

La finance durable, une appropriation progressive par les groupes bancaires et leurs fonctions centrales

Par Mélanie Imbert, associée et Romain Senoble, directeur practice FRC



Au printemps 2021, de façon rapprochée, trois régulateurs d'importance du secteur financier, la SEC et la CFTC aux USA ainsi que la Banque de France en Europe ont annoncé un profond changement dans leur organisation, mettant en place des départements dédiés au suivi du risque climatique. Si nous nous reportons cinq ans en arrière, peu d'experts auraient prédit un tel virage. L'industrie financière planétaire est en train de subir une profonde mutation, très certainement accélérée par la prise de conscience globale de la crise sanitaire COVID-19. Et la création de l'Observatoire de la Finance durable à l'automne 2020 en France en est une parfaite illustration¹. Les grandes banques systémiques européennes et américaines, regroupant pour la plupart un ensemble de services financiers, vont à ce jour jusqu'à se redéfinir elles-mêmes, au-delà de leur engagement et de l'offre de services qu'elles proposent. Les fonctions d'encadrement de ces groupes sont en nécessité de s'adapter et la fonction conformité sera demain assez profondément remodelée.

La finance durable, du discours aux actes

Face à une finance verte en pleine expansion, force est de constater que la France a décidé de se positionner en leader européen sur le sujet, portée par la dynamique des Objectifs sur le Développement Durable et de l'Accord de Paris. L'actuel ministère de l'Économie et des Finances multiplie les initiatives en ce sens et favorise l'émergence d'un ensemble d'acteurs français dont l'objectif est de promouvoir les bonnes pratiques entre professionnels, mais aussi de développer les outils, méthodes et connaissances nouvelles sur le sujet.

Le cadre réglementaire, le maillage institutionnel et le discours sont donc devenus en France les trois axes d'une stratégie offensive qui vise à transformer le secteur, à faire changer le banquier d'habit et à redéfinir les business models d'un ensemble de services financiers. Ce changement de vitrine est aujourd'hui tellement fort que les banques redéfinissent les bases mêmes de leur engagement et de leur responsabilité sociétale.

Le marketing est lui aussi profondément adapté. En effet, quelle banque vanterait à ce jour ses services en mettant en avant uniquement la rentabilité dégagée ? L'alpha en gestion de portefeuille se recherche désormais à travers le score ESG. C'est comme si une nouvelle

¹ Cet observatoire a été créé par Finance for Tomorrow, dans la continuité de l'initiative Finance ClimAct piloté par l'ADEME en France.

dimension était née, celle de la prise en compte systématique des impacts en termes de durabilité et de cadre ESG d'un mouvement financier. Que ce soit l'épargne, l'investissement, le monde du paiement, l'asset servicing, la gestion privée, l'ensemble de ces métiers sont en train de redessiner leur modèle, leur rentabilité et surtout de préciser leurs impacts sociétaux.



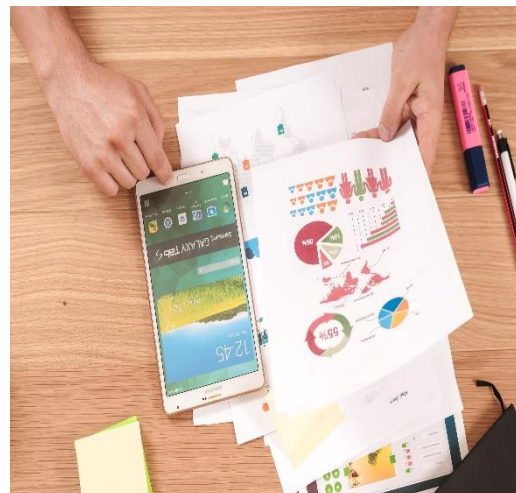
Nous assistons donc à un puissant game changer qui va amener de profondes transformations de l'industrie. Or, si cette tendance de fond ne fait que révéler une approche rationnelle des sphères économiques aujourd'hui plus conscientes que jamais de l'importance du risque climatique, entre le discours et les actes, il y a encore un large espace.

Mais quel est au juste l'enjeu ? Faire de la finance un secteur au service du développement durable aux frontières poreuses avec les banques de développement et ONG ? Stimuler le tissu économique de demain, constitué d'entreprises faisant face aux enjeux de la transition climatique ? Adapter ses propres services en mettant en place un référentiel ESG interne au plus près des processus opérationnels permettant de mieux comprendre l'impact ESG de telles opérations ? Seule certitude à ce jour, la plupart des projets de transformation restent à mener.

