

Avril 2022

Cinq paradoxes de l'éthique dans la relation bancaire

Les notes d'analyse
de l'Exploratoire
Sopra Steria Next



Le do tank qui place
l'éthique numérique
au cœur de l'action

l'exploratoire
sopra  steria
next



Introduction

C'est une année record qu'ont connue les banques françaises en 2021. Les cinq principaux groupes nationaux - BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel Alliance Fédérale - ont en effet enregistré plus de 31 milliards de résultats nets, soit les meilleurs de leur histoire. L'embellie s'accompagne de deux autres bonnes nouvelles. La première, **c'est la vitalité de la banque de détail** qui faisait pourtant figure, depuis plusieurs années, de talon d'Achille. La seconde, est **la confiance** avec laquelle les Français semblent avoir renoué ces dernières années au profit du système bancaire. Selon le baromètre du Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution (FGDR), la proportion de Français déclarant avoir confiance dans les banques a progressé de 3 points par rapport à 2020, et de 18 points par rapport à 2016, pour atteindre 67 % en 2021.

Mais rien n'est plus volatile que la confiance. Et si la crise sanitaire a montré la capacité des banques à soutenir l'économie réelle et à se transformer, elle a aussi renforcé les attentes des Français en matière de réglementation, de gouvernance et de bonnes pratiques. Dans ce contexte, et face aux incertitudes qui persistent, les questions éthiques prennent une importance prépondérante.

Les valeurs morales se heurtent cependant parfois à d'autres priorités vitales pour l'entreprise qui les porte, à commencer par l'exigence de rentabilité. C'est pourquoi nous avons voulu développer ici **les paradoxes engendrés par l'exigence d'éthique** dans la relation bancaire, et qui rendent sa mise en œuvre aussi complexe que sinieuse.

PARADOXE #1

Les banques doivent moraliser leurs investissements, mais toutes ne se donnent pas assez les moyens d'en mesurer les impacts

Soumises à une réglementation visant à mieux flécher les investissements ainsi qu'à changer les comportements, les banques ont entamé leur mutation vers des produits « verts » voire, plus largement, vers des produits « durables » ou « responsables ». Cependant, il reste du chemin à parcourir pour **mesurer efficacement l'impact positif de ces évolutions**. La rationalisation des choix (de crédit comme de placement) repose sur une analyse limitée, n'embrassant que trop rarement la performance globale du produit. Cette performance globale doit s'évaluer en tenant compte du risque et de la performance en matière financière, mais également en matière extra-financière. Des critères plus difficiles à mesurer et aujourd'hui moins bien appréhendés.

La performance extra-financière comprend les **implications sociales, environnementales, sociétales du produit** et, lorsque l'on considère l'activité dans son ensemble, intègre aussi son mode de gouvernance. Cela inclue les risques engendrés par l'entreprise sur son environnement (émissions de polluants atmosphériques, surexploitation des sols...), mais également les risques qu'elle peut subir (prix en hausse des matières premières ou difficultés d'approvisionnement, épuisement des ressources naturelles, risques climatiques, etc.).

Si **les outils de mesure** de la performance extra-financière se révèlent **complexes à mettre en place**, les progrès sont réels : **la plupart des banques les déploient progressivement**. La pratique du rapport intégré se généralise. Les indicateurs deviennent plus nombreux et plus fiables, parfois adossés à des capteurs électroniques et de l'intelligence artificielle pour plus de précision.



Parce que la méthodologie et les outils s'affinent, il est raisonnable de penser que ce premier paradoxe disparaisse dans les prochaines années. **La Banque Postale**, par exemple, travaille à la mise en place d'un **Indice d'Impact Global (2IG)**. Il mesurera, pour chaque décision d'octroi de crédit et d'investissement, son impact environnemental, sociétal et territorial (empreinte CO2, respect du droit du travail, accompagnement des clients fragiles...) en complément de la mesure du risque et du rendement financier. Le 2IG pourra être agrégé, afin d'être suivi par ligne de clients ou à l'échelle de l'établissement, et ce au moins de façon annuelle.

Dès 2018, **Natixis** a de son côté mis en place **un système de bonus-malus sur les financements** qu'elle accorde, en fonction de leurs conséquences pour le climat. Pour créer ce « **Green Weighting Factor** » (facteur de pondération verte), la banque a attribué une note à chaque transaction, représentée par une couleur, sur une échelle de 7 niveaux allant du brun foncé au vert foncé. La note repose sur une évaluation de l'impact du financement sur le climat. Elle tient compte - lorsqu'elles sont significatives - de ses principales externalités environnementales non climatiques (eau, pollution, déchets, biodiversité). Le Green Weighting Factor est devenu un outil de pilotage, de dialogue stratégique et d'incitation aux opérations. Il est progressivement déployé à l'échelle mondiale dans tous les secteurs d'activité. Fin 2020, il était appliqué sur l'ensemble du bilan bancaire hors secteur financier, soit 154 milliards d'euros d'encours, dont 70 % avait été noté.

PARADOXE #2

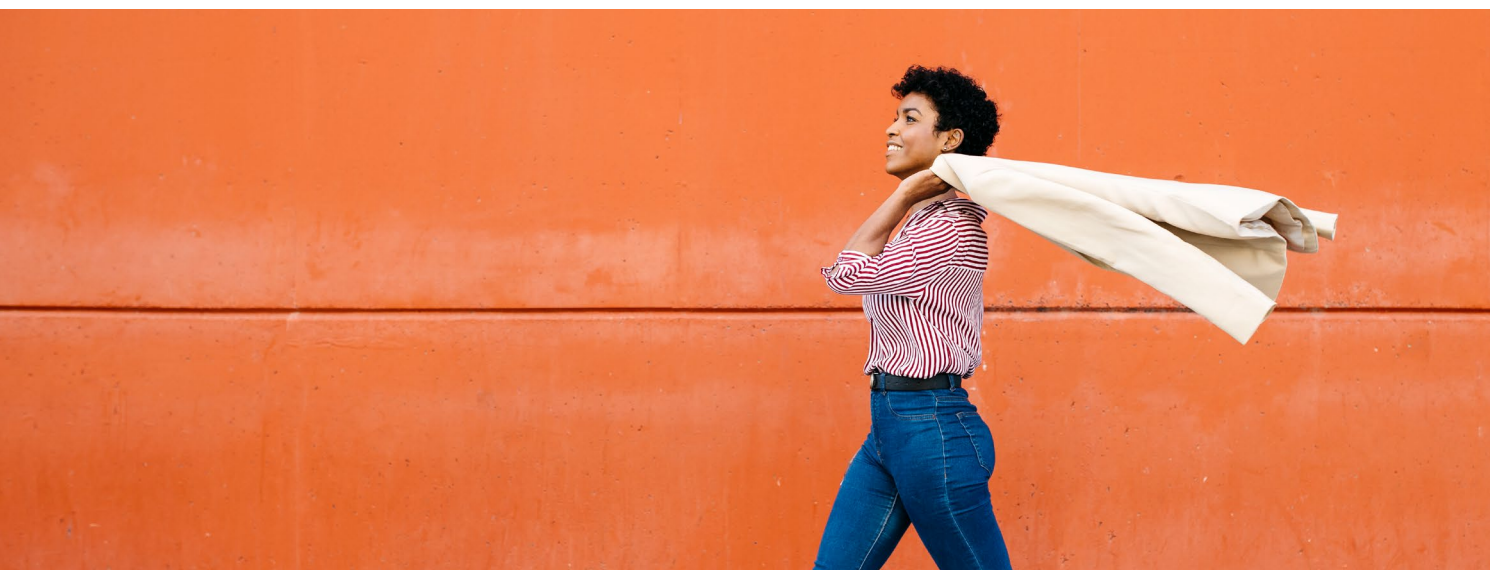
Les clients veulent des produits plus éthiques mais ils ne les achètent pas

C'est un sondage, réalisé au mois de septembre 2021 par l'IFOP en partenariat avec le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), qui résume le mieux la situation. **Six Français sur dix déclarent accorder de l'importance aux impacts environnementaux et sociaux** dans leurs décisions de placements. **Mais ils ne sont que 6 % à avoir déjà investi dans un fonds d'Investissement Socialement Responsable (ISR).**

En 2020, le total des montants d'épargne solidaire était estimé à quelque 5 milliards d'euros¹. Si ces sommes sont indéniablement en forte progression, il faut les mettre en perspective avec les 5 000 milliards que représentent les encours d'épargne des ménages².

Il existe d'abord **un problème de confiance dans l'efficacité** de ces placements. Seuls quatre Français sur dix estiment avoir un impact réel sur l'environnement et la société lorsqu'ils orientent leur épargne en ce sens. Ils s'interrogent également sur leur rentabilité. Les produits de la finance verte (écologique) ou bleue (éthique) ne sont pas nécessairement synonymes de moindre rendement. Reste que, pour de nombreux clients, s'il devait exister un arbitrage entre éthique et rendement, ce n'est pas toujours la première qui l'emporterait.

Enfin, **les placements éthiques souffrent d'un déficit de notoriété**. Celle de l'Investissement socialement responsable (ISR) est en hausse mais demeure faible. Selon l'IFOP, seuls 12 % des Français en ont déjà entendu parler.



Pour surmonter ce paradoxe et faire en sorte que les clients transforment en acte leur désir d'éthique, **les banques doivent les aider à faire évoluer leurs habitudes**. Non seulement doivent-ils prendre davantage connaissance de l'existence de ces produits, mais aussi leur accorder leur confiance. L'enquête de l'IFOP souligne le rôle clé que peuvent jouer les conseillers bancaires dans ce cadre. Ces derniers sont perçus par 65 % des Français comme les acteurs les mieux placés pour les informer au sujet de l'ISR. Pourtant, eux-mêmes ne disposent pas toujours des bons outils pour agir efficacement.

Afin de pallier ce problème, BNP Paribas a lancé en mars 2021 **un ambitieux programme de formation de ses 200 000 collaborateurs aux enjeux environnementaux et sociaux**. Ce programme, baptisé « We Engage » est destiné à leur donner un passeport pour la finance durable et à leur expliquer le rôle qu'ils peuvent jouer, aussi bien en interne qu'auprès des clients de la banque. Parmi les thématiques abordées par les 4 modules déjà lancés (sur 6 au total), figurent l'intégration des critères ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) dans les investissements, le soutien à l'inclusion financière, les institutions de microfinance, les obligations vertes, ou encore le soutien à l'économie sociale et solidaire. Certains parcours plus pointus formeront des experts capables d'accompagner les clients dans leur transition énergétique notamment.

¹ Source : La Croix / Finansol.

² Source : Banque de France.

PARADOXE #3

Les clients attendent un service irréprochable de leur banque mais ne sont pas prêts à en payer le juste prix

L'arrivée des fintechs et des néobanques a contribué à une baisse des prix, notamment pour les paiements et la tenue de compte, rajoutant, avec la faiblesse des taux, une pression inédite sur les commissions. L'absence de réseau physique à animer explique en grande partie ce phénomène, tout en rendant leurs services disponibles 24 h sur 24, contrairement à ceux des agences classiques. Dans le même temps, les néobanques ont su établir de nouveaux standards en termes d'offre commerciale (voir paradoxe #5).

Le grand public, peu au fait du modèle économique de la banque de détail, comprend mal pourquoi **son agence locale ne parvient pas à offrir des délais de réponse aussi rapides et des conditions aussi avantageuses que les nouveaux venus du Web**. Certains clients se montrent réticents à payer, mais continuent cependant de vouloir interagir avec un véritable interlocuteur, connaissant leur historique et leurs préoccupations. Une majorité de Français se montrent ainsi attachés à la proximité, confirme une étude menée par la Fédération bancaire française en 2021. Ils sont 89 % à avoir une bonne image de leur banque, 88 % de leur agence et 86 % de leur conseiller.

Pourtant, ils sont bien forcés de constater que la densité de leur réseau bancaire diminue. Il fallait compter 53 agences pour 100 000 habitants en France en 2019, contre 60 en 2009. Ailleurs dans la zone euro, elle est passée de 55 en 2009 à 38 en 2019 (source FBF).

Ce mouvement promet de s'accroître avec les plans de transformation à venir. La fusion entre le Crédit du Nord et la Société Générale devrait entraîner la suppression de 600 agences. La cession de la banque de détail d'HSBC à My Money Bank s'inscrit dans la même tendance.

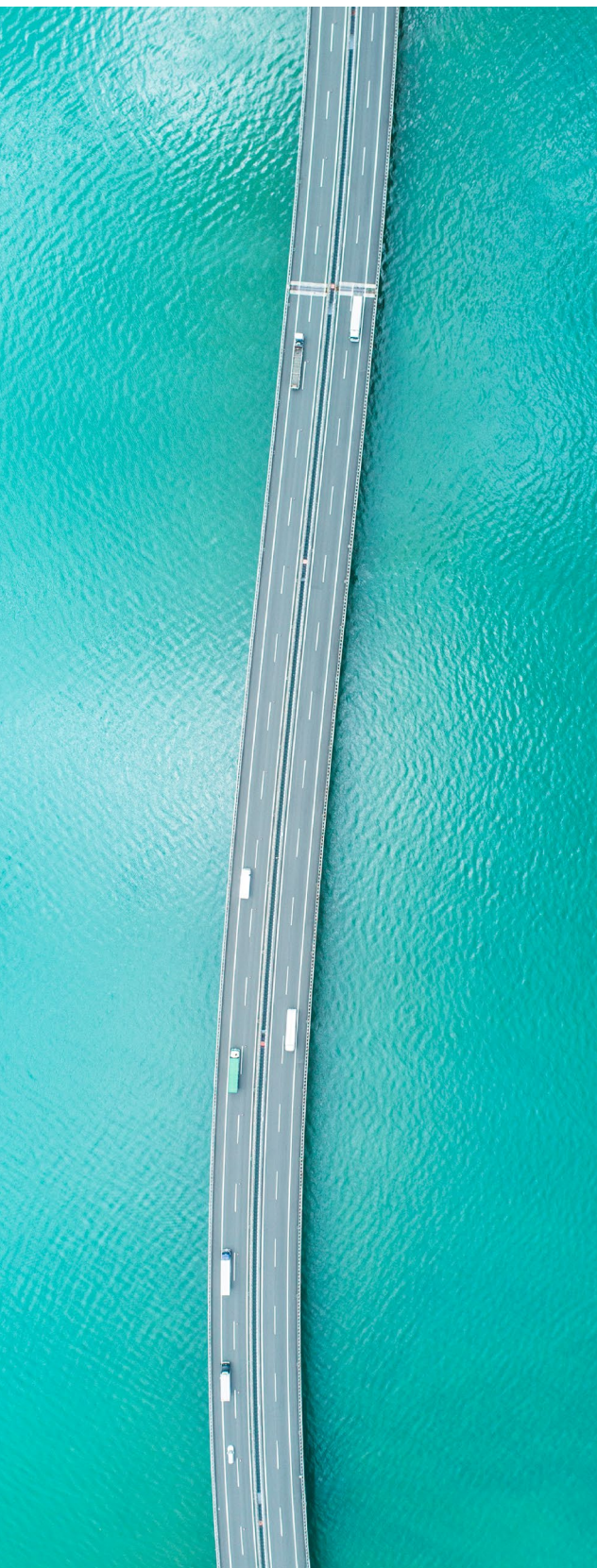
Concilier prix et service demeure cependant possible. Le modèle mutualiste offre un bon compromis. La structure capitaliste des réseaux mutualistes (détenus par leurs sociétaires) n'engendre pas la même pression sur les résultats que celle subie par les groupes cotés. Le nombre de leurs agences diminue moins vite que celui des concurrents. Cela explique en partie pourquoi le **Crédit Mutuel et sa filiale CIC** sont depuis plusieurs années en tête du trophée « Qualité de la banque » établi par le site d'information MoneyVox à partir des notations des clients.

D'autres schémas existent. **Boursorama** démontre que l'on peut proposer prix bas et service personnalisé... à condition que celui-ci ne soit pas humain. Ici, **la technologie pallie l'absence de conseillers**, remplacés par des automates et autres « agents conversationnels » animés par l'intelligence artificielle. Les solutions répondent aux besoins spécifiques des clients qui, en cas de besoin, peuvent toujours faire appel à un standard téléphonique. Et cette approche semble susciter une certaine adhésion, puisque Boursorama a obtenu le trophée « Satisfaction conseiller quotidien » décerné par MoneyVox en 2020.

La voie intermédiaire, c'est peut-être **BNP-Paribas** qui l'a trouvée avec le nouveau modèle qu'elle déploie depuis fin 2021 auprès de ses 6,9 millions de clients. Les ménages les plus aisés pourront choisir de **bénéficier d'une offre dite « Affinité »**, pour 12 euros par mois, afin de bénéficier d'un conseiller personnalisé. Dans l'offre standard, appelée « Proximité » (non payante et comprise dans le forfait habituel), le client sera attaché à une équipe de conseillers (trois généralement) travaillant dans une même agence. Offrir le choix : l'initiative, audacieuse, est suivie de près par les autres acteurs de la banque de détail.

PARADOXE #4

Les banques doivent présenter la rentabilité d'un acteur privé mais rendre les services d'un opérateur public



Un des principaux enjeux pour le système bancaire français aujourd'hui est celui de **sa rentabilité**, qui reste insuffisante malgré des résultats records. Pour y répondre, la plupart des établissements ont mis en place des mesures incitatives (jeux concours, objectifs par agence etc.) afin d'encourager leurs équipes commerciales. Certains allant même jusqu'à déployer des pratiques contestables sur le plan éthique, à la limite de la légalité. A titre d'exemple, un vaste système de fraude a été révélé en 2016 au sein de la banque américaine Wells Fargo. Pendant une quinzaine d'années, celle-ci aurait laissé des milliers de conseillers clientèle de créer plusieurs millions de comptes fictifs dans le but d'atteindre les objectifs de vente fixés par la direction.

Cette quête de la performance, et la rivalité croissante des nouveaux acteurs du secteur technologique, est également ce qui a poussé les banques ces dernières années à **accélérer leur digitalisation**. En effet, selon une étude menée par le Boston Consulting Group en 2016 auprès d'une quarantaine d'établissements dans le monde, lorsqu'on isole les banques qui affichent les meilleures performances financières, on s'aperçoit qu'elles sont en moyenne plus digitales que les autres. Mais derrière les avantages que cela peut apporter en matière d'optimisation de l'expérience client et de refonte des processus opérationnels, se pose la question des garde-fous à mettre en place pour protéger les publics fragiles.

La numérisation croissante de l'économie creuse en effet une **nouvelle fracture sociale** et appelle des réponses particulières. Le développement de la monnaie numérique, popularisée par l'essor du paiement sans contact, entraîne ainsi la raréfaction des cas d'usage de la monnaie fiduciaire. Ce qui **augmente l'isolement d'une catégorie de la population** déjà en proie à des difficultés financières. Les entraves qu'elle rencontre sont quotidiennes (le stationnement à Paris, par exemple, n'est payable que par carte bancaire). Selon une étude réalisée par Harris Interactive, 30 % des Français estiment que le numérique fragilise leur relation avec leur banque. Ce sentiment est particulièrement vrai pour les personnes âgées de plus de 50 ans (35 % à 37 %).



L'activité des structures d'accompagnement et des banques ayant été perturbée par la crise sanitaire, **le nombre de clients fragiles a augmenté de 12 %** en 2020 (Source : Observatoire de l'inclusion bancaire). Celui des bénéficiaires de l'offre spécifique d'accompagnement clientèle (OCF) est passé de 500 000 à 600 000 cette même année. Le montant des frais d'incident a reculé de 5 % mais le nombre de clients fragiles ayant subi au moins une fois des frais d'incident a, lui, augmenté de 18%. Afin d'améliorer la situation des souscripteurs à l'OCF, certains établissements bancaires ont mis en place une exonération totale de frais d'incident.

La Caisse d'Épargne est allée un cran plus loin pour **tenter de surmonter la contradiction apparente entre rentabilité et service de l'intérêt général**. Elle a créé et finance deux associations, Créa-Sol et Parcours Confiance, qui ont vocation à accompagner les clients vulnérables dans leurs projets d'insertion. Leurs conseillers instruisent des dossiers de micro-crédit personnels dont les montants peuvent aller de 300 à 3 000 €. Ils sont destinés à des particuliers pour financer un projet de vie, et bénéficient d'un taux abordable proche de celui du livret A.

À travers Parcours Confiance et Créa-Sol, les Caisses d'Épargne proposent aussi un diagnostic approfondi, des formations à la gestion budgétaire ainsi qu'un accompagnement social en collaboration avec des partenaires tels que les centres communaux d'action sociale (CCAS), les conseils généraux, les unions départementales d'associations familiales (UDAF), le Secours Catholique ou encore les Restos du Cœur.

Alors que la précarité numérique touche près de 5 millions de Français, la **Banque Postale**, filiale du groupe La Poste, a pris une initiative différente en signant, dès 2017, **un partenariat avec WeTechCare**. Cette association créée par Emmaüs Connect agit en faveur de l'inclusion numérique en proposant des parcours d'insertion en ligne aux acteurs de l'action sociale, aux services publics et aux collectivités territoriales afin d'aider les plus démunis à s'insérer dans la société et dans l'économie. Avec l'aide de l'association, la Banque a enrichi la plateforme les « Bons clics » par des modules de formation spécifiquement bancaires, pour fournir aux aidants numériques des contenus pédagogiques, clés en main. Un volet d'accompagnement à la transition numérique bancaire, favorisant un accès autonome des clients aux services bancaires en ligne, a également été déployé à cette occasion dans un millier de bureaux de poste. La Fondation Face et l'Union Nationale des PIMMS sont, depuis, venues élargir le cercle des partenaires de La Banque Postale pour développer cette médiation bancaire par le numérique.



PARADOXE #5

Les banques doivent offrir des services innovants tout en protégeant les données de leurs clients

Les clients bancaires attendent des produits innovants, une expérience personnalisée, fluide, immédiate (notamment dans les processus d'achat en ligne, y compris la souscription d'un paiement en trois fois). Or, la capacité à fournir un service ou un produit au bon moment, à la bonne personne, de façon contextualisée et personnalisée **nécessite de pouvoir utiliser des données client** à des fins commerciales. Et donc de « transgresser », d'une certaine façon, les principes de confiance et de sécurité qui guident les réseaux traditionnels.

Les *Fintechs* et les *GAFA* n'hésitent pas à franchir ce pas. Le paiement fractionné proposé sur certains sites de e-commerce (« *Buy Now Pay Later* ») contourne les dispositions légales en restant sous le seuil de durée déclenchant les droits de rétractation des clients lors de la souscription d'un crédit à la consommation. Il rencontre cependant un franc succès, parce qu'il s'intègre naturellement dans le processus d'achat. Le processus d'octroi est instantané et l'expérience client, excellente, tant pour le consommateur final que pour le commerçant. Il en va de même pour l'utilisation des réseaux sociaux. Messenger et Facebook sont aujourd'hui très largement utilisés par les grandes sociétés afin de traiter les réclamations ou le service client. Les banques traditionnelles ne le font pas pour des raisons d'éthique et de confidentialité. L'expérience vécue par leurs clients au moment de l'après-vente ou des réclamations se trouve, en conséquence, largement en retard.

Les banques auraient **tout à gagner à obtenir le consentement de leurs clients** pour utiliser leurs données afin de mieux les accompagner dans leurs moments de vie. Elles pourraient ainsi améliorer de nombreux processus en les automatisant. Comme, par exemple, les signatures de contrats ou les vérifications d'identité. Ce n'est pas la donnée qui manque, mais plutôt les cas d'usage pertinents et la mise en œuvre des moyens techniques requis. C'est pourquoi la gouvernance de la donnée est ici un enjeu crucial à maîtriser.

Afin de **mieux concilier offre de services innovants et respect des données**, le Crédit Agricole a fait partie des premiers groupes bancaires à se doter d'une **charte sur la protection des données personnelles** de ses clients à l'échelle du globe. Il s'interdit ainsi de les vendre. Leur communication éventuelle en dehors du groupe demeure possible, mais uniquement après une information claire des clients, dans le cadre d'obligations réglementaires ou pour « des prestations définies avec des acteurs ayant fait l'objet de procédures de validation et de certification ». En interne, la banque pourra utiliser les données dont elle dispose afin de proposer un conseil ou des offres personnalisées. Elle s'engage toutefois à expliquer de manière claire et transparente la façon dont elles sont utilisées.



Conclusion

De l'orientation stratégique aux choix technologiques, de la mesure des risques aux solutions de financement et investissement, de l'accompagnement des clients dans ses choix au libre arbitre, de l'utilisation de la donnée pour rendre un service plus pertinent, **l'éthique dans le secteur bancaire présente un intérêt et un défi quotidien pour la banque et ses clients.** Elle implique également de prendre des positions tranchées : quelles valeurs les banques souhaitent-elles incarner ? Comment ? Avec quels moyens ? Et pour quels résultats ?

L'éthique procède de choix, les guide et se nourrit d'eux. Elle est finalement **la manifestation de sa liberté de destin, de sa projection au monde et donc de sa stratégie économique.** Elle est devenue, et sera plus encore, une condition de la rentabilité et de la prospérité économique. Et elle dessinera, selon des contours largement à définir, l'avenir de la relation entre les banques et, au moins, une partie de leurs clients.



Laurence Niclosse
Directrice, Conseil Banque
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plateforme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 46 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros en 2020.

The world is how we shape it*

sopra  steria
next