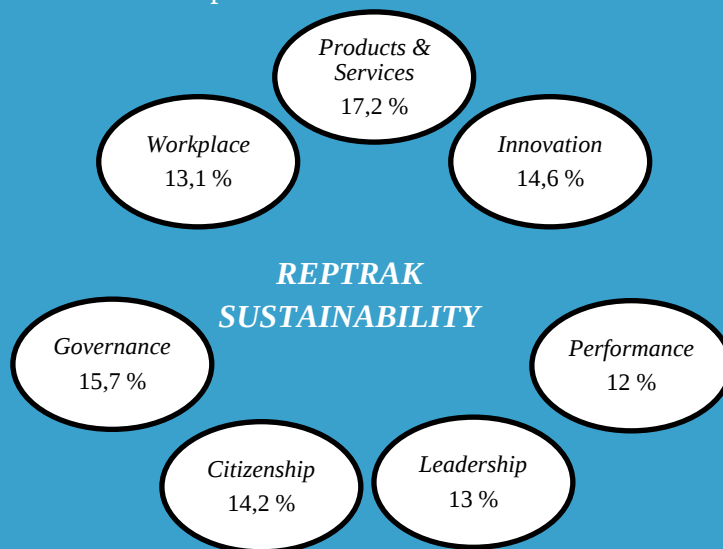
À Paris, en décembre 2015, un accord climatique global, inclusif et ambitieux sur la réduction, l'adaptation et la finance - en association avec un ensemble fort de signaux politiques venant des leaders du monde entier - est la clé vers une accélération du processus menant à une transition énergétique. Cette opportunité ne doit plus être manquée.



Figure annexe 3.6 : RepTrak 2017, confiance et réputation

Le 27 avril 2017, l'entreprise de consultance bruxelloise Akkanto a publié les résultats de la septième édition du *RepTrak® Belgium*. Pour cette étude, Akkanto est le partenaire belge exclusif du Reputation Institute, une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la réputation dans le monde entier (analyse des perceptions des parties prenantes dans 25 industries à travers 40 pays pour plus de 7000 entreprises). Cette année encore, l'entreprise belge de grande distribution Colruyt figure en tête du classement belge (80,1 ; + 0,7 par rapport à l'année dernière). Les deuxième et troisième places reviennent respectivement au transporteur aérien Brussels Airlines (74,3) et au leader du marché des eaux minérales dans le Benelux, Spadel (72,1). Une précision intéressante : c'est la première fois que la réputation des entreprises est mesurée sur une année complète et non par trimestre. Ce choix permet de distinguer plus clairement les variations de réputation durant l'année.

Le *RepTrak2017* est particulièrement pertinent pour notre analyse puisque le thème de cette année était **l'impact de la durabilité sur la réputation des organisations**. L'étude révèle, entre autres, que les dimensions dites « douces » (environnement de travail, management éthique, RSE, ...) ont un grand impact sur la réputation. De même que pour les dimensions « dures » (produits et services, performances financières, innovation, *leadership*, ...), où la gouvernance est jugée comme la plus influente en termes de réputation.



* La somme des pourcentages présentés ci-dessus équivaut à 99,8 %. Cette imprécision est probablement due à l'usage arrondi des décimales par Akkanto.

Vingt-trois dimensions apparentées à sept thèmes clés ont été mesurées : les produits & services, l'innovation, la citoyenneté, la gouvernance, le *leadership*, la performance financière et le lieu de travail. L'évaluation de réputation globale est, elle, basée sur quatre critères émotionnels : l'estime, l'admiration, la confiance et l'impression générale. Selon le *RepTrak2017*, décrivons maintenant la réputation actuelle d'ING Belgique :

RepTrak® Belgium 2017 – Pulse Scores

Rank	Company	Pulse Score	Rank	Company	Pulse Score
1	colruyt	80.1	14	ALFA	61.5
2	brussels airlines	74.3	15	ALKEN MAES	61.4
3	Spadel	72.1	16	ALFA	61.4
4	DELHAIZE	70.8	17	KBC	60.9
5	brussels airport	70.6	18	BASE	60.5
6	DUVEL MOORTGAT	70.2	19	ING	59.7
7	janssen	68.9	20	ING	58.5
8	Carrefour	67.7	21	BNP PARIBAS FORTIS	56.0
9	bpost	67.0	22	EDF	55.8
10	6	66.1	23	Belfius	55.6
11	ABInBev	64.0	24	ENGIE	55.3
12	ABInBev	63.6	25	B	49.1
13	proximus	61.8			

Excellent	80 et plus
Fort	70.0 – 79.9
Modéré	60.0 – 69.9
Faible	40.0 – 59.9
Mauvais	40 et moins

RepTrak® Belgium 2016 – Pulse Scores

1-10			11-20			21-30		
1	colruyt	79.4	11	DELHAIZE	68.6	21	ING	62.8
2	Lotus	75.8	12	SOLVAY	68.3	22	KBC	62.4
3	brussels airlines *	73.1	13	Carrefour	68.1	23	ALFA	61.6
4	ALFA	73.0	14	bpost	66.6	24	BASE	61.5
5	janssen	71.6	15	6	65.2	25	EDF	61.4
6	DUVEL MOORTGAT	71.1	16	Electrabel	64.9	26	EDF	57.0
7	alpro	70.9	17	ALKEN MAES	63.6	27	Belfius	55.6
8	brussels airport *	70.0	18	ALFA	63.6	28	BNP PARIBAS FORTIS	54.3
9	OMEGA PHARMA	69.8	19	ABInBev	63.5	29	Electrabel	53.4
10	Spadel	68.8	20	proximus	63.2	30	B	47.2

En comparaison à son indice de 2016 (62,8), ING Belgique recule de 4,3 points (58,5). Cette baisse peut facilement être explicitée par la période de crise que traverse la banque suite à l'annonce de restructuration massive. Cela dit, celle-ci n'empêche pas ING Belgique de conserver une longueur d'avance sur l'indice de réputation de la majorité de ses concurrents : KBC (62,4), Belfius (55,6) et BNP Paribas Fortis (54,3). Cette diminution révèle toutefois les conséquences que peuvent avoir les crises sur la réputation d'entreprise. Dans le cas d'ING et d'ING Belgique, il faudrait examiner de manière précise les impacts réels de l'annonce de la restructuration sur la réputation de la banque. Au-delà de l'annonce, c'est aussi et sûrement la manière dont cette annonce a été communiquée qui a porté préjudice à la banque. Nous détaillerons cette restructuration au point 6. C.

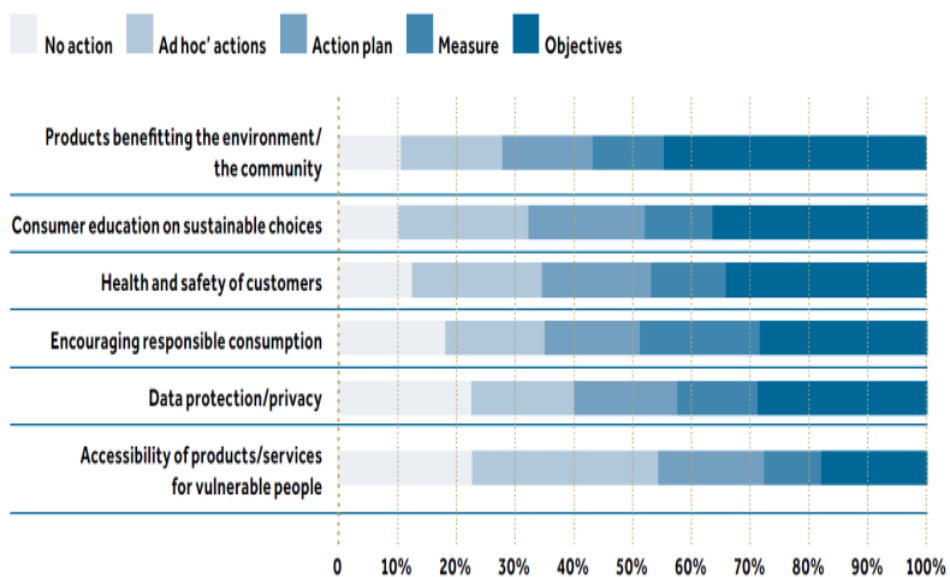
Nous remarquons par ailleurs que certains secteurs sont plus favorablement classés par rapport à d'autres. C'est notamment le cas de la grande distribution qui occupe la tête du classement. Le secteur financier, lui, est plutôt relégué en seconde partie de tableau. Ce classement rejoint par ailleurs les chiffres que nous avons préalablement cités dans ce mémoire comme l'indice de confiance des consommateurs belges par rapport à l'économie.



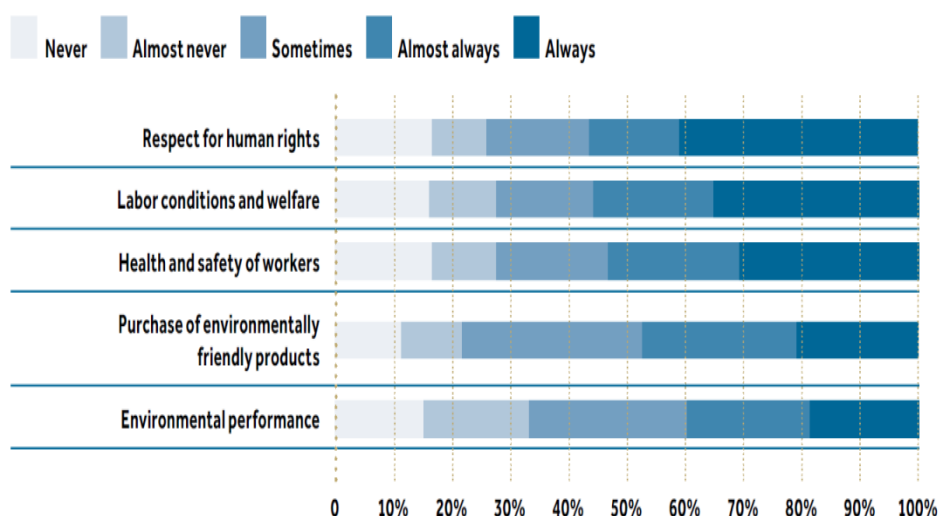
Figure annexe 3.7 : CR Barometer 2015

La seconde édition du *Corporate Responsibility Barometer for Belgium* a été publiée en 2015. L'étude résulte d'une collaboration entre *The Shift* et le *BASF Deloitte Elia Chair on Sustainability* (association entre l'Université d'Anvers, l'*Antwerp Management School*, la *Louvain School of Management* et l'*Audencia Nantes School of Management*). Nous citons ici quelques données pour illustrer notre analyse et affirmer l'importance de la RSE selon certaines entreprises actives sur le territoire belge :

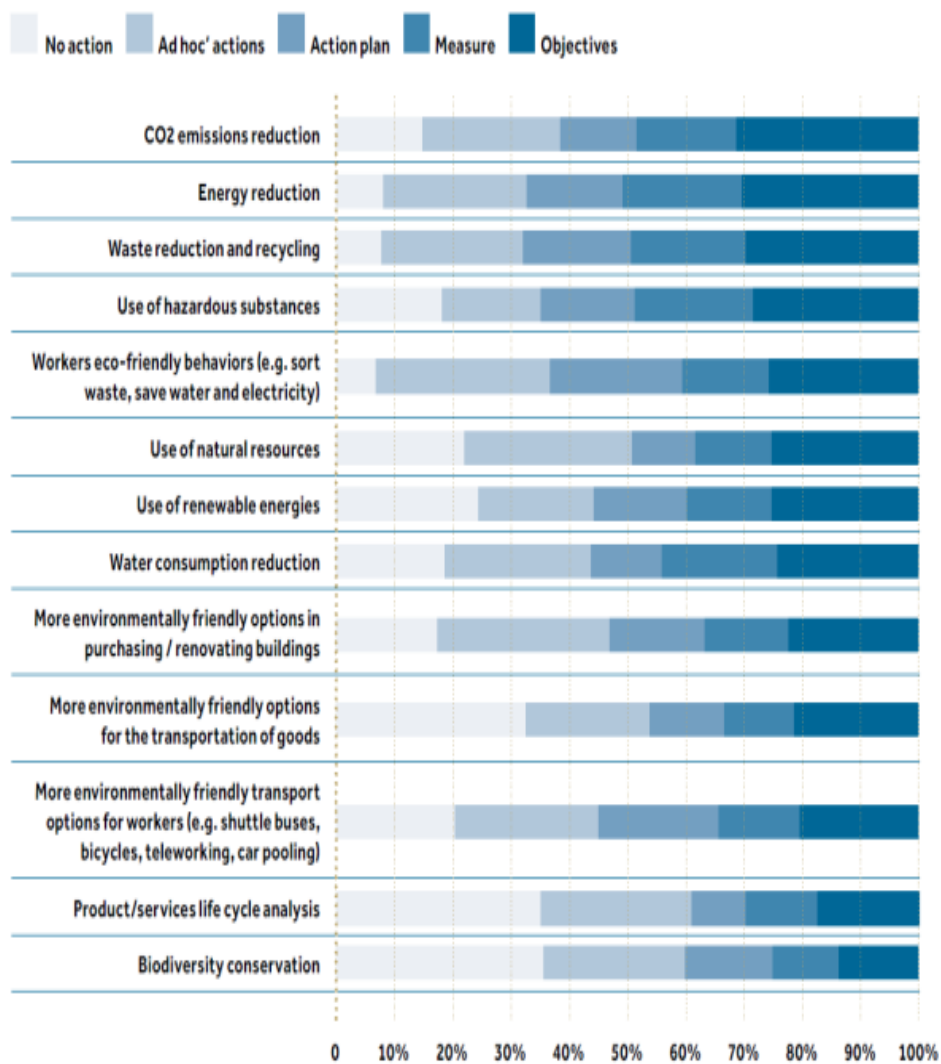
Action towards consumers and customers



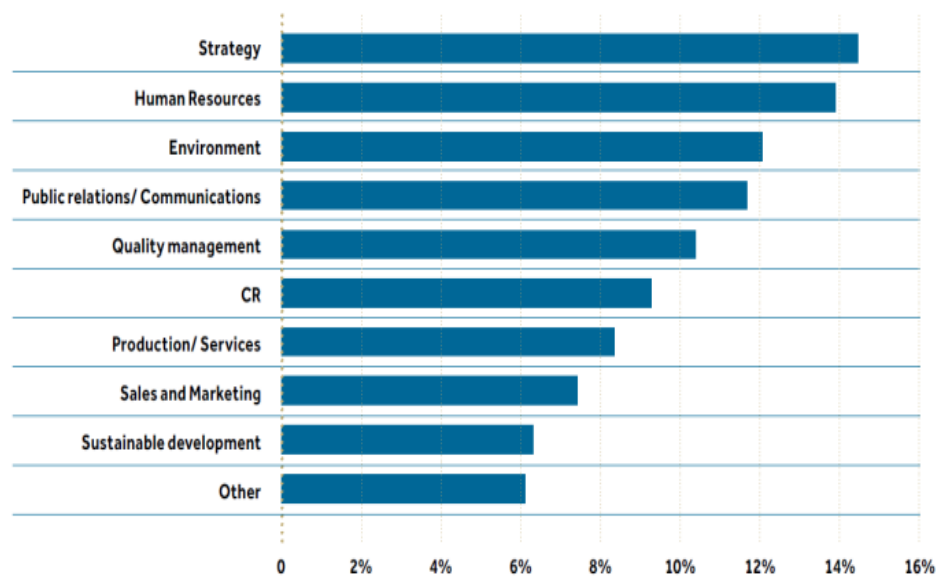
CR actions towards suppliers and/or subcontractors



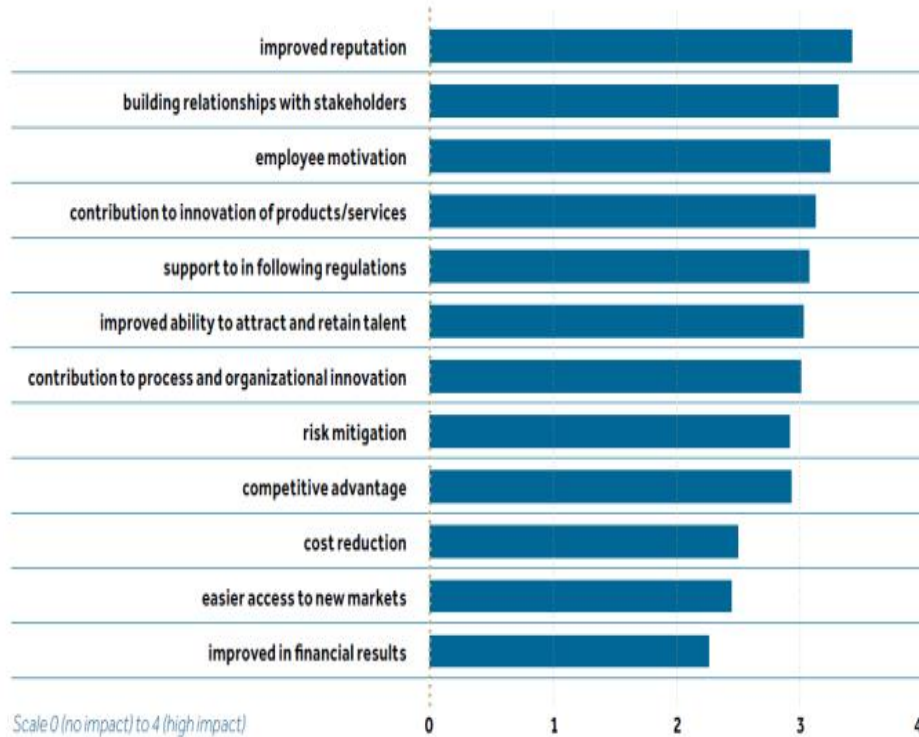
Environmental action



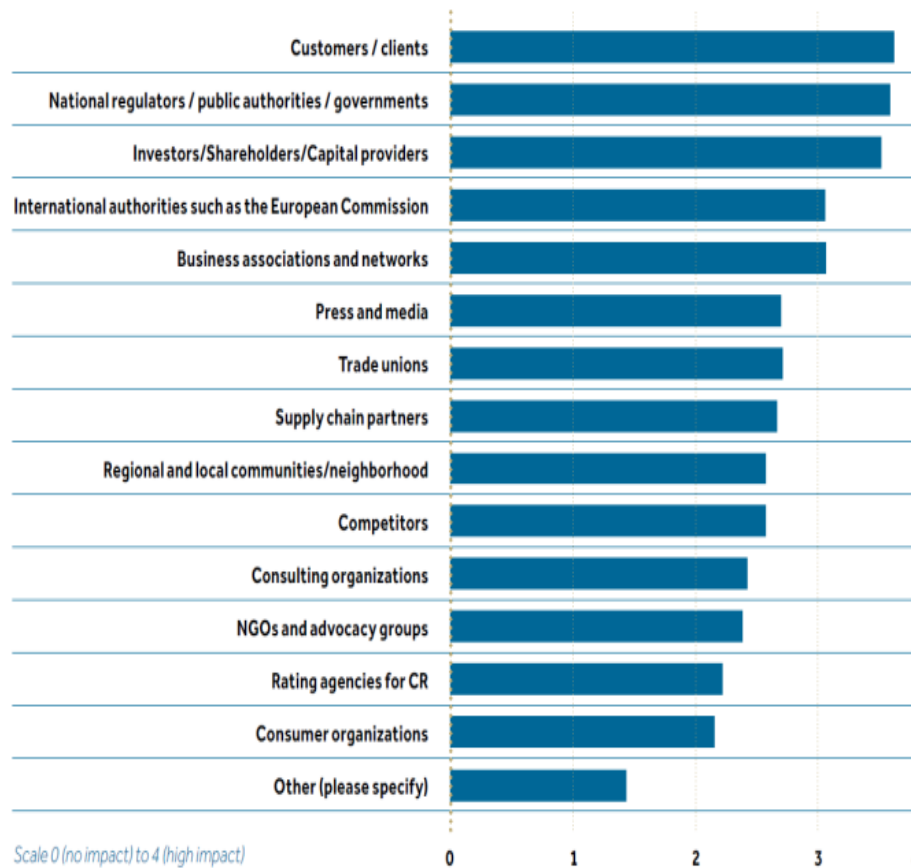
In which department(s) are CR managers located?



What is the impact of your CR management practices on :



The power of external stakeholders



Retenons surtout que :

- Les trois raisons principales qui poussent les entreprises à développer leur stratégie RSE sont l'espoir d'un impact positif sur la réputation, la construction d'une relation solide avec les parties prenantes et la motivation des employés.
- Les trois parties prenantes les plus influentes sont les clients, les régulateurs et les investisseurs. Plus de la moitié des entreprises interrogées n'a aucune interaction avec les ONG (53 %).
- Plus de la moitié des entreprises déclarent avoir des mesures concrètes visant à une mobilité « verte » de leurs employés, c'est le cas d'ING Belgique.
- En 2015, 75 % des entreprises interrogées ont au moins un employé chargé de la RSE et 54 % ont un manager en charge de la coordination des actions de responsabilité sociétale. ING figure parmi cette seconde catégorie.
- Le département RSE est la plupart du temps rattaché à un service stratégique. Il est rarement isolé (9%).

Figure annexe 4.1 : ING Belgique, notre rôle en tant que banque

Avec plus de 2.5 millions de clients, nos activités commerciales ont une influence significative sur nos communautés et sur l'environnement. Et qui dit influence, dit responsabilité. Pour nous, cela signifie opérer les bons choix sur la manière, le lieu et les personnes avec qui faire des affaires, et, fondamentalement, être transparents sur les principes sous-jacents guidant nos décisions commerciales quotidiennes.

Notre cadre stratégique en matière de risques sociaux et environnementaux (ESR) s'applique à toute conduite professionnelle, y compris les prêts professionnels et le financement de projets. Le cadre ESR et sa politique sont construits sur notre engagement sous-jacent de respect des droits fondamentaux et de l'environnement. Ainsi, nous atténuons les risques et contribuons à un changement positif en soutenant les clients dans leur recherche d'amélioration continue au niveau des pratiques environnementales et sociales. Notre cadre stratégique en matière de risques sociaux et environnementaux contient plusieurs politiques :

- **Une politique d'exclusion** définissant nos normes minimales pour assurer que nous ne nous engageons pas dans des activités allant au-delà de ce que nous considérons comme acceptable. ING ne s'engage par exemple pas dans des activités commerciales directement liées à des armes controversées ou au commerce de fourrures.
- **Des politiques sectorielles** couvrant les problématiques environnementales, de main-d'œuvre et liées aux droits fondamentaux propres à certains secteurs, notamment l'exploitation minière et des métaux, et les manufactures.
- Davantage d'informations concernant la position d'ING sur des problématiques spécifiques :
(<https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Our-Stance.htm>)

Figure annexe 4.2 : ING Belgique, agir avec notre clientèle

Conformément à notre objectif de « permettre aux gens d'avoir une longueur d'avance dans la vie et dans les affaires », nous aidons nos clients à faire face aux risques et opportunités créés par les défis environnementaux et sociaux. Eu égard à notre expertise bancaire, nous nous concentrons sur deux domaines dans lesquels nous savons que nous pouvons faire la différence :

➤ **Autonomisation financière :**

Les individus financièrement autonomisés sont plus enclins à prendre des décisions mieux éclairées améliorant leurs finances au quotidien. En outre, nous pensons que ces personnes sont plus à même de mener un progrès social et de contribuer à une économie saine et prospère. Toutefois, de nombreux clients rencontrent des difficultés dans la prise de décisions financières.

Chez ING, nous avons un rôle important à jouer en permettant à nos clients de prendre de meilleures décisions financières, à la fois maintenant et à l'avenir, en leur offrant des produits, services et outils pour faciliter la gestion de leurs affaires financières. Les plateformes de contenu « Ma Vie » et « Mon Argent », entre autres canaux, apportent aux clients et non-clients de nombreuses informations et conseils pour les aider à prendre les meilleures décisions financières à des moments importants de leur vie.

- (Plus d'informations sur l'autonomisation financière : <https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Financial-Empowerment.htm>)

➤ **Transition durable :**

- **Modèles d'entreprise durables et économie circulaire :** la rareté accrue de l'eau, de la nourriture, de l'énergie et d'autres ressources matérielles ainsi que les effets des changements climatiques posent des défis sociaux et environnementaux conséquents qui changeront les modèles d'entreprise traditionnels. En tant qu'institution financière, nous avons un rôle naturel à jouer pour permettre cette transition en finançant le changement, en partageant les connaissances et en utilisant notre influence. Pour ce faire, nous aidons les entrepreneurs à préparer leur entreprise à l'avenir, à la lumière de dimensions de durabilité pour continuer à grandir et à développer leurs affaires. Ils sont invités à apprendre les bonnes pratiques en participant à toute une série d'ateliers traitant de sujets d'intérêt pour les entrepreneurs existants et en devenir. De même, ils peuvent trouver de nombreuses informations et services liés à l'entreprise sur la plateforme de contenu « Mon Entreprise ».
- **Investissements responsables :** nos clients *Private banking* cherchent des possibilités d'investissement. En tant que partenaire dans ce domaine, nous mettons un point d'honneur à étendre notre offre d'investissement avec des ISR (investissements socialement responsables). Nous collaborons à cet égard avec ALTIS, une société de gestion des investissements qui sélectionne les gestionnaires de fonds en tenant compte de dimensions environnementales, sociales et de gouvernance.
- (Plus d'informations sur la transition durable : (<https://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/INGs-Sustainability-Direction/Sustainable-transitions-financed.htm>))

Figure annexe 4.3 : ING Belgique, agir avec nos employés

L'expérience de nos collaborateurs

Comme toutes les grandes entreprises, une banque est avant tout une communauté de personnes, et le bien-être de cette communauté constitue une des clés de l'engagement personnel de nos collaborateurs et de leurs bonnes performances. ING met un point d'honneur à être un employeur de choix et à créer un environnement de travail contribuant au bien-être mental et physique de son

personnel. Nous prenons diverses initiatives telles que des actions de sensibilisation sur l'importance d'une alimentation saine et de l'activité physique. Nous organisons des événements fréquents sur ces thèmes et, dans la mesure du possible, mettons à disposition des installations adaptées telles que la salle de fitness dans notre bâtiment Cours Saint Michel.

Dans la mesure où nous sommes convaincus que les différences et complémentarités entre les individus enrichissent le débat et encouragent de meilleures réponses aux défis, la diversité des individus est une valeur fondamentale au sein de la banque. Nous promouvons la diversité, que ce soit en matière de genre, d'âge, d'appartenance ethnique/religieuse, de capacités physiques ou d'orientation sexuelle.

Notre engagement commun

Chez ING, nous pensons qu'il est primordial de partager une vision commune avec notre personnel et de l'impliquer dans nos actions visant à construire un avenir durable. Par conséquent, outre les initiatives de la banque, les collaborateurs d'ING ont également la possibilité de suggérer et de lancer des projets visant à parrainer une société durable, en s'appuyant sur leur esprit innovant, leur énergie et leur complémentarité.

➤ Initiatives ING :

Notre approche en matière de durabilité est implémentée à travers une série d'initiatives dans lesquelles le personnel est activement impliqué. Ces activités sont énumérées et détaillées dans une feuille de route dédiée. Certaines d'entre elles sont liées à un événement externe - par exemple des activités organisées pour marquer la Semaine européenne de la mobilité - d'autres sont des démarches pratiques liées à notre propre ambition de réduire notre empreinte écologique. Les collaborateurs sont en particulier invités à assister à des dizaines d'ateliers sur des sujets variés tels que l'économie circulaire, le logement vert, la réduction des déchets et l'alimentation.

➤ Initiatives des collaborateurs :

En tant que communauté de travailleurs, nos collègues ont initié des projets durables de leur propre initiative. Citons notamment le Garden-ING, un projet lancé et géré par nos collaborateurs, à travers lequel des fruits et légumes sont cultivés sur les terrasses de notre bâtiment Cours Saint Michel à Bruxelles.

Le personnel d'ING à Bruxelles a également la possibilité de commander une fois par semaine des « paniers bio » et de les faire livrer au bureau. C'est là une manière simple et facile d'acheter de la nourriture saine pour toute la famille. Outre les bénéfices pour la santé, les paniers bio sont un projet social donnant aux personnes qui ont été isolées de l'environnement professionnel la chance de réintégrer le monde du travail.



Figure annexe 4.4 : ING Belgique, agir pour notre planète

Chez ING Belgique, nous voulons contribuer à la « décarbonisation » plus large de l'économie. C'est la raison pour laquelle, outre notre consommation d'eau et notre traitement des déchets, nous concentrons nos efforts sur la gestion de notre empreinte écologique directe provenant des émissions de gaz à effet de serre générés par l'énergie, la nourriture et la mobilité. Dans ce contexte, nous avons développé un cadre d'action à trois volets impliquant les dimensions suivantes :

➤ **Durabilité des bâtiments : préparer nos bâtiments à l'avenir**

De nombreuses actions sont prises pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, y compris l'isolation des toitures, la récupération et la réutilisation de la chaleur provenant de nos serveurs informatiques pour chauffer les espaces, ainsi que les minuteurs pour gérer la lumière. Nous travaillons avec un réseau de fournisseurs durables. Depuis le début de l'année 2017, ING Belgique utilise l'électricité fournie par un parc éolien situé sur la côte belge pour toutes ses opérations et tous ses bâtiments. Outre nos actions visant à réduire nos émissions de gaz à effet de serre, nous gérons notre consommation d'eau et traitons nos déchets de façon responsable, et des actions ont été prises pour changer nos habitudes d'impression.

➤ **Alimentation : consommation d'aliments à faible impact**

Tout en étant conscients que manger sain à midi peut prendre du temps et coûter cher, nous facilitons l'accès des aliments et boissons saines dans nos restaurants. Par ailleurs, au vu de l'impact environnemental de l'élevage d'animaux, nous proposons des repas végétariens tous les jeudis dans nos restaurants du personnel. Outre la réduction de notre empreinte écologique, le « *veggie day* » hebdomadaire encourage nos employés à repenser leurs habitudes d'alimentation. Nous travaillons en outre à réduire nos déchets alimentaires à travers différents moyens.

➤ **Mobilité : réduire l'empreinte écologique de nos voyages d'affaires**

Nous prenons un certain nombre de mesures visant à réduire les émissions de CO² liées à notre flotte. Cette dernière compte d'ailleurs de plus en plus de véhicules électriques ou hybrides. Nous mettons également à disposition de nos collaborateurs et visiteurs des stations de chargement. Par ailleurs, outre la prise en charge des frais de transports publics de nos employés, nous encourageons notre personnel à venir au travail à vélo. Plus

de 400 cyclistes ont un accès à un abri vélo et à un vestiaire avec douches. Les employés peuvent demander un abonnement « Villo » si cela se révèle plus pratique, et des vélos de société sont disponibles pour ceux qui veulent se déplacer d'un bâtiment ING à l'autre ou se rendre chez un client de manière sportive.

Figure annexe 4.5 : ING Belgique, agir pour notre communauté

Plus que jamais, les citoyens sont soucieux des défis environnementaux, économiques, sociaux et culturels du troisième millénaire, dans leur famille ou leur quartier, de manière individuelle ou collective. Ces défis ont un effet stimulant et mobilisant qui continue de grandir. Le développement durable est devenu un enjeu-clé de la société moderne. Il génère une nouvelle forme de sociabilité positive et tournée vers l'avenir.

Nos initiatives :

À travers nos initiatives originales, nous soutenons ces activités stimulantes en leur donnant la possibilité de grandir et de gagner en visibilité.

- **Les ING Society Award** : sont une initiative annuelle qui illustre l'engagement d'ING envers les communautés locales. L'événement est ouvert aux ASBL belges recherchant de la visibilité et un soutien financier pour faire mûrir leur projet.
- **Les Volunteering days** : à travers eux, nous permettons à notre personnel de consacrer une journée de leur temps de travail par an à une ASBL belge. Les collaborateurs peuvent choisir parmi une large série de projets sociaux et environnementaux. Cette possibilité est mentionnée dans leur contrat de travail et fait à ce titre partie de notre engagement envers la société. Les clients et collaborateurs sont aussi libres de suggérer leur propre association comme projet sujet aux *Volunteering days*.

Nos partenariats :

Nous sommes convaincus qu'aider les enfants à construire un avenir sûr et à devenir autonomes financièrement est bénéfique à la société dans son ensemble. Par conséquent, nous voulons planter les graines aujourd'hui, de façon à ce que les enfants puissent en récolter les fruits demain, et à leur tour planter de nouvelles graines. Pour ce faire, nous soutenons les projets de partenaires liés à l'enfance, aux études et à la formation. Nos partenaires sont des ASBL leaders dans leur domaine et reconnues pour leur expertise, leur détermination, leur éthique ainsi que

leur engagement durable. Nous croyons en un investissement à court et moyen terme car il offre le temps d'apprendre et de forger suffisamment de savoir-faire pour agir de manière pertinente et atteindre des résultats. Notre modus operandi est simple et efficace : nos partenaires ont la responsabilité de leurs actions et nous leur apportons notre soutien, nos idées, notre réseau et notre enthousiasme.

➤ **Unicef, ING Power for Youth :**

Pour les adolescents, la deuxième décennie de la vie est synonyme de prise de décisions pour l'avenir. Notre partenariat « *Power for Youth* » avec Unicef aide les adolescents autour du monde à maximiser leur potentiel. Leur apprendre les aptitudes et leur apporter les outils dont ils ont besoin leur permet d'améliorer leur avenir et celui des personnes qui les entourent. Ensemble, nous autonomisons une nouvelle génération !

➤ **Fondation Roi Baudouin :**

Les enfants défavorisés ont souvent des possibilités de carrière limitées en raison d'un manque de compétences de base. C'est la raison pour laquelle ING veut soutenir des projets qui renforcent leurs compétences linguistiques et mathématiques. Outre la proposition de l'apprentissage de ces compétences chez les jeunes défavorisés, le sponsoring ING de la Fondation Roi Baudouin a pour objectif d'encourager l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat chez les adolescents, les préparant à entrer dans la vie active.

Figure annexe 5.2 : Questionnaire semi-directif

Certaines questions font appel, en plus d'une réponse ouverte, à une évaluation chiffrée selon une échelle de 0 à 5 afin d'illustrer l'impact ou l'importance de certains critères :

0 = aucun(e) ; 1 = très peu ; 2 = peu ; 3 = neutre/moyen(ne) ; 4 = élevé(e) ; 5 = très élevé(e)

1. PROFIL :

- Comment définiriez-vous votre rôle au sein de la banque en Belgique ? Quel est le rôle du service que vous dirigez ?

2. Réputation d'ING Belgique :

- Quelle est l'importance de la réputation pour une entreprise active dans le secteur financier ?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

➤ La RSE/durabilité influence-t-elle la réputation d'une entreprise active dans le secteur financier ?						
0	1	2	3	4	5	
➤ Quelle est la réputation actuelle d'ING Belgique ?						
0	1	2	3	4	5	
3. ING Belgique & sustainability : ➤ Quelle est la stratégie RSE/sustainability de la banque ? Quels en sont les objectifs ? ➤ À quel point la durabilité est-elle présente dans les activités de la banque ?						
0	1	2	3	4	5	
➤ Quelles activités/projets sont, à votre connaissance, mis en place par ING Belgique en termes de RSE ? (citer 3) ➤ En quoi la durabilité est-elle liée à votre service ? Soulignez l'importance de la RSE/durabilité dans les activités de votre service.						
0	1	2	3	4	5	
4. Impact de la stratégie sustainability : ➤ Selon vous, quelles sont les attentes des clients de la banque vis-à-vis de sa RSE/durabilité?						
0	1	2	3	4	5	
➤ Selon vous, quelles sont les attentes des employés de la banque vis-à-vis de sa RSE/durabilité?						
0	1	2	3	4	5	
➤ Selon vous, quelles sont les attentes de la société vis-à-vis de sa RSE/durabilité ?						
0	1	2	3	4	5	
➤ Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie sustainability d'ING Belgique par rapport aux employés de la banque ?						
▪ En termes économiques/boursiers						
0	1	2	3	4	5	
▪ En termes d'image de marque/réputation						
0	1	2	3	4	5	
▪ En termes d'engagement						



0	1	2	3	4	5
➤ Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie <i>sustainability</i> d'ING Belgique par rapport aux clients de la banque ?					
▪ En termes économiques/boursiers					
0	1	2	3	4	5
▪ En termes d'image de marque/réputation					
0	1	2	3	4	5
▪ En termes d'engagement					
0	1	2	3	4	5
➤ Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie <i>sustainability</i> d'ING Belgique par rapport à la société					
▪ En termes économiques/boursiers					
0	1	2	3	4	5
▪ En termes d'image de marque/réputation					
0	1	2	3	4	5
▪ En termes d'engagement					
0	1	2	3	4	5
5. Impact de la stratégie <i>sustainability</i> :					
➤ Comment évalueriez-vous la communication de la banque ING Belgique vis-à-vis de sa stratégie <i>sustainability</i> et des activités qui en découlent ?					
▪ Communication interne (s'adresse aux parties prenantes internes : employés, actionnaires, fournisseurs et collaborateurs)					
0	1	2	3	4	5
▪ Communication externe (s'adresse aux parties prenantes externes : clients, associations et organisations sans but lucratif, citoyens, riverains, gouvernements, concurrents et médias)					
0	1	2	3	4	5
➤ Quels commentaires ou suggestions pouvez-vous émettre sur la stratégie <i>sustainability</i> d'ING Belgique ?					

Figure annexe 6.1 : *Think Forward Initiative*, partenaires



"We are very proud to be part of the Think Forward Initiative as it accelerates the use of technology to create solutions that help people improve their life or in this case, to help people make better financial decisions."

Steve van den Heever, Global Director Financial Services, Dimension Data



"We believe that Deloitte will make an impact that matters. By joining this initiative we will continuously update our knowledge on how and why we make financial decisions. This new idea will enable us to create innovative solutions for society."

Hinko van Beek, Partner Deloitte



"We think that software will play an increasingly important role in helping to make the right financial choice."

Satya Nadella, CEO Microsoft



"We recognize the increasing value of data and cutting-edge information technology as key to delivering personalized experiences and enabling smarter financial decisions."

Adrian McDonald, President EMEA, Dell EMC



"Household finance combines insights from several fields to understand how finance can be made to work better for people. The new CEPR Network on Household Finance shares with the TFI the commitment to 'economics in the service of society', making the partnership promising and worthwhile."

Richard Baldwin, President of CEPR

Empowering people is the very core of ING's purpose. This initiative shows how seriously we believe in that. What really goes on in someone's mind, both conscious and subconscious, when making financial decisions? Getting insights into this will help us to help them.

Ralph Hamers, CEO ING

Figure annexe 6.2 : Les investissements socialement responsables

L'ISR, aussi appelé investissement éthique ou durable, désigne un placement qui respecte des normes éthiques, des objectifs sociaux, environnementaux ou culturels. Des critères d'exclusion (tabac, armement, travail forcé des enfants, ...) assurent à l'investisseur la finalité socialement responsable du placement. En développant une politique d'ISR, les banques décident de favoriser les entreprises et projets qui respectent un code de conduite environnemental et une gouvernance éthique. Ces placements ne sont pas nécessairement moins rentables que les placements traditionnels. Différents types sont envisageables :

- **Les fonds d'investissement éthiques** : ils sont similaires aux fonds traditionnels. En fonction de son profil, l'investisseur définit son horizon de placement, le type de rendement souhaité, ... Il peut ainsi choisir les produits qui lui correspondent le mieux.

- **Les comptes d'épargne** : c'est le placement le plus sécurisé et apprécié des Belges (en décembre 2016, les Belges totalisaient plus de 261 milliards d'euros sur leurs comptes d'épargne belges). Cependant, peu de banques proposent des livrets d'épargne éthiques en Belgique.

Tout comme il n'existe actuellement aucun consensus pour une définition claire de l'impact de la responsabilité sociétale, il n'y a aucune norme imposée par les pouvoirs publics pour qualifier si un produit est éthique ou non. Toutefois, deux indicateurs certifient le caractère durable des produits de placement belges. Ils sont formulés par deux organisations, toutes deux membres de Febelfin :

→ **La BEAMA** (Association professionnelle pour la gestion de fonds d'investissement et le conseil en placement) et **Le Forum Ethibel**

La BEAMA permet, entre autres, d'identifier et de suivre des produits de placement éthiques sur le marché financier. Le Forum Ethibel a, lui, mis en place deux labels de qualité, « *Ethibel Pioneer* » et « *Ethibel Excellence* ». Ils sont distribués aux fonds de placement investissant exclusivement dans les entreprises les plus performantes en matière de responsabilité sociétale. Le Forum peut, à la demande des organismes financiers, participer à l'élaboration des plans d'épargne et des fonds de placement éthiques des organismes financiers.

Figure annexe 6.3 : Autres politiques ING -ING other policies :

Le groupe ING participe également à d'autres politiques d'évaluation de ses activités et intègre d'autres critères à ses choix de financement. *« ING doit se consacrer à la préservation de sa réputation et de son intégrité en se conformant aux lois, règlements et normes éthiques dans chacun des marchés où elle opère. Tous les employés doivent adhérer à ces lois, règlements et normes éthiques, et notre management doit s'assurer d'une telle conformité organisationnelle. La conformité est donc un ingrédient essentiel pour la bonne gouvernance de notre entreprise »*. Ce cadre reprend, d'une part, certaines politiques que le groupe a développées par lui-même et, d'autre part, certaines obligations légales auxquelles toutes les entreprises du secteur sont tenues : tolérance zéro pour la corruption - le code d'initié - politique globale de vote interne - politique interne pour les lanceurs d'alerte - déclaration sur le crime économique et financier - questionnaire Wolfsberg - principes pour une taxation responsable - échange d'informations financières - ... D'autres informations sur la structure légale et les obligations d'ING sont disponibles sur les sites d'ING Group et d'ING Belgique.

Figure annexe 6.4 : Tableau d'analyse des projets, partie 1			
TYPE DE COMMUNICATION	Conférence <i>Hybrid Business Models</i>	ING EV Pilot	ING Society Award
Information générale site web	OUI (sur le site Web de AMS)	OUI (rubrique <i>sustainability</i> , semaine de la mobilité)	OUI (Rubrique <i>sustainability & sponsoring</i> , site web du concours)
Communiqué de presse	OUI	OUI	OUI
Conférence de presse	OUI (avant la conférence mais annulée par manque de monde)	NON	NON
Interview / reportage radio	NON	NON	NON
Interview / reportage télévision	NON	OUI (RTBF sur les mesures prises par les entreprises à Bruxelles pour une mobilité plus verte)	NON
Article de presse	NON	OUI	OUI
Mailing interne	OUI (information via service <i>Sustainability</i> et commerciaux)	OUI (information via service <i>Sustainability</i> et Ressources Humaines)	OUI (information et invitations via service <i>Sustainability</i>)
Media social interne (Buzz)	OUI	OUI	OUI

Intranet ING	OUI	OUI (service <i>Sustainability</i> et Ressources Humaines)	OUI (service <i>Sustainability</i>)
<i>Newsletter</i> externe	OUI (<i>Newsletter</i> d'AMS)	NON	OUI (<i>Newsletter</i> destinée aux clients)
Courrier postal	NON	NON	OUI (à destination des associations)
Affiche	OUI (en interne)	NON	NON
Flyer	NON	NON	NON
Réseaux sociaux	OUI (via AMS et relayé par certains commerciaux d'ING)	OUI (semaine de la mobilité sur Linkedin)	OUI
Autres		Invitation du service <i>Sustainability</i> à plusieurs reprises à d'autres événements pour témoigner de l'expérience du projet	Invitation de la presse locale à la cérémonie de remise des prix + Campagnes publicitaires internet

Figure annexe 6.4 : Tableau d'analyse des projets, partie 2

NOM DU PROJET	<i>Conférence Hybrid Business Models</i>
TYPE DE RESPONSABILITÉ	Éthique et philanthropique - Organisationnelle et économique
DOMAINE D'ACTION	Information et formation financières publiques - accessibilité et engagement contre l'exclusion socio-économique et physique - innovation - rentabilité pour la banque et le client - soutien d'une

	économie durable
NOM DU PROJET	ING EV <i>Pilot</i>
TYPE DE RESPONSABILITÉ	Environnementale - éthique et philanthropique
DOMAINE D'ACTION	Développement et promotion des énergies renouvelables - lutte contre la pollution et le réchauffement climatique - formation des employés & collaborateurs et développement des compétences - innovation
NOM DU PROJET	ING <i>Society Award</i>
TYPE DE RESPONSABILITÉ	Éthique et philanthropique - Organisationnelle et économique
DOMAINE D'ACTION	Sponsoring et mécénat responsables - Contribution au développement des communautés locales

Figure annexe 6.5 : ING Belgique, détail de l'offre mobilité pour les employés et collaborateurs

- Abonnements aux transports en commun Stib
- Carte de transport Mobib entre Cours Saint-Michel et Marnix
- Abonnements Villo
- Mise à disposition de vélos « *Orange Bikes* » sur Bruxelles
- Vente de vélos avec réductions pour les membres du personnel de la banque
- Route à prendre en vélo entre Cours Saint-Michel et Marnix
- Parking dédié aux vélos avec borne de réparation (Cours Saint-Michel et Marnix)
- Participation aux challenges *Bike to Work*
- Promotion d'une mobilité verte sur le réseau social interne Buzz
- ING EV *Pilot* : agrandissement de la flotte de voitures électriques et possibilité de test pour les employés

- Bornes de rechargement pour voitures électriques pour les clients et collaborateurs (Cours Saint-Michel et Marnix, Barchon, Anvers, Louvain et bientôt Wavre)
- Télétravail
- Politique de parking stricte
- Semaine de la mobilité : campagnes de sensibilisation, orateurs, challenges internes, réparation des pare-brise, vérification de la pression des pneus, ...
- Organisation d'un débat sur le *Dieselgate* qui s'est déroulé le 31 mai 2017

Figure annexe 6.6 : ING Society Award, palmarès 2017

CATÉGORIE ÉNERGIE

- Objectif : garantir à tous l'accès à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.
- 1^{er} prix : Cheval et Foret ASBL
- 2^{ème} prix : Theatre sans accent
- 3^{ème} prix : Liège-Énergie ASBL

CATÉGORIE EMPLOI

- Objectif : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- 1^{er} prix : TroPeople ASBL
- 2^{ème} prix : ASBL CHOQ
- 3^{ème} prix : *Lunchroom steffie vzw*

CATÉGORIE INNOVATION

- Objectif : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.
- 1^{er} prix : *Centrum ter Preventie van Zelfdoding vzw*
- 2^{ème} prix : *Beautiful Vision International*
- 3^{ème} prix : Co-Labs Asbl

CATÉGORIE ÉGALITÉ DES CHANCES

- Objectif : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.
- 1^{er} prix : *Villa Clementina vzw*

- 2^{ème} prix : *Open Hart Paal*
- 3^{ème} prix : *Dispositif Relais*

CATÉGORIE VILLES

- Objectif : faire en sorte que les villes soient ouvertes à tous, sûres, résilientes et durables.
- 1^{er} prix : *Resanesco ASBL*
- 2^{ème} prix : *vzw D'Broej*
- 3^{ème} prix : *Tourist Info for Young People vzw*
- **PRIX DES EMPLOYÉS ING : Entreprenthèses**
- **PRIX DES ENTREPRENEURS : Villa Clementina**
- **COUP DE CŒUR DU JURY : Communa**

Figure annexe 8.1 : « The Future of CSR - Le Futur de la RSE », une vision optimiste

Dans la figure annexe 3.2, nous avons abordé la vision critique que porte le spécialiste de la durabilité Wayne Visser sur la RSE. Nous présentons ici sa vision optimiste, fondée sur l'évolution de la responsabilité sociétale en une RSE 2.0.

La RSE 2.0 serait, selon lui, une nouvelle approche apparue aux alentours de 2008, parallèlement au Web 2.0, notion à laquelle il fait d'ailleurs référence en ayant opté pour le « 2.0 ». La notion classique de responsabilité sociétale doit aujourd'hui laisser sa place à la notion de « Responsabilité Durable d'Entreprise - *Corporate Sustainability and Responsibility* ». Cette nouvelle notion est davantage accessible et illustre mieux l'enjeu actuel auquel les entreprises doivent faire face : permettre à la société de perdurer. Visser cite cinq caractéristiques qui correspondent à la RSE 2.0 :

- **Créativité** : la transition ne peut prendre place que si l'homme est capable d'imaginer une société différente et plus durable que celle dans laquelle il vit. Innovation et créativité sont deux qualités indispensables pour construire une nouvelle société et transformer nos modes de vie. Wayne justifie ce critère en faisant référence à la notion de « destruction créatrice » élaborée par le sociologue allemand Werner Sombart et popularisée par l'économiste

australien Joseph Schumpeter. Il paraphrase également Einstein : « *we cannot solve today's problems with yesterday's thinking* - nous ne pouvons pas résoudre les problèmes d'aujourd'hui avec les manières de pensée d'hier. » La créativité nécessaire pour l'« Âge de la responsabilité » (évoqué dans la RSE 1.0) repose sur le besoin d'innover pour obtenir un avantage concurrentiel. La créativité nécessaire à la RSE 2.0 repose sur le besoin d'innover pour développer une société la plus optimisée possible.

- **Modulabilité / évolutivité :** nous avons un besoin urgent de répondre aux enjeux auxquels nous sommes confrontés. La RSE 2.0 est constituée de technologies et d'outils qui peuvent être appliqués rapidement à grande échelle, là où les projets durables de la RSE 1.0 n'étaient que des prototypes ou des innovations trop longtemps considérées comme utopiques. La RSE 2.0 est soutenue par les nouvelles technologies et s'améliore toujours plus vite.
- **Adaptation :** lors des premières recommandations pour lutter contre le changement climatique, de nombreuses entreprises polluantes se sont associées pour constituer des groupes de lobbying décrédibilisant les rapports scientifiques. Et ces mêmes entreprises étaient les premières à revendiquer des projets durables. Bien que ces pratiques de *greenwashing* soient encore courantes aujourd'hui, énormément d'entreprises ont choisi d'adapter leurs chaînes de production et l'ensemble de leurs activités à des pratiques plus durables. La RSE 2.0 est fondée sur plus de transparence et sur une réduction à grande échelle des impacts négatifs des activités. Le profit à n'importe quel prix n'est plus la vision à suivre.
- **« Globalisation » :** nous vivons aujourd'hui dans un monde complexe et interconnecté où les entreprises doivent faire preuve de rigueur pour trouver les solutions locales appropriées à leurs activités. Chaque région, chaque communauté a des besoins et des demandes particulières. La RSE 2.0 doit assurer le bien-être local à grande échelle et non plus appliquer un même système global sur un vaste nombre de localités.
- **Circularité :** la RSE 1.0 n'a pas échoué par manque de moyens ou par manque d'efforts. Elle n'a pas réussi à s'affirmer tout simplement parce qu'elle repose sur une pensée tronquée du capitalisme : le système économique et son pouvoir d'autorégulation n'ont pas de limites. Or, cette vision ignore complètement un principe fondamental de la planète : les matières premières sont limitées. Il faut donc adopter un système de recyclage à l'intérieur duquel les éléments sont infiniment réutilisés. La société consumériste et le gaspillage qu'elle entraîne sont devenus des dangers majeurs pour l'économie, du moins dans leur conception actuelle.

La finalité principale de la RSE 2.0 est la clarification et la réorientation des objectifs du business. La pensée que le but de faire des affaires est uniquement de maximiser les profits économiques est arrivée à son terme. Le monde des affaires doit servir la société à travers la procuration de sécurité, la création de produits de qualité et par la mise en place de services optimisés pour le bien-être du plus grand nombre.



Figure annexe 8.2 : « Ma banque est-elle éthique ? », ING et les grandes banques moins durables que leurs concurrentes

En Belgique, une coalition de sept organisations (Réseau Financité, Oxfam Solidarité, *Bond Beter Leefmilieu*, 11.11.11., CNCD 11.11.11, *Amnesty Vlaanderen* et *Netwerk Bewust Verbruiken*), coordonnée par *FairFin*, a créé une plateforme de recherche et d'action nommée Scan des banques. Cette dernière permet de découvrir la politique d'investissements des banques sur le territoire du royaume. Investissent-elles dans le durable ou, au contraire, soutiennent-elles des entreprises qui évoluent dans le marché des armes ou qui pratiquent la corruption ? Les dernières analyses montrent que les banques en Belgique sont loin d'adopter un comportement exemplaire.

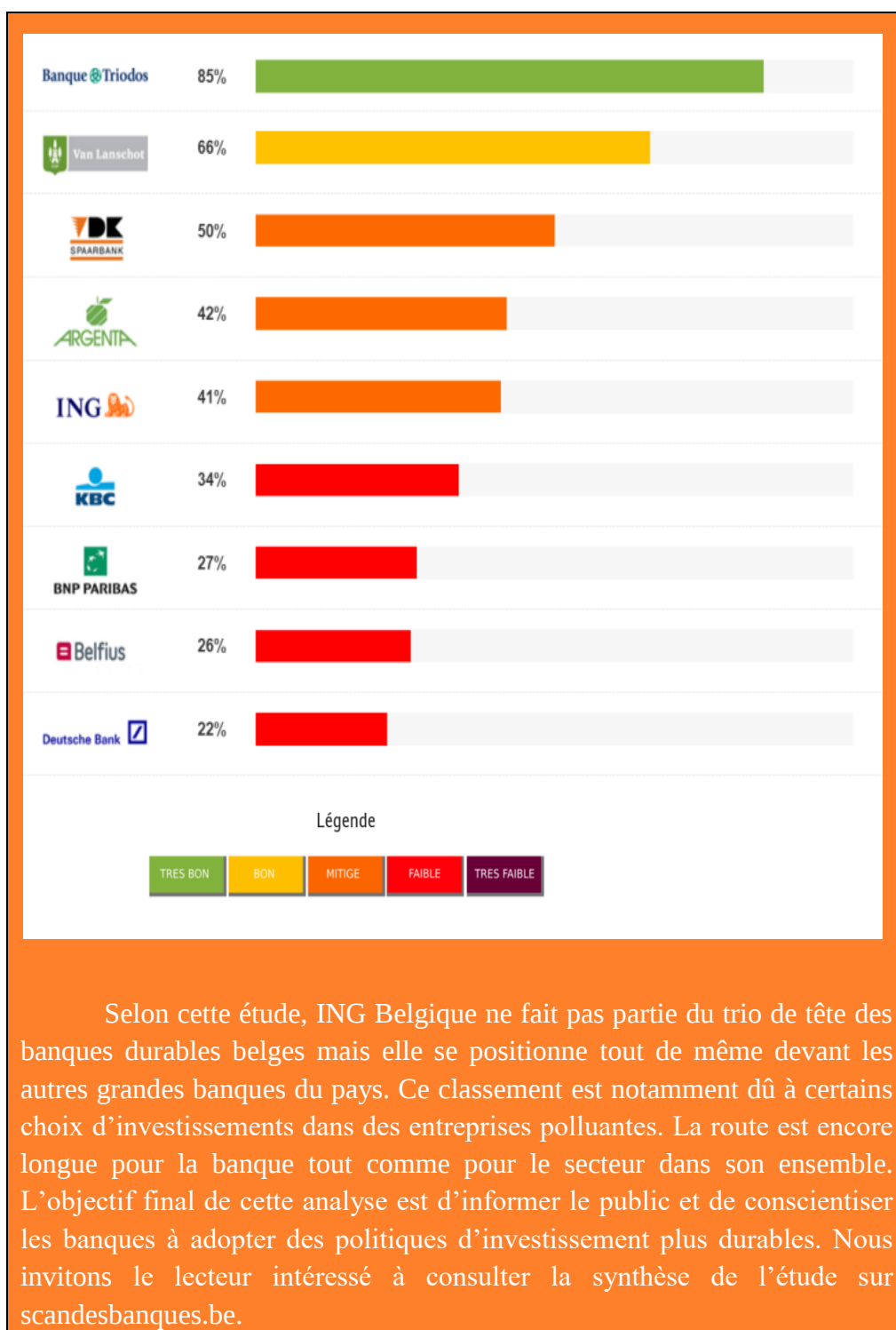
La plateforme scandesbanques.be a ainsi passé au crible les politiques d'investissement de neuf banques actives sur le territoire belge en fonction de huit thèmes :

- Changement climatique
- Nature
- Droits de l'Homme
- Droits du travail
- Armes
- Fiscalité et corruption
- Bonus et rémunération
- Transparence

Les neuf banques analysées sont :

- Argenta
- Belfius
- BNP Paribas Fortis
- Deutsche Bank
- ING
- KBC
- Triodos
- Van Lanschot
- VDK

Un premier tableau montre les résultats moyens obtenus sur les politiques des banques par la plateforme. Après avoir pris connaissance des résultats, la plateforme propose aux clients de chaque banque la possibilité d'adresser un message à leur établissement et même de changer pour un concurrent.



ANNEXE : Entretiens semi-directifs avec les responsables de service

- **Frédérique Rézette**, *Head of sales Insurance Brussels* : mercredi 10 mai 9h30, 53 minutes
- **Thierry Prieur**, *Sales Manager Institutionals Brussels* : mercredi 10 mai 14h30, 51 minutes
- **Éric Bertrand**, *Category Manager General Banking Sales* : jeudi 11 mai 15h30, 58 minutes
- **Nico Bécu**, *Senior Manager Real Estate Projects & Maintenance* : vendredi 12 mai 16h15, 50 minutes
- **Henry Lambert de Rouvroit**, *Regional Manager Private Banking Zone Centre* lundi 22 mai 15h00, 51 minutes

1) PROFIL

- **Comment définiriez-vous votre rôle au sein de la banque en Belgique ? Quel est le rôle du service que vous dirigez ?**
- a) **Frédérique Rézette** : 24 ans d'ancienneté, 22 ans en agence, je suis passée par toutes les fonctions (de la caisse à manager) avant de faire, aujourd'hui, partie d'une équipe de 10 personnes chargée d'établir toutes les stratégies commerciales au niveau du réseau d'agences national (campagnes marketing/publicitaires, ...). Ces 10 personnes sont responsables, de manière transversale et non hiérarchique, de tout le personnel commercial qui s'occupe de tous les clients privés. Notre rôle est également de sensibiliser nos collègues aux matières *sustainable* abordées par la banque. Les employés commerciaux sont les ambassadeurs auprès des clients.
- b) **Thierry Prieur** : responsable du secteur zone centre (Bruxelles et alentours) pour tous les produits « assurance ». Une zone est un groupe d'agences. Je gère un groupe de 105 agences réparties dans les 19 communes bruxelloises et d'autres qui l'entourent, notamment une partie du Brabant Wallon. Je suis chargé de l'animation commerciale et de la stratégie d'approche du client, peu importe le segment de clients. Je dois faire en sorte que les assurances soient vendues et vendues de la bonne manière (respect des aspects légaux, approche-client cohérente par rapport à la stratégie globale de la banque. Pour cela, je suis accompagné de trois autres managers qui gèrent les 3 autres zones du pays.
- c) **Éric Bertrand** : manager d'une équipe de 8 chargés de relations avec les institutions. Mon travail est centré exclusivement sur le secteur « *non-profit* » (pouvoirs publics, secteur associatif, hôpitaux, universités, ONG, syndicats, partis politiques, mutuelles, ...). Ce segment de clientèle est particulièrement ouvert et réceptif à la dimension de durabilité. En tant que bons commerciaux,

nous faisons l'écho des besoins et des attentes de nos clients. Quelqu'un qui travaille au service *Financial Market* ne portera peut-être pas autant ce besoin de durabilité. Chaque chargé de communication a un portefeuille entre 200 et 250 clients qui ne sont pas répartis au hasard chez un peu tout le monde. Par exemple, il y a 2 chargés de relations exclusivement pour les hôpitaux, de même pour les communes et pouvoirs publics locaux ainsi que pour les institutions et organisations internationales. Pour les ASBL culturelles et sportives ou d'autres segments relativement standards, chaque chargé en a dans son portefeuille. Les sous-segments les plus spécifiques sont concentrés chez 2 ou 3 personnes.

d) Nico Bécu : responsable notamment de la division *Immo Projects & Maintenance*. ING compte un portefeuille d'à peu près 600 000 m² pour l'ensemble de ses bâtiments (dont les agences). Les deux plus grands sont situés à l'Avenue Marnix (80 000 m²) et à Cours Saint-Michel (130 000 m²). Je suis chargé de tous les projets et contrats liés à l'aménagement des bâtiments, à leur transformation, à leur maintenance mais aussi à l'énergie et à la gestion des déchets. Pour préparer ces projets, il y a un service d'étude dédié. Je suis également responsable du Comité de Mobilité et de la Commission Environnement. Le Comité de Mobilité définit les projets essentiellement liés à la mobilité des employés, au plan cafétéria, ... C'est notamment lui qui est chargé du projet *EV Mobility*. La Commission Environnement gère plutôt l'environnement de travail, le flux de déchets, l'intégration sociale, l'empreinte carbone, ...

e) Henry Lambert de Rouvroit : rôle principalement commercial dans un premier temps, développer les avoirs au sein de la banque avec des personnes qui ont un patrimoine d'au moins un million d'euros. Ça c'est la banque privée. Quel est le rôle de la banque privée ? Gérer, faire croître et planifier tout ce qui est lié au patrimoine de nos clients. Notre *core business* c'est vraiment la gestion. Alors nous proposons aussi des conseils juridiques et fiscaux, de la planification successorale. Nous renvoyons également nos clients vers tous les services auxquels ils auraient besoin lors d'une acquisition ou une fusion. Notre département commercial est divisé en deux parties. La première s'occupe de la gestion des portefeuilles de nos clients. L'autre partie, ce sont les *private bankers*, les commerciaux qui vont chercher de nouveaux clients. Ils ont une connaissance très large et ne sont donc pas des spécialistes. Mon rôle est de gérer tout une équipe de *private bankers* qui travaillent dans la zone sud de Bruxelles qui comprend également une petite partie du Brabant Wallon. Dans mon équipe, il y a 10 *private bankers*.

2) La réputation d'ING Belgique

- Quelle est l'importance de la réputation pour une entreprise active dans le secteur financier ? (0 à 5)



- a) **Frédérique Rézette (5)** : importance énorme car influence le cours de l'action et les valeurs de l'entreprise. Exemple : le cas de suspicion de blanchiment auquel vient d'être confronté la banque a entraîné une chute en bourse d'ING. ING comme toutes les autres banques n'aiment pas que son nom soit cité dans la presse.
- b) **Thierry Prieur (5)** : la réputation est globalement importante car elle est un symbole de crédibilité et de confiance (elle influence notre commerce). La réputation est un point réellement vital.
- c) **Éric Bertrand (5)** : travailler avec un partenaire financier nécessite de la confiance. La réputation est un actif essentiel pour les clients institutionnels. Chaque client a ses propres critères pour évaluer la réputation. Pour les clients institutionnels, ce sera peut-être le rating, ce qu'on en dit dans la presse notamment financière alors que pour le client *retail* ce sera davantage l'avis de soin voisin. Dans les deux cas, quels que soient les critères, la réputation est un facteur essentiel que l'on tient à l'œil.
- d) **Nico Bécu (5)** : la réputation est vraiment très importante peu importe le secteur.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (5)** : la banque privée ne fonctionne que principalement par des contacts et un réseau. On sait très bien qu'une personne contente en parle à 2 autres tandis qu'une personne mécontente en parle à 10. Si notre réputation est mauvaise, on ne développe plus du tout le business.

MOYENNE = (5)

➤ **La RSE/sustainability influence-t-elle la réputation d'une entreprise active dans le secteur financier ? (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (2)** : actuellement 2 mais ça va prendre de plus en plus d'importance. La *sustainability* influence la réputation surtout dans le sens négatif car les entreprises sont observées pour leurs moindres faits et gestes. Les entreprises seraient de plus en plus intéressées aux ratios *sustainable*, c'est du moins le cas d'ING. Il faut venir avec des exemples concrets, pas simplement venir avec de la sustainability pour contribuer théoriquement à son image de marque. Aujourd'hui, la banque ne communique pas assez sur ce qui fonctionne bien.
- b) **Thierry Prieur (3)** : il y a une influence mais d'autres notions ont une influence plus importante. Par exemple, la suspicion de fraude à laquelle fait face la banque (un ministre nous attaque parce que son comptable a laissé passer des transferts frauduleux, il vient chez ING en disant « vous auriez dû faire attention, »). De même que les erreurs et fraudes réalisées par des employés avec les clients peuvent impacter la réputation. Tous ces éléments (légaux, erreurs, ...) jouent avant l'aspect *sustainable* parce qu'ils sont plus directement liés à notre activité.

- c) **Éric Bertrand (3)** : la durabilité est une dimension parmi d'autres. D'autres critères viennent avant. Chez les clients institutionnels par exemple, la sûreté opérationnelle et le *rating* sont des critères primordiaux qui passent bien avant la *sustainability*. Et notre mission essentielle en tant que banque n'est pas la *sustainability* ni de la promouvoir.
- d) **Nico Bécu (5)** : il ne faut pas faire de la durabilité pour la réputation. La durabilité doit faire partie de l'ADN de la société. Une fois que cela est fait, ça contribuera à la réputation. Ce n'est pas en disant « on va essayer d'améliorer notre réputation » qu'il faut faire de la durabilité. Si demain, la presse parle d'une institution financière qui a financé une industrie très polluante, cela peut entraîner une forte nuisance à l'image et à la réputation de cette institution. Mais ce n'est pas propre aux banques. Aujourd'hui, j'ai l'impression que peu d'entreprises financières ont la durabilité dans leur réel centre d'intérêt, sauf Triodos.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (4)** : ça dépend à quel niveau car la durabilité est une notion qui peut être très large. Aujourd'hui il y a la mondialisation, la communication se fait très vite et on fait rapidement un gros sujet avec une toute petite chose. On ne peut pas prendre le moindre risque car ça peut très vite monter en épingle. Si on considère la durabilité comme un concept englobant la responsabilité sociétale, alors oui, elle influence de manière conséquente.

MOYENNE = (3,4)

➤ **Quelle est la réputation actuelle d'ING Belgique ? (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (3)**
- b) **Thierry Prieur (3)** : la réputation a été entachée par la manière dont la restructuration a été menée. Et surtout par la manière dont la banque a communiqué sur cette crise (mal perçue par le public et les employés). ING a été la banque la plus médiatisée et pourtant c'est tout le secteur qui se restructure (BNP s'est séparée de +/- 750 postes en dix mois). ING est la seule à faire des licenciements secs. C'est mal passé car elle réalise de bons bénéfices. On peut se demander à quel point c'était utile de mener la restructuration de cette manière. Une entreprise qui a autant de bénéfices avait peut-être d'autres moyens possibles. Et cela, même si les conditions financières de départ sont bonnes. Le secteur financier global a une mauvaise image. D'un autre côté, l'État a également fait pression puisque l'annonce d'une restructuration envoyant des citoyens de manière anticipée vers la pension (55+) va à l'encontre du message public voulant prolonger la durée de travail et retarder l'âge de la pension. Mais un plan social qui reste au final plutôt généreux est mal reçu. La réputation se perd très vite et elle met du temps à se reconstruire.

- c) **Éric Bertrand (3)** : un certain nombre de communications aux niveaux bancaire et financier (*Bahamas Papers*, ...) ont impacté l'image du secteur. Parmi ces communications, certaines ont impacté la banque (restructurations, ...). Dans le passé, par rapport à des acteurs comme Fortis, KBC et Dexia, ING avait une meilleure réputation. En effet, ING Belgique n'a pas dû être renflouée par l'État belge et ne présentait pas de baisse significative au niveau de son compte de résultats. On remarqua un bon capital confiance pour la banque après la crise financière. Aujourd'hui, des éléments ont joué en notre faveur, d'autres en notre défaveur. Ce n'est que depuis 3 ou 4 ans que la *sustainability* est considérée de manière intensive au sein de la banque, son influence sur la réputation est là mais va s'agrandir dans les années à venir.
- d) **Nico Bécu (3)** : ING ne se profile pas vraiment comme une banque qui a la durabilité dans ses valeurs principales. Mais la durabilité, ça va plus loin que l'écologie. Elle est liée au rapport à la société. La banque a une responsabilité par rapport à ses employés, par rapport à ses investissements et financements. Et ce qu'on a fait en lançant l'annonce d'un plan pour licencier 3000 personnes, ce n'est pas responsable vis-à-vis de la société.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (3)** : il y a pas mal d'annonces qui ont été faites sur la restructuration. Même si on est très attachés à notre responsabilité sociétale, tout a un peu été mélangé à cause de l'annonce de la restructuration. Même si personnellement je pense qu'on est bien au-dessus de 3. Aujourd'hui, on a la chance d'avoir une relation assez privilégiée avec nos clients donc on peut vraiment leur expliquer concrètement ce qu'il se passe au sein de la banque. Nous ne sommes pas trop impactés au niveau de nos clients et des relations que l'on entretient avec eux.

MOYENNE = (3)

3) La *sustainability* au sein d'ING Belgique

- **Quelle est la stratégie RSE/*sustainability* de la banque ? Quels en sont les objectifs ?**
- a) **Frédérique Rézette** : la stratégie *sustainability* d'ING se divise en plusieurs objectifs. Un premier consiste à sensibiliser les employés sur différents points : la possibilité de réaliser une journée de volontariat par an dans une association (ING *volunteering day*) - la nécessité de gérer la production de déchets au sein de la banque - le besoin de réduire l'empreinte énergétique de la banque et de ses employés - la possibilité du travail à domicile (discussion pour passer à 2 jours par semaine) - sensibilisation à une mobilité verte et à une réduction de la pollution, notamment due aux émissions de CO² - ... Un second consiste à promouvoir des ASBL qui contribuent chaque jour à rendre le monde meilleur. Faire des partenariats avec ces ASBL et en faire leur publicité. Un troisième consiste à sensibiliser les clients *Private Banking* de la banque aux nécessités de promouvoir des activités durables et responsables (*MidCorp* et *Private*

Banking y travaillent en ce moment). Aider les clients à avoir une meilleure connaissance de leur empreinte écologique.

b) **Thierry Prieur** : doubler notre impact et diminuer de moitié notre empreinte écologique (bâtiments plus verts, des voitures hybrides-électriques, faire attention à la manière dont on consomme dans les restaurants, *volunteering day*)

c) **Éric Bertrand** : la stratégie en tant que telle est à la fois basée sur la communication (interne/externe) et sur l'organisation d'activités et projets concrets (*volunteering day*, *solidarity award*, ...). La stratégie a plusieurs objectifs. Un objectif de réputation vers l'extérieur (la durabilité est un élément constitutif d'une bonne réputation d'entreprise), un objectif interne à l'égard des employés pour créer un mouvement unificateur, un objectif commun différent des objectifs commerciaux individuels. La *sustainability* peut mobiliser en interne les employés, cadres et collaborateurs.

d) **Nico Bécu** : aujourd'hui, la banque traverse un moment très difficile. Les objectifs durables sont mis de côté par rapport au gros sujet principal : la restructuration. Mais cette dernière a aussi un objectif, celui de permettre à la banque de continuer à exister dans 30 ans. Cette restructuration nuit beaucoup aux autres axes de durabilité que la banque défend et c'est dommage car il ne faut pas simplement faire en sorte de continuer à exister, il faut travailler sur l'ensemble des axes. Pour 2020, l'objectif était de réduire de 20 % l'empreinte carbone. Cet objectif a été lancé en 2015 et déjà rempli en 2016. Nous voulons maintenant réduire notre empreinte de 50 %. Mais il y a très peu d'enthousiasme pour le moment car d'autres sujets sont sur le feu.

e) **Henry Lambert de Rouvroit** : je ne saurais pas décrire réellement la stratégie. Au sens large, au niveau des investissements, on fait attention par exemple à ne pas soutenir des projets qui abattent les arbres, qui soutiennent le tabac ou encore les armes non conventionnelles, ... On fait très attention, c'est une habitude de la banque. La banque a aussi mis en place une politique d'économie de papier. Maintenant, est-ce que ce sont des soucis d'économie ou une volonté de respecter l'environnement qui a mené à cette politique, je ne sais pas vraiment. Il y a des valeurs qui sont mises en place. Est-ce qu'on les ressent tous les jours, je vous dirais non. Si vous me citez quelques projets, ils me diront peut-être quelque chose mais de tête, je ne saurais pas vraiment répondre si vous me demandiez de citer de vrais projets ou événements durables mis en place par la banque.

➤ **À quel point la *sustainability* est-elle présente dans les activités de la banque ? (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (3)** : au niveau activités je dirais 4 mais au niveau perception 2, la moyenne est donc 3. Les personnes qui participent aux activités durables ou qui sont entourées des informations durables de la banque ont une bonne connaissance de la stratégie RSE de la banque. Mais ils sont trop

peu nombreux par rapport au nombre total d'employés et de collaborateurs. La *sustainability* est de plus en plus présente, les initiatives se multiplient mais sa présence reste encore trop faible pour être remarquée à l'échelle nationale. Notamment en agence, beaucoup d'employés et collaborateurs n'ont pas connaissance de la stratégie d'ING en matière de *sustainability*. Certaines idées vont même parfois à l'encontre des projets RSE de la banque (une idée a été proposée d'offrir une carte essence d'environ 2000 litres aux employés). Des projets *sustainable* existent au sein de la banque mais ils sont soit inconnus, soit pas assez rappelés. Et puis certains moyens de communication sont inefficaces (*mailing* intensif, ...).

- b) **Thierry Prieur (3)** : elle crée de l'engagement en interne. Mais il serait nécessaire d'établir un fil conducteur plus marquant entre les différentes activités pour apporter de la clarté à cette stratégie *sustainability*. Ce n'est pas toujours le cas. Mais les initiatives sont assez récentes. Le *volunteering day* n'a que 3 ou 4 ans, ce sont des choses positives mais neuves.
- c) **Éric Bertrand (3)** : dans mon service, elle est présente mais pas primordiale. Je n'ai pas une grande idée de comment la durabilité impacte les autres services de la banque. Je me concentre sur mon écosystème.
- d) **Nico Bécu (2)** : la stratégie *sustainability* est présente mais elle est effacée, cachée par d'autres priorités. S'il n'y avait pas eu de restructuration, on serait à 3 voire 4.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (4)** : ING Belgique est vraiment dans la mouvance, elle suit tout ce qui est lié au développement de la société. Parfois, il est vrai, pas avec les moyens adéquats mais c'est un travail de longue haleine.

MOYENNE = (3)

➤ **Quelles activités/projets sont, à votre connaissance, mises en place par ING Belgique en termes de RSE ? (citer 3)**

a) **Frédérique Rézette :**

Partenariat avec UNICEF

Cantine : 1 fois par semaine, possibilité de repas végétarien, possibilité de prendre au poids des salades, ... (manger plus sainement en proposant des menus diététiques). C'est une société extérieure qui propose ses services. Il me semble qu'elle s'appelle Sodexo).

ING Mobilité : travail à domicile (on parle de passer à 2 jours/semaine), covoiturage, indemnités pour les transports en commun et pour prendre son vélo au lieu de la voiture, ... C'est un peu contradictoire puisque la banque a pris comme décision de laisser l'opportunité à chacun de prendre une voiture

de société. On ne favorise pas assez les alternatives à la voiture de société. Le projet de donner une carte essence de 2000 litres par an en est l'exemple. C'est un très mauvais signal *sustainable*, ça veut dire qu'on incite même les gens qui ne prendraient pas cette essence à l'utiliser car, évidemment, s'ils ne prennent pas cette essence, ils n'ont pas d'équivalent en chèques éco ou autres alternatives. C'est aberrant pour une société qui veut faire des efforts durables.

b) Thierry Prieur :

Optimiser l'empreinte énergétique des bâtiments

Le volunteering day

ING *mobility* : voitures hybrides-électriques

c) Éric Bertrand :

Wellbeing at ING (Wellbe@ING)

ING Solidarity Award

Volunteering day

d) Nico Bécu :

Réduire notre empreinte carbone (20 % de moins, aujourd'hui 50 % de moins).

Aider le personnel à avancer dans sa vie de façon durable : on a pour ça fait des partenariats avec des personnes extérieures pour réaliser des formations sur comment réduire sa propre empreinte carbone, à être plus conscients de l'énergie qu'ils utilisent. Ces formations se sont faites avec des entreprises telles qu'Electrabel et Viessman. On a informé sur comment améliorer l'isolation, sur comment réduire sa facture énergétique, sur comment gaspiller moins d'eau potable, ... Quelqu'un de Viessman est venu expliquer comment calculer facilement s'il fallait changer la chaudière de sa maison. On sait aujourd'hui avec certitude que les maisons sont l'une des sources majeures de consommation d'énergie et de pollution par le chauffage.

Crédit vert : La banque proposait des taux favorables, un « crédit vert », pour aider ses employés à financer leurs projets durables à un taux très abordable. Honnêtement, on a atteint plus que 500 personnes de notre personnel et, ne fut-ce qu'en installation de panneaux photovoltaïques, on a fait 40 installations. Il y avait 2 sessions par grand bâtiment et elles furent saturées dès le premier jour d'inscription. On a donc fait d'autres formations décentralisées. Bien sûr, on ne peut pas faire de session dans chaque agence par souci de logistique et de main d'œuvre. Chaque séance était en néerlandais et en français.

e) Henry Lambert de Rouvroit :

Politique d'économie de papier

Si vous me citez d'autres projets, ils me diront peut-être quelque chose, mais de tête, je ne saurais pas répondre davantage.²³⁸

Le *Volunteering day* : on reçoit des mails pour faire ça, on y est vraiment encouragé par notre employeur.

Le *Veggie day* : je sais qu'il y a une possibilité de manger végétarien à la cantine mais je n'ai jamais vu d'incitant pour le faire.

Le partenariat avec Unicef : je connais un peu le projet, notamment les courses organisées, mais je trouve qu'il n'a pas vraiment d'impact sur la banque. D'ailleurs, on ne se sent pas vraiment impliqués lorsque l'on voit cinq personnes courir pour Unicef au nom d'ING. Ça ne donne pas le ressenti d'une initiative globale.

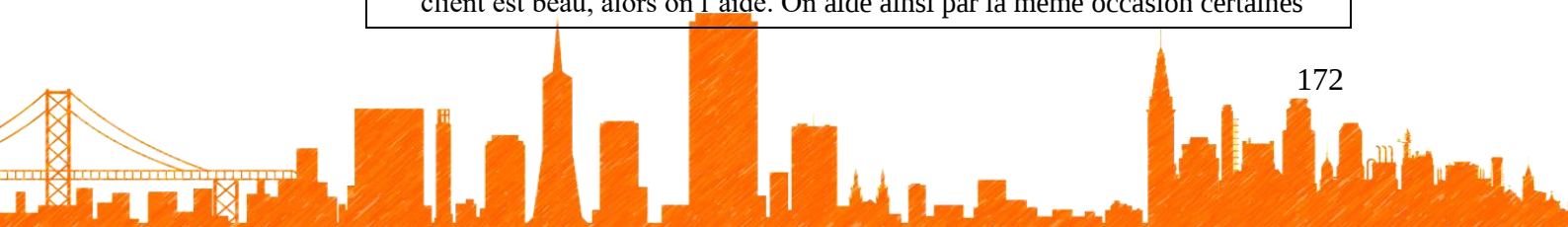
➤ **En quoi la sustainability est-elle liée à votre service ? Soulignez l'importance de la RSE/sustainability dans les activités de votre service (0 à 5)**

a) Frédérique Rézette (2) : la durabilité n'est pas très présente au sein du réseau d'agences. C'est surtout lié à un manque de connaissance et à un déséquilibre entre les bâtiments ING. Le problème est de toucher la globalité du réseau. Par exemple, du côté de Cours Saint-Michel, elle est très présente ; mais du côté Marnix elle ne l'est pas. Les événements ING ne sont pas toujours accessibles à tous (exemple : les *ING running* où les employés se rassemblent pour courir pour ING, l'événement se déroule parfois loin pour certains et il n'y a pas toujours moyen pour tout le monde d'avoir accès à une douche sur place, ...).

b) Thierry Prieur (3) : il y a 740 travailleurs dans la zone Bruxelles et ses alentours. Une bonne partie d'entre eux a au moins entendu parler du *volunteering day*. D'autres ont accès à un véhicule de société, ils sont également sensibilisés pour consommer durablement. Le problème de la voiture électrique aujourd'hui est encore son autonomie. On n'a pas d'initiatives spécifiques propres à notre service. Par exemple, pas spécifiquement de fonds labellisés éthiques. On travaille avec des partenaires extérieurs (AXA et NN). Pour le moment nous avons un seul fonds global pour la pension. Peut-être que pour les produits en SICAV il existe des fonds éthiques, mais pas pour les plans de pension actuellement.

²³⁸ Plusieurs projets ont été cités à l'interviewé pour savoir s'il en connaissait : le *veggie day*, le *volunteering day*, le partenariat avec Unicef et le projet de véhicules électriques - hybrides.

- c) **Éric Bertrand (3)** : nous avons une personne dans l'équipe interne qui se charge de promouvoir la *sustainability*, Aurore Megank. Elle discute souvent avec Judith Verhoeven. C'est elle qui sollicite la participation aux activités et événements durables, en plus de ses objectifs commerciaux. Par exemple, pour les *Solidarity Awards*, elle va communiquer vers les clients du secteur associatif pour les mettre au courant de l'événement mais elle va aussi communiquer vers les collègues qui seront les premiers ambassadeurs auprès des clients. Cela dit, je ne mets pas plus que 3 car la *sustainability* n'est pas le cœur d'activité de la banque, les objectifs ne sont pas articulés autour d'elle.
- d) **Nico Bécu (3)** : la durabilité est une chose portée à cœur dans le service. Mon rôle est assez tourné vers la sensibilisation. J'incite l'équipe de travail à sélectionner les matériaux durables, à voir s'ils utilisent du bois certifié durable. S'ils font un contrat, qu'ils regardent si le partenaire est une société avec une bonne empreinte carbone. De même qu'ils regardent les nouveaux types de déchets qui pourraient être créés par un nouveau contrat. Je demande qu'ils regardent à tout le cycle de vie d'un produit. Si on achète des produits pour notre restaurant, il faut s'assurer qu'ils ne viennent pas de l'Amérique du Sud. Il faut favoriser les circuits courts et les produits locaux. Est-ce qu'on trie bien nos déchets ? J'essaie de faire vivre toute cette conscientisation mais ce n'est pas simple. Aujourd'hui, il n'y a pas beaucoup d'attention laissée à la prise de conscience. On a tout fait pour avoir un jeudi végétarien. Ce serait pourtant bien d'avoir une communication sur notre intranet pour informer l'ensemble du personnel, par exemple, sur l'impact carbone d'une journée sans viande, ou encore sur les bienfaits réels d'une consommation durable sur la santé. Pour le moment, on a trop de communications difficiles à faire passer, on n'a pas le temps pour la durabilité. J'aimerais qu'on communique davantage sur nos initiatives. Il faut par exemple des arguments pour que les employés essaient le menu végétarien une fois par semaine. Nous avons aussi un programme *Urban Gardening* que l'on a commencé en 2016. Les employés peuvent cultiver des légumes sur le bâtiment. On va maintenant faire appel à l'expertise d'une société extérieure pour nous apporter un suivi beaucoup plus professionnel et le faire à plus grande échelle. J'aimerais bien installer des ruches d'abeilles sur nos toits. Ce sont toutes ces petites initiatives qui peuvent servir à un impact majeur. Ce serait chouette qu'une fois par an la banque organise une vente de miel ou propose un cadeau de fin d'année pour les employés. C'est une bonne initiative car c'est bon pour la nature et ça remplace certains gadgets inutiles. Mais c'est difficile à faire passer. Quand un projet pareil est lancé, la première question qu'on me pose est : combien ça coûte ...
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (5)** : tous les jours, dans la banque privée, nous soutenons des clients qui œuvrent pour le développement de la société et pour la solidarité. Nous faisons des dons, du sponsoring pour des projets durables. Par exemple, nous venons de sponsoriser un projet de voyage de 200 km à vélo pour des clients qui veulent recueillir des fonds pour financer une école. Nos petits dons de tous les jours ont peut-être plus d'impact qu'envoyer quelques coureurs courir pour Unicef. La politique générale est que si le projet d'un client est beau, alors on l'aide. On aide ainsi par la même occasion certaines



associations. À l'époque, quand la société de gestion était ING, nous avions un fonds d'investissement socialement responsable, il s'appelait simplement « *Sustainability* ». Ce n'est pas un fonds qui donne beaucoup de rentabilité et bien qu'on soit prêt à critiquer les entreprises qui ne sont pas durables, les clients ne sont pas prêts à investir dans quelque chose de durable mais de non rentable ou très peu. Ce fonds est maintenant géré par NN. On a de plus en plus de clients qui demandent pour ne pas investir dans certains projets (pollution, non-respect des droits). Pour le moment, même s'ils sont de plus en plus, je dirais qu'ils ne sont que 5 % de l'ensemble des clients à demander volontairement d'investir dans un projet durable. Mais nous, dans notre service de gestion, de conseil et dans notre activité commerciale, on en parle de manière proactive et de manière très régulière aux clients pour leur proposer d'investir durablement, en précisant que c'est bien pour l'avenir de la planète.

MOYENNE = (3,2)

4) Impact de la sustainability d'ING Belgique

➤ **Selon vous, quelles sont les attentes des clients de la banque vis-à-vis de sa RSE/sustainability ? (0 à 5)**

- a) Frédérique Rézette (4) :** les clients ont beaucoup d'attentes. Il faudrait sensibiliser le réseau d'agences ING pour promouvoir les clients qui ont des activités durables. Cette promotion pourrait permettre à d'autres de s'engager dans plus de durabilité. En termes d'image, ça ne peut pas être mauvais pour la banque de promouvoir ses initiatives auprès des clients. La première étape est de sensibiliser le réseau d'agences qui connaît énormément de clients. Et ses clients ont des projets eux aussi, il faut les valoriser. Pourquoi ne pas faire des partenariats avec les clients durables et en faire la publicité auprès des autres clients.
- b) Thierry Prieur (4) :** les attentes des clients et de la société civile sont plus importantes que ce que l'on pourrait imaginer. En tant que banque universelle, ING touche toute la société, elle a de la responsabilité partout. Les gens cherchent avant tout la sécurité et la rentabilité financière.
- c) Éric Bertrand (5) :** les clients attendent de l'honnêteté à tout point de vue (communication bilatérale entre la banque et ses clients, transparence, bon conseil, poursuite à la fois des intérêts de la banque mais aussi ceux des clients, ...). Il y a aussi un besoin de respect de la loi et de l'éthique (être relativement correct au niveau de l'optimisation fiscale. La loi permet certaines choses que l'éthique n'accepte pas. Il faut trouver le juste milieu). Aujourd'hui plus que jamais, les médias font office de caisse de résonance pour tout type de situation. Si cette caisse de résonance n'était pas là, peut-être que les attentes seraient moins grandes.

- d) **Nico Bécu (4)** : cela dépend des clients. Quelqu'un qui est conscient des enjeux climatiques aura beaucoup plus d'attentes qu'une personne qui ne s'y intéresse pas du tout. Mais dans tous les cas, un projet ou une information non-durables allant à l'encontre de la banque impacteront négativement sa réputation, quel que soit le profil du client.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (1)** : c'est toujours bien perçu quand on en parle mais ils n'ont pas forcément d'attentes avant qu'on en parle. Par exemple, l'histoire du pipeline financé par ING n'a été abordée par aucun de nos clients alors que ça a été dans la presse. C'est vraiment si on apprend qu'ING fait de la traite d'enfants ou un autre sujet comme le tabac ou les armes que ça pourrait impacter nos clients.

MOYENNE = (3,6)

➤ **Selon vous, quelles sont les attentes des employés de la banque vis-à-vis de sa RSE/sustainability ? (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (3)** : les employés ont eux aussi des attentes en termes de *sustainability* mais ils ne savent pas assez ce qu'il se passe au sein de la banque, les managers non plus. Il faudrait réussir à sensibiliser tout le monde, pas juste une petite grappe.
- b) **Thierry Prieur (3)** : lors des réunions entre les différents responsables pour le secteur des assurances d'ING, le sujet de la durabilité n'est pas encore venu sur la table. Il ne semble pas être une véritable attente. On pourrait imaginer qu'ils souhaiteraient investir dans des matériaux plus durables ou autres projets éco, mais cela ne semble pas véritablement le cas. Dans le secteur financier, la confiance écologique est moins prononcée. La tendance est plus élevée pour tout ce qui porte plutôt sur l'innovation durable et technologique. C'est nouveau, on ne l'aurait pas fait avant. D'ailleurs, une nouvelle personne de l'équipe ne s'occupe que des entreprises qui débutent et innovent. La Semaine des entrepreneurs a notamment parlé de l'économie circulaire. Les attentes sont plus centrées autour de la notion « sociétale » qu'« écologique ». Il y a deux ans, nous avons installé des *workshops* pour start-ups dans les agences, nous avons établi des activités de création et de soutien avec des experts. Les gens étaient mis ensemble pour échanger sur leurs démarrages respectifs. Pour les employés, on est dans une société financière, le côté écologique est moins prononcé dans les attentes des employés.
- c) **Éric Bertrand (4)** : les employés attendent essentiellement du respect. Nous comprenons parfaitement la nécessité d'adaptation, de changement, de transition singulière. Nous attendons un respect mutuel notamment via une communication équilibrée. Il y a eu un grand problème au cours des derniers mois. Certaines communications ont été perçues comme un manque total de considération et de respect à l'égard du personnel. D'autres critères interviennent, surtout dans le secteur financier actuel puisque il est dans une



période assez incertaine. Des critères comme la sûreté pour la sécurité de l'emploi, le paiement du salaire, ...

- d) **Nico Bécu (2)** : les employés ont aujourd'hui d'autres priorités. Ce serait difficile d'un jour leur donner un pot de miel et un autre jour les licencier.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (4)** : de plus en plus importante, à force d'en parler tous les jours. Ils ont surtout besoin de respect et de considération.

MOYENNE = (3,2)

➤ Selon vous, quelles sont les attentes de la société civile vis-à-vis de sa RSE/sustainability ? (0 à 5)

- a) **Frédérique Rézette (4)** : la même chose que pour les clients. L'État devrait aussi participer à la promotion de la durabilité au sein de la société. Il devrait encourager les entreprises à s'engager dans des activités plus durables et responsables avec davantage d'incitants.
- b) **Thierry Prieur (4)** : la même chose que pour les clients. Il y a une tendance à supporter les start-ups. Est-ce que ça fait partie de la RSE ? On ne l'aurait pas fait avant mais la banque se positionne très bien. Par exemple, pour la semaine des entrepreneurs, le but n'est pas financier mais plutôt lié à notre rôle de conseil.
- c) **Éric Bertrand (5)** : on rejoint assez bien les attentes des clients : l'honnêteté et l'éthique. On peut rajouter le devoir de soutenir l'économie (investissements, octroi de crédit, ...). On a transformé l'activité de base, on en a fait une dimension éthique : la « banque est tenue de soutenir ». Une sorte d'obligation morale, un rôle social que la banque doit avoir. Lorsque tout allait mal pour le secteur financier, l'État et les citoyens ont renfloué les banques. Aujourd'hui, c'est le retour de l'ascenseur, ce sont les banques qui doivent soutenir les citoyens.
- d) **Nico Bécu (3)** : c'est un peu entre les attentes des deux publics précédents. Ce n'est pas encore assez à l'heure actuelle. Dans le climat actuel, le niveau d'énergie, le prix du carburant, la façon dont laquelle les sources d'énergie alternatives sont utilisées, ne suscitent pas encore une prise de conscience globale. L'énergie verte n'est pas assez promue par l'État. Il faudrait une taxe sur l'utilisation d'énergie et non sur la valeur ajoutée. Il faudrait favoriser la récupération et la réparation des objets autour de nous. Logiquement, il faut diminuer l'impôt sur la main d'œuvre et augmenter l'impôt sur ce qui n'est pas véritable. Il n'y a qu'une marque d'électroménager qui garantit les objets pendant 10 ans : Sete. Notre système aujourd'hui met en avant le non-durable. Et ING n'est pas encore assez investie dans le changement.

- e) **Henry Lambert de Rouvroit (3)** : mon avis personnel est que l'ancienne génération a moins d'attentes. Ceux qui ont moins de trente ans sont nés dans l'information, sont éduqués à savoir s'exprimer et à analyser globalement la société. Les jeunes ont plus d'attentes car ils sont beaucoup plus conscientisés. Ne fut-ce que le film *Demain*, on ne peut être que *sustainable* quand on le voit. C'est un sujet qui vit beaucoup. Mais ma génération dit souvent : « je veux bien être durable si je ne dois pas dépenser un franc en plus ». Pourtant, les jeunes investissent beaucoup plus dans le durable.

MOYENNE = (3,8)

➤ **Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie sustainability d'ING Belgique par rapport aux clients de la banque :**

○ **En termes économiques/boursiers (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (2)** : il y a une valeur ajoutée mais elle n'est pas encore énorme. C'est le moment de prendre le train de la durabilité. L'impact va devenir de plus en plus important. Si on attend avant de prendre le train, il sera trop tard.

- b) **Thierry Prieur (3)** : ça dépend si on prend les aspects sociétaux de manière plus large (alors 3) ou juste la durabilité socio-environnementale. Si on ne prenait que le critère écologique dans la définition du terme *sustainability*, on serait à 1 ou 2. ING propose beaucoup de formations mais au final, nous sommes toujours seuls dans le projet que nous menons, même s'il existe des solutions pour nous accompagner. Un client a dit : on a beaucoup d'éléments pour nous aider à lancer un projet mais au final tout repose sur notre seule responsabilité. C'est là qu'il faut prendre les risques financiers. D'autres éléments que la *sustainability* sont plus importants.

- c) **Éric Bertrand (3)** : beaucoup de nos clients souhaiteraient que cet aspect *sustainable* soit plus important. Mais aujourd'hui, l'environnement *sustainable* est influencé par des contraintes légales et financières. Il n'y a pas assez de règles qui favorisent des critères durables et la première considération est à l'égard du prix. Par exemple, pour financer une école, toutes les banques sont sur un même pied d'égalité mais c'est le prix le moins élevé qui l'emportera. Les investisseurs et l'État cherchent encore la rentabilité qui est presque assurée par les projets traditionnels et ils se risquent peu aux investissements durables dont ils ne sont pas toujours certains de l'intérêt puisqu'ils sont inédits.

- d) **Nico Bécu (1)**

- e) **Henry Lambert de Rouvroit (2)** : personnellement je suis convaincu que la banque a un grand rôle sociétal mais je ne pense pas que ce soit une banque qui ait le plus gros impact en termes de *sustainability*. Mais il est clair qu'une crise de réputation liée à un investissement ou une information non durable peut très

rapidement faire chuter la valeur boursière. Au niveau économique je pense que c'est temporaire. Sauf grosse erreur de la part de la banque, on reste à 2.

MOYENNE = (2,2)

○ **En termes d'image de marque/réputation (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (4)** : la valeur ajoutée est grande sur la réputation mais surtout dans le mauvais sens. Si la banque ne remplit pas certaines nécessités environnementales et sociales, ça pourrait lui retomber dessus. Exemple : ING finance un pipeline quelque part en Asie, mauvaise image durable.
- b) **Thierry Prieur (5)** : la société est en pleine mutation et les entreprises doivent donc suivre ces changements. Les entreprises qui ne prennent pas le train doivent s'inquiéter pour leur avenir. On observe une nécessité, un besoin de plus d'interactions, moins de surconsommation. Il y a plus d'attentes pour s'aider l'un l'autre, davantage de valeurs et pas toujours marchandes (formations, accompagnement, ...) sont nécessaires. La banque doit trouver de nouvelles positions pour ses activités, pas seulement en vendant des services ou des biens. Un client qui sent que l'entreprise considère sa responsabilité sociétale comme son projet global sera plus facilement convaincu.
- c) **Éric Bertrand (4)** : de nouveau nous devons citer l'importance de la caisse de résonance médiatique. Pour illustrer, après l'annonce de la restructuration, il y a eu énormément de réactions chez nos clients. Cette annonce et les communications autour d'elle ont été perçues comme un défaut de *sustainability*. Nous avons dû aller chez pas mal de clients pour leur expliquer. La réputation s'est rapidement abîmée et notre rôle est de rétablir ou du moins réaffirmer ce lien de confiance.
- d) **Nico Bécu (5)** : les attentes sont très grandes mais surtout dans le sens négatif car la société n'a pas encore vraiment conscience des enjeux liés au *sustainable*.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (5)** : si l'on prend le terme durabilité en englobant la responsabilité sociétale, les attentes sont vraiment grandes.

MOYENNE = (4,6)

○ **En termes d'engagement (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (3)** : valeur ajoutée neutre pour le moment car les clients n'ont pas encore assez connaissance de la stratégie *sustainability* de la banque.
- b) **Thierry Prieur (3)** : l'engagement est plutôt un concept personnel. Ce n'est pas la responsabilité sociétale qui compte le plus, l'accent doit être mis sur la relation bilatérale entre le client et la banque. De nouveau, si l'on considère la

sustainability uniquement par rapport à des critères écologiques, on peut diminuer à (2).

- c) **Éric Bertrand (3)** : nous avons fait des efforts de communication *face to face* pour montrer les activités durables de la banque. Les clients ont rarement une perception globale de la stratégie. Ils réagissent sur des thèmes bien précis, à des communications bien précises. Il suffit que vous communiquiez sur une transformation pour que tout le reste, et notamment le durable, soit oublié et passe à la trappe.
- d) **Nico Bécu (1)** : ça influence très peu l'engagement aujourd'hui.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (2)** : les clients ne sont pas au courant de la stratégie durable d'ING, ils ne connaissent pas ses engagements, ils ne savent par exemple pas que c'est la banque qui paie le plus d'impôts en Belgique.

MOYENNE = (2,4)

➤ **Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie *sustainability* d'ING Belgique par rapport aux employés de la banque :**

○ **En termes économiques/boursiers (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (2)** : il faudrait faire une étude pour évaluer l'impact de la *sustainability* sur les employés de la banque. Est-ce que ceux qui participent aux activités RSE (*volunteering day*, trajets travail à vélo, ...), est-ce qu'ils sont davantage présents au travail, ... Où est la barrière entre la barrière légale de l'employeur et la vision durable de la banque. La stratégie *sustainability* est peut-être parfois comme une obligation plutôt que comme une réelle initiative interne.
- b) **Thierry Prieur (1)** : les personnes qui sont absentes et qui se sentent mal au travail sont, pour moi, des personnes qui ne ressentent pas, ou du moins qui ne font pas partie d'un groupe où un esprit de team est présent pour surmonter les épreuves difficiles. Elles peuvent aussi ne pas être récompensées à la hauteur du travail qu'elles font. Si on est chacun pour soi ça ne va pas. Ces éléments jouent plus que la durabilité. Lorsqu'on est dans une période comme maintenant, la RSE n'est pas la première préoccupation. Dans l'Orange Code, un des principes est d'aider l'autre à avoir du succès (*Help the other to be successful*). Ce qui compte principalement pour l'employé c'est l'entente de groupe, sa correspondance à la culture interne. C'est son bien-être qui va influencer la qualité de son travail, pas forcément des critères durables ou environnementaux. Dans le contexte actuel de restructuration, le stress au travail est très présent.

c) **Éric Bertrand (1)**

d) **Nico Bécu (2)** : il y a des initiatives mais elles sont plutôt symptomatiques. Par exemple, pour lutter contre l'absence au travail, il y a des politiques de bien-être mais elles sont moins qualitatives ou présentes que l'aide fournie en cas de *burn-out*. Il faudrait plutôt éviter qu'ils ne passent en *burn-out*, agir préventivement plutôt que guérir.

e) **Henry Lambert de Rouvroit (3)** : les employés sont plus intéressés par des valeurs comme le respect.

MOYENNE = (1,8)

○ **En termes d'image de marque/réputation (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (3)** : Il faudrait étendre la connaissance du projet *sustainability* de la banque à l'ensemble des employés. La valeur ajoutée serait certaine. La valeur ajoutée est d'autant plus grande pour les employés qui participent aux activités RSE. Ils peuvent par exemple proposer d'inscrire aux *ING Society Awards* l'association pour laquelle ils se sont engagés durant leur journée volontaire.

b) **Thierry Prieur (3)** : la *sustainability* est passée inaperçue à cause de la crise. Elle est en tout cas moins audible.

c) **Éric Bertrand (4)** : ce que la banque fait en termes de *sustainability* est communiqué en interne et non pas au travers de cette résonnance médiatique. L'*upside down* est donc de moins grande intensité que par rapport aux clients. Mais l'importance est tout de même là. Les employés ne veulent pas travailler pour une banque qui soutient n'importe quoi.

d) **Nico Bécu (2)**

e) **Henry Lambert de Rouvroit (5)** : l'employé est le premier à porter la réputation de la banque. La fameuse réputation du « banquier ».

MOYENNE = (3,4)

○ **En termes d'engagement (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (3)** : est-ce que tout le monde se sent concerné ? Non, mais les employés qui sont impliqués dans la vision durable de la banque sont davantage engagés.

b) **Thierry Prieur (2)** : une enquête interne est menée tous les deux ans sur « quels sont les critères d'engagement ? ». La durabilité n'est pas un élément qui revient comme étant primordial. Les éléments qui reviennent sont plutôt la possibilité d'évolution de carrière, le bien-être et l'égalité au sein de l'organisation (non-favoritisme). Si la direction est claire et que les objectifs sont communs, partagés, ça joue aussi sur l'engagement.

c) **Éric Bertrand (4)** : de nouveau, 4 si on intègre le respect et l'honnêteté. Cela dit, la *sustainability* n'est pas un si grand levier. Que nous faisons un sponsoring avec les Diables Rouges ou que nous collaborions avec Unicef n'a pas forcément un grand impact. Le *volunteering day* peut plutôt être pris comme un « *funday* ». C'est un mélange entre du team building et une contribution à la société. L'importance du respect entre l'employeur et l'employé est plus importante que des décisions de l'employeur à l'égard de la société.

d) **Nico Bécu (2)** : à terme peut-être oui, mais aujourd'hui non.

e) **Henry Lambert de Rouvroit (4)**

MOYENNE = (3)

➤ **Comment évalueriez-vous l'impact actuel de la stratégie sustainability d'ING Belgique par rapport à la société :**

○ **En termes économiques/boursiers (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (4)** : l'impact est positif car on en parle, la banque est d'ailleurs récompensée pour certaines de ses actions (l'entreprise *Time for Society* nominait ING pour son initiative *volunteering day*, ...)

b) **Thierry Prieur (3)** : il est nécessaire pour ING Belgique d'être en phase avec la société. L'impact sociétal d'une banque est évidemment plus grand que pour d'autres entreprises. La banque ne doit pas être dans sa tour d'ivoire. Il est logique d'avoir des autorités qui soient fortes au niveau du contrôle légal du secteur financier, même si parfois trop.

c) **Éric Bertrand (4)** : de nouveau de par cette caisse de résonance médiatique et au niveau des attentes pour le rôle sociétal d'ING.

d) **Nico Bécu (2)** : oui mais ce n'est pas vraiment mis en valeur. On achète de l'électricité qui vient de l'énergie éolienne produite dans la mer du nord mais j'ai pour cela dû vraiment discuter et convaincre longuement pour aboutir à cette décision. J'ai dû me battre pour arriver à ça.

e) **Henry Lambert de Rouvroit (3)**

MOYENNE = (3,2)

○ **En termes d'image de marque/réputation (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (3)** : ING n'a pas une image « non-durable » mais quand quelqu'un pense à ING, il ne dira pas « entreprise durable » (contrairement à Triodos). Il dira plutôt « entreprise digitale qui n'a plus besoin de ses employés ». Il y a du sponsoring qui est fait (Chapelle St Elisabeth, ...). La banque contribue à la société même si elle n'en parle peut-être pas assez.

b) **Thierry Prieur (5)** : idem clients

c) **Éric Bertrand (4)**

d) **Nico Bécu (4)**

f) **Henry Lambert de Rouvroit (5)**

MOYENNE = (4,2)

○ **En termes d'engagement (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (1)** : la stratégie *sustainability* n'est pas encore assez connue du grand public. Si on dit « ING c'est quoi pour vous ? Le client ne répondra pas : « C'est une banque durable » contrairement à Triodos et contrairement à ING Hollande qui a beaucoup plus une image durable.

b) **Thierry Prieur (3)**

c) **Éric Bertrand (2)** : l'impact sociétal de la banque est surtout le soutien à l'économie et d'amener du business. La durabilité n'est pas primordiale.

d) **Nico Bécu (3)** : C'est davantage négatif car il y a une perte potentielle d'engagement suite aux annonces de restructuration. Ce n'est pas très durable de virer des personnes.

e) **Henry Lambert de Rouvroit (1)** : car la société n'est vraiment pas au courant de la *sustainability* d'ING.

MOYENNE = (2)

5) Évaluation et suggestions :

➤ **Comment évalueriez-vous la communication de la banque ING Belgique vis-à-vis de sa stratégie *sustainability* et des activités qui en découlent ?**

○ **Communication interne (0 à 5)**

a) **Frédérique Rézette (2)** : communication pas assez percutante et créative. En tant qu'employés ou collaborateurs de la banque, nous recevons trop de mails (comme dans la plupart des entreprises). Il faudrait que le service *Sustainability* considère les employés comme des clients à part entière. Leur communication doit être plus créative, du moins plus reconnaissable. Par exemple, dernièrement un article intitulé « je suis banquier mais pas financier » a été publié. Il contient 2 pages de blabla et une vidéo. La vidéo est excellente et explique un grand nombre de dispositions durables qu'a prises la banque en Belgique. Mais qui penserait à aller chercher cette vidéo dans un tel article ? Il faudrait qu'elle soit accessible par d'autres canaux. Une autre remarque : est-il

logique d'envoyer un mail général pour expliquer une initiative propre à Cours St Michel ? Cela engendre plutôt des commentaires négatifs (« ce sont toujours les mêmes qui ont des initiatives durables, nous on a rien, ... »). Je n'ai pas connaissance de magazines internes qui aborderaient la sustainability au sein de la banque.

- b) **Thierry Prieur (4)** : la communication est bonne par rapport aux différents événements et initiatives. Les *Solidarity Awards* sont qualitatifs, la communication autour des *volunteering days* est également bien faite. La communication est vraiment bonne en interne. C'est visible, clair : ça fait pro !
- c) **Éric Bertrand (4)** : la communication qui est faite est répétitive sans être ennuyante, il y a des choses nouvelles de manière assez régulière. Et les projets sont bien perçus (formations bien-être, pleine conscience, ...). La banque communique pour que nous développons notre attention des autres. L'une ou l'autre application mobile est disponible (mesure du niveau de stress, ...).
- d) **Nico Bécu (1)** : il faut vraiment mettre plus en avant nos initiatives. Un litre de diesel c'est 3 kg de CO². Il faut promouvoir le covoiturage et proposer la meilleure analyse mobilité au cas par cas. Il faut aider les gens à faire des choix plus durables. Chaque membre du personnel devrait être un ambassadeur d'une banque durable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a une idée au sein de la banque d'offrir une carte de 2000-3000 litres d'essence (ce n'est vraiment qu'une idée). L'objectif des services de la banque liés à la durabilité est de communiquer pour expliquer pourquoi ce serait une mauvaise idée. Il y a des alternatives beaucoup plus responsables et durables.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (1)** : je pense que le bottom up n'est pas assez pris en compte. La banque ne demande pas aux employés par quoi ils sont intéressés. Une boîte à idées pourrait avoir un impact beaucoup plus large puisqu'elle ferait appel à toutes les branches de la banque. Le *veggie day* je n'en ai jamais entendu parler, pourtant je suis dans le siège central à Marnix. Il y a un menu végétarien à la cantine mais je n'ai jamais vu d'incitant. Unicef on en a un peu parlé tout comme les voitures électriques. Mais il y a beaucoup d'informations en même temps dans la banque, parfois l'employé n'ouvre même plus le contenu. Il faut donc arriver à se différencier. Et on ne se sent pas toujours impliqué. Quand on voit 5 coureurs qui font une course pour Unicef au nom d'ING, on ne se sent pas vraiment impliqué. La banque ne m'implique pas dans les décisions *sustainable* sauf bien sûr si je suis un coureur qui est vraiment intéressé par le parcours.

MOYENNE = (2,4)

- **Communication externe (0 à 5)**

- a) **Frédérique Rézette (1)** : pour ne pas dire 0, la communication externe est très faible. Des informations sont disponibles sur le site, notamment sur les éco crédits, mais il faut cliquer 4 ou 5 fois pour obtenir une information concrète. La banque devrait être beaucoup plus présente au niveau communication pour montrer les activités qu'elle fait ainsi que les projets durables de ses clients.
- b) **Thierry Prieur (3)** : quelques éléments sont pas mal, notamment au niveau pub (*private banking* et du crédit vert). Il manque un fil conducteur. La Semaine des entrepreneurs est excellente, maintenant il faudrait étudier la manière dont elle est perçue. La banque manque toutefois de fil conducteur, de clarté, d'un message global.
- c) **Éric Bertrand (3)** : je serai un peu plus sévère vis-à-vis de la communication externe. La communication est faite mais ça n'imprègne pas encore beaucoup. On fait en même temps face à la caisse de résonance médiatique qui parle plutôt des infractions *sustainable* plutôt que des projets positifs. Le rapport de force est difficile. Si l'on veut faire une comparaison avec d'autres banques, je trouve que Belfius a une communication *corporate* beaucoup plus aboutie par rapport à son rôle sociétal. Plusieurs clients m'ont fait remarquer qu'ING n'arrive pas encore à se positionner comme acteur essentiel dans le domaine du rôle sociétal. Par exemple, via son programme *Smartcities*, Belfius communique à la radio et ailleurs : « si vous allez à la piscine, à l'école, à l'hôpital, c'est grâce à Belfius et à ses choix de financement », ... Les pages web de Belfius sont beaucoup plus structurées que celles d'ING Belgique.
- d) **Nico Bécu (3)** : on y travaille mais ce n'est pas encore suffisant. Les employés sont loin d'être tous des ambassadeurs. Étant donné que l'on diminue le nombre d'agences, il faut que ces agences soient transformées, deviennent les centres d'échange et de conseil uniquement dédié aux relations humaines. La banque commence à communiquer sur ce qu'elle fait, le pourquoi et le comment. Ce n'est qu'un début.
- e) **Henry Lambert de Rouvroit (1)** : parfois nous relayons nos informations dans des magazines spécialisés mais on n'entend vraiment pas assez parler de nos projets.

MOYENNE = (2,2)

- **Quels commentaires ou suggestions pouvez-vous émettre sur la stratégie sustainability d'ING Belgique ?**

a) Frédéric Rézette :

- **Montrer l'exemple** : être « parrain » c'est bien mais un manager devrait davantage montrer l'exemple. Probablement que certains employés n'osent pas s'engager vers le *volunteering day* ou dans d'autres initiatives durables sur leur temps de travail de peur de se le faire reprocher par le chef d'équipe. Par

contre, si les managers montraient clairement à leurs équipes qu'ils s'engagent dans les projets durables de la banque, un grand nombre suivraient. Au sein du réseau d'agences, il faudrait programmer des réunions avec les 75 régions du réseau national pour que les managers s'imprègnent de la stratégie *sustainability*, la partagent à leurs employés et à leurs clients.

- **Créer un *networking*** : en promouvant les clients qui ont des projets durables, la banque réaliserait un objectif double. Elle permettrait à ses clients de se faire connaître et elle serait la banque qui contribue à aider ses clients à développer des activités et projets durables.
- **Étude interne** : il serait intéressant de réaliser une étude interne pour déterminer l'impact des activités et projets *sustainable* de la banque sur ses employés. Par exemple, le taux d'absentéisme est-il moins grand chez les employés qui participent au *volunteering day* ou chez ceux qui viennent au travail en vélo ?
- **La vision des formations** : de manière légale, la banque est obligée d'effectuer quatre journées de formations par an par employé. Faudrait-il plus de formations ? En tout cas, il est absolument nécessaire de faire comprendre aux employés que ces formations font partie d'un réel objectif de la banque en termes de durabilité et non pas d'une simple obligation légale.
- **Veggie day** : l'entreprise qui se charge de fournir la nourriture à la banque refuse de mettre les calories de chaque plat. Il faudrait peut-être alors envisager de mettre une fourchette de calories pour chaque plat. Proposer un repas végétarien plus d'une fois par semaine est aussi une nécessité.
- **Recyclage et consommation** : certains endroits de la banque, que ce soit en agence ou dans les bâtiments principaux ne sont pas encore optimisés au niveau de leur gestion de déchets. Par exemple, pour certaines machines à café, les employés prennent deux gobelets (le café est trop chaud, ils le servent dans un et le transvasent dans un autre). Ils prennent ensuite un gobelet d'eau, ... Les employés arrivent facilement chacun à 6 gobelets par jour.
- **ING Mobilité** : offrir une carte essence de 2000 litres serait un pas en arrière pour la réduction de l'empreinte écologique de la banque. Il faudrait davantage engager la discussion vers des transports durables et la promotion d'une mobilité responsable et économe.
- **ING Running** : pour les événements tels que la course organisée pour Unicef, il faudrait peut-être penser à un partenariat avec une piscine pour avoir un accès à des douches, ... Certains événements pourraient attirer davantage d'employés si leur accessibilité était plus grande.

- **L'importance de l'État :** l'État belge devrait promouvoir les comportements durables et responsables au sein des entreprises. Les dispositions légales devraient être complétées par certains incitants. Pourquoi ne pas penser à une possibilité de déduction fiscale pour les entreprises dont un certain pourcentage, disons 30 %, s'engageraient dans des journées de bénévolat pour des associations du pays. L'État devrait encourager et soutenir les clients et citoyens qui vivent et développent des activités professionnelles plus responsables et durables.
- Les **volunteering days** : 1 seule journée par an n'est pas suffisante. L'entreprise GSK a gagné le premier prix car elle permet à ses employés de faire plusieurs jours de volontariat par an. ING Belgique devrait faire de même.

b) **Thierry Prieur**

- **La banque ne doit pas forcément jouer cavalier seul :** l'interaction doit être davantage mise en avant, tout comme le côté local (on va modifier nos agences, faisons le bien). On travaille avec d'autres entreprises, on s'intègre à la société, ... Par exemple, une agence devrait aussi être un endroit où les entrepreneurs viendraient travailler. L'agence deviendrait un lieu de *networking*, de *coworking*, de première rencontre avec les clients, de prospection.
- **Le suivi durable et innovant auprès des clients :** si la banque met en avant un objectif principal de digitalisation et d'accessibilité, elle doit toutefois promouvoir ce qu'il reste de physique. L'accent doit être mis pour optimiser le contact relationnel avec le client, il doit être mis en avant.
- **Communiquer sur un fil conducteur :** la banque aurait beaucoup à gagner d'établir un véritable fil conducteur au niveau de sa communication. La banque pourrait labelliser son impact en faisant témoigner les clients qu'elle soutient.
- **Ne pas paraître comme des donneurs de leçon :** le rôle de la banque est d'accompagner le client. ING fait partie d'un milieu et travaille en collaboration avec des entrepreneurs, elle les soutient. Parfois dans certaines conférences, on ne prend pas assez considération de ce point. On fait partie d'une société, on n'est pas au-dessus.
- **Trouver des alternatives complémentaires à la restructuration :** environ 1500 personnes sont impactées par le plan de restructuration. On devrait permettre à une partie de ces gens de travailler dans des actions sociales. Certains ont peut-être envie de contribuer à des actions valorisantes qui ne sont pas forcément économiques. Pourquoi ne pas imaginer permettre aux 55+ qui partent vers une retraite anticipée d'aider au sein d'une association. Ce genre d'idée aurait permis d'utiliser le réseau d'associations de la banque, de positionner la banque par rapport à son rôle sociétal auprès des pouvoirs publics.

c) **Éric Bertrand**

- **Redevabilité des banques :** aujourd'hui, les banques ont un compte à rendre envers la société qui les a renflouées. Même si ING Belgique n'a pas dû requérir au refinancement de l'État belge, la banque doit répondre à cette attente. Nous devrions communiquer beaucoup plus sur notre contribution au développement de la société belge.
- **Optimiser la communication avant d'entreprendre de nouveaux projets :** pas mal de choses ont été faites mais certains projets ne sont pas encore aboutis. Si nous faisons de la responsabilité sociétale et que nous ne le mettons pas assez en avant, c'est un gros manque. Attention, il ne faut pas communiquer sur des choses que l'on ne fait pas car le risque « réputationnel » est bien trop grand. À la fois en interne et en externe, il faut que l'on soit plus au courant de nos activités et de notre contribution sociétale.
- **Les employés sont les premiers ambassadeurs de la durabilité d'ING Belgique :** notamment pour le secteur commercial, les agents devraient être beaucoup mieux renseignés et devraient promouvoir la durabilité auprès de leurs clients (brochures, idées, exemples, valeur ajoutée du durable, ...). Il faut donner des outils à nos collaborateurs pour qu'ils puissent mieux communiquer en termes de durabilité. On n'a pas encore de vrais fonds durables.
- **Mettre en avant la participation d'ING Belgique à des projets sociétaux :** il faut sortir des discours théoriques et montrer notre impact concret. Pourquoi pas un programme de financement d'écoles secondaires où nous mettons à disposition un budget de x millions d'euros que nous allons prêter un à taux très avantageux. On interviewe le directeur et on promeut l'investissement.

d) Nico Bécu :

- **Valoriser beaucoup plus de petits projets :** l'installation de ruches d'abeilles sur les toits est un exemple. C'est en faisant un grand nombre de petites initiatives que l'on arrivera à changer la société.
- **Conscientiser et montrer l'impact des petites initiatives :** il faut montrer, expliquer l'impact à chacun des petites initiatives. Ce n'est pas en faisant uniquement des grands investissements que nous allons changer le monde, la société.
- **Conscientiser et montrer l'impact de nos modes de consommation :** un kilo de tomates importées d'Espagne vaut X kg de CO². On doit montrer la différence avec des produits locaux, que ce soit à nos collaborateurs ou à nos clients. Il faut essentiellement réaliser un travail de sensibilisation et de conscientisation.
- **Réduire la consommation en CO² de nos voitures de société :** on a beaucoup de données sur le comportement de nos gens. Bien que ce soit lié à sa vie privée, quelqu'un qui roule 80 000 km par an avec une voiture qui dégage 130 g/CO²/km, il faudrait lui montrer sa consommation totale et l'inciter à prendre une voiture moins polluante voire un autre transport. Il faut montrer l'exemple.



Chaque voiture de société ne devrait plus dépasser un certain nombre de grammes. On pourrait toujours rouler avec de grosses voitures mais en hybride.

- **Augmenter drastiquement la communication autour de nos initiatives :** on n'arrivera pas à un changement drastique en faisant de toutes petites informations et initiatives. Les Néerlandais ne sont pas forcément plus durables, ils accordent simplement beaucoup plus d'importance aux communications liées aux initiatives durables.
- **Promouvoir, faire la publicité des innovations liées à la durabilité :** les gens qui ne croient pas aux durables, c'est un peu comme Trump qui nie le réchauffement climatique ... Aujourd'hui, une entreprise a enfin trouvé comment maîtriser la fusion nucléaire, ce sera probablement l'innovation la plus révolutionnaire jusqu'ici au niveau de la production d'énergie. Il faut promouvoir ces faits et parler de tous les projets qui existent.

e) Henry Lambert de Rouvroit :

- **Élaborer des incitants pour participer à une mobilité plus verte :** il n'y a aucun incitant au sein de la banque pour l'utilisation concrète des voitures électriques et hybrides. Le projet est là mais il reste en surface. Pourtant, une entreprise qui promeut les voitures plus écologiques peut déduire davantage.
- **Pour chaque transaction, un certain montant est reversé en faveur d'un projet ou d'une association :** notre partenariat avec Unicef, je trouve que ça n'a pas un énorme impact au sein de l'entreprise. Il faudrait plutôt un projet tel que « pour chaque transaction de 1000 € (investissement, virement, ...), une petite partie est reversée à Unicef ». En fin d'année, chaque client reçoit un message avec « Félicitations, vous avez investi autant pour tel projet ».
- **Donner plus de moyens de communication pour la notoriété des ING Society Award :** certains de nos clients ne connaissent pas les ING Society Award. C'est dommage car c'est une excellente initiative. Il faudrait plus de moyen pour communiquer dessus.
- **Impliquer les employés dans le choix et la mise en place des projets durables :** le plus important est d'impliquer beaucoup plus les clients et les collaborateurs. Tant qu'on n'implique pas la personne, je trouve que le message ne passe pas bien.
- **Impliquer davantage les clients dans le projet sustainability :** si nous faisons participer nos clients à notre vision durable, ils se sentiront beaucoup plus impliqués.
- **Mettre en place une boîte à idées globale à tous les services :** il devrait y avoir une boîte à idées au sein de la banque permettant à chaque service de partager des idées de projets et de voter parmi une large sélection. Cela permettrait à la fois d'être au courant des projets et de s'y impliquer.

ING Belgique : Responsabilité sociétale (RSE) et communication

L'humanité fait aujourd'hui face à l'un des plus grands défis de son histoire : l'urgence d'adopter une transition socio-énergétique. Chaque jour, des milliers de tonnes de denrées alimentaires sont gaspillées partout dans le monde. Nos industries et habitations polluantes combinées à la destruction des écosystèmes engendrent un réchauffement climatique planétaire sans précédent. Parallèlement, en Belgique et ailleurs dans le monde, une crise de confiance majeure s'est installée. Les citoyens redoutent la position dominante qu'occupe l'économie et ne croient plus en la capacité de leurs gouvernements à assurer le bien-être général. Et les derniers scandales politiques et fiscaux ne favorisent pas un retour à l'équilibre. Comment le monde financier peut-il retrouver sa fiabilité aux yeux des consommateurs ? Quelles sont les responsabilités actuelles d'une entreprise financière au sein de la société belge ? L'objet de ce mémoire est d'analyser comment une banque active sur le territoire belge, ING Belgique, se positionne vis-à-vis de sa responsabilité sociétale (RSE) et contribue au développement de la société belge. La finalité visée est d'établir la place qu'occupe la responsabilité sociétale dans la stratégie de la banque et de comprendre comment celle-ci communique sur trois projets qui engagent sa RSE. Cinq responsables de service donnent également leur avis pour apporter une évaluation interne de la RSE au sein de la banque.

Mots-clés : RSE - Économie - Confiance - Finance - Durabilité - Banque

Ruelle de la Lanterne Magique 14, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

www.uclouvain.be/comu