Des différences fortes entre engagement et définition d'offres de service ESG

A bien observer l'adaptation du secteur, il est possible de distinguer à ce stade trois groupes qui suivent des logiques différentes : les établissements qui concentrent leurs efforts à redéfinir les bases de leur engagement sans adapter en profondeur leur organisation interne et leur services ; ceux qui procèdent à une adaptation substantielle de leurs politiques et chartes internes sans appréhender l'impact sur leur business model; et ceux qui ont démarré des chantiers internes de transformation permettant la bascule progressive de leur organisation et de leurs offres de services vers un modèle ESG.

L'existence de ces trois groupes illustre des différences fortes entre établissements quant à leur capacité à sortir de leur zone de confort afin de prendre en considération la nouvelle donne. La question suscite en effet beaucoup plus de débats internes qu'un simple consensus lié à l'adhésion évidente de tous à des valeurs sociétales : comment appliquer une stratégie bas carbone à un métier Trade Finance traitant avec des clients grands corporates dans le transport maritime et aérien, par définition très peu compatible avec des énergies non fossiles à ce jour ? Le score ESG est-il réellement synonyme d'une performance financière vertueuse pour les sociétés de gestion ou ne va-t-il pas créer deux segments de marché aux logiques opposées, le segment de la finance verte face à celui de la finance traditionnelle ? Comment adapter les produits classiques du retail banking à ce cadre ? De fait, l'implication de la direction générale, via la validation d'une stratégie à laquelle l'ensemble des départements internes doit adhérer, est à ce sujet essentielle. Seul le cadre stratégique permet la synthèse permettant à l'établissement de se projeter.



Dans cette perspective, la finance à impacts nous intéresse particulièrement parce qu'elle procède à l'adaptation que nous considérons la plus profonde, celle du couplage systématique de l'offre de services, des bénéfices tirés par les consommateurs et des impacts sociétaux générés. Cette tendance a été récemment soulignée aux USA, un spécialiste mentionnant clairement que seules les grandes entreprises qui appliqueront un puissant shift ESG dans leur ensemble seront capables d'obtenir la résilience et la durabilité nécessaire au maintien de leur avantage compétitif².

Les grands domaines investis par les groupes bancaires

La diffusion du référentiel ESG au sein des fonctions et métiers des grandes banques n'en étant qu'à son début, il est à ce jour difficile de connaître l'ensemble des impacts que ce cadre aura sur les business models des principaux acteurs du secteur. Seule certitude à ce stade, 2021 confirme une accélération de la prise en compte de ce cadre, la plupart des grands établissements français mettant en avant leur CSO (Chief Sustainability Officer), acteur clef du management siégeant très souvent au sein du Comité des Risques de l'établissement. Dotés d'études d'impacts stratégiques, ces derniers occupent à ce jour un espace croissant dans les discussions et arrivent à imposer leurs vues aux lignes business.



A ce stade, les tendances suivantes nous paraissent intéressantes à souligner. Tout d'abord, les fonctions Risque sont sollicitées afin de commencer à isoler le risque climatique, à en déterminer ses facteurs de risque, à mesurer un ensemble d'expositions et à participer à différentes consultations réglementaires. L'exercice de stress test coordonné par la Banque de France, dont les résultats ont été publiés au printemps, en est une illustration concrète. Il n'est en fait pas

impensable de voir demain déclinés des mécanismes d'allocation en capital des principales banques, encadrés réglementairement, afin d'assurer que l'établissement n'est pas trop exposé à des activités risquées d'un point de vue climatique. Le cadre méthodologique et conceptuel n'est pas encore arrêté, ni les orientations réglementaires des principaux régulateurs, nous assistons cependant début 2021 à une forte accélération sur ces sujets.

Par ailleurs, que ce soit via ses propres consommations ou à travers les secteurs d'activité et entreprises qu'elles financent, les banques ne peuvent à ce jour se passer d'une plus grande maîtrise de leur interdépendance avec le secteur des énergies, avec des activités à forte consommation fossile ou fortement carbonées. La plupart des référentiels existants soulignent cette tendance, de façon d'ailleurs hétérogène, mais il sera difficile de penser demain le desk commodities d'une BFI naviguer en aveugle sur ces sujets. En d'autres termes, mieux cerner l'impact énergétique de leurs activités de financement et de marché, poussera par exemple les BFI à revoir l'organisation de leurs activités.

Dans le domaine du financement, nous assistons aussi à une appropriation progressive du cadre ESG. Comme dit précédemment, ce dernier devrait orienter tout une partie du processus d'élaboration du service et de l'octroi associé sur des bases nouvelles. Cette tendance n'est pas

² Voir à ce niveau Serafeim, Georges. 2020. "Social-Impacts Efforts that Create Real Value", Harvard Business Review.

cependant sans soulever de multiples problèmes pour les équipes opérationnelles qui veulent mettre en œuvre des projets de transformation.

Dans l'asset management et, par extension, dans l'asset servicing et la banque privée, le virage a été fort ces deux dernières années, tout comme le cadre réglementaire. Les stratégies de composition des fonds sont en elles-mêmes touchées, des scores ESG sont à ce jour disséminés dans la plupart des benchmarks de performance financière et nous assistons à une véritable compétition au sein de la profession, à qui se targuera d'avoir pris le virage le plus tôt et le plus profondément. Là aussi, cela amène des questions, tant la sur-compartmentalisation de la finance ESG risque d'épuiser rapidement les perspectives de performance, mais surtout parce que les multiples scores et labels induisent des biais complexifiant la comparabilité.

La nécessaire adaptation des fonctions conformité



Dans un tel contexte, comment comprendre la nécessaire adaptation des fonctions Conformité ? Les profonds changements, en cours et à venir, introduits par le cadre ESG applicable aux institutions financières auront, à n'en pas douter, un impact important sur l'organisation de l'ensemble de leurs fonctions centrales, et précisément au niveau de la fonction Conformité.

Cette dernière a pour rôle premier de s'assurer du respect des règles établies au sein du secteur. Elle doit donc mettre tout en œuvre afin que les risques de non-conformité, réglementaires et de réputation soient correctement identifiés, surveillés, contrôlés et atténués. La prise en compte des enjeux ESG va devenir une nécessité pour la fonction Conformité et des impacts forts sont à anticiper que ce soit sur les volets réglementaires, opérationnels ou concernant les règles de conduite propres à chaque organisation.

Sur le volet réglementaire, de nombreuses évolutions sont déjà en cours, ne serait-ce qu'au niveau européen. On citera, entre autres, le règlement SFDR (Sustainable Finance Disclosure Reporting) qui vise à accroître la transparence des établissements financiers par la fourniture d'informations sur la durabilité des produits et services qu'ils proposent. On pensera également aux évolutions à venir sur les régimes UCITS, AIFMD et MiFID 2 qui impliquent respectivement de mettre en place un processus de "due diligence" pour la prise de décision d'investissement et la prise en compte des "préférences" des clients en termes de durabilité en ce qui concerne les produits et services qui leur sont proposés. Les banques entrent désormais dans l'ère de la suitability verte.

Ces évolutions réglementaires, indiquent clairement que l'ESG devient un risque de non-conformité à part entière, que les directions concernées se devront d'appréhender au même titre que le risque de financement du terrorisme ou d'abus de marché. C'est ainsi toute la chaîne de surveillance et de contrôle, en passant par la cartographie des risques, qui va devoir s'adapter afin d'en assurer la mitigation.

Au-delà des aspects réglementaires, certains processus opérationnels gérés ou encadrés par la fonction Conformité vont devoir évoluer. Nous anticipons ainsi un fort impact de ce nouveau risque ESG sur les processus d'entrée en relation (KYC / KYS / KYI) et de suivi continu des clients, encadrés par la Sécurité financière.

En effet, il faudra que les banques adaptent leur dispositif de contrôle dès l'onboarding afin de pouvoir identifier non seulement les personnes politiquement exposées ou présentes sur des listes de sanctions/embargos mais également, à l'avenir, les clients disposant d'un mauvais scoring ESG ou faisant l'objet d'informations négatives au regard des critères ESG. Intégrer ces éléments dans la politique d'entrée en relation et le processus de screening deviendra important au titre du risque de réputation mais sera également, à n'en pas douter, un argument commercial différenciant pour les banques qui décideront de s'engager dans une politique d'entrée en relation volontariste, basée notamment sur des critères de respect du cadre ESG. Pour finir, les engagements pris par les banques au titre du cadre ESG doivent se traduire en pratiques et comportements vertueux de l'ensemble des collaborateurs de ces établissements. L'adaptation des codes de conduite des établissements financiers est donc un chantier qui doit être mené.

D'une banque à une autre, force est de constater que les thèmes abordés et la place accordée aux enjeux ESG dans le contenu de ces chartes éthiques peuvent varier. Au niveau français, nous constatons ainsi que certaines banques allouent une part non négligeable de leur code de conduite à la présentation de leurs engagements en termes de finance durable quand d'autres, notamment parmi les plus grands groupes bancaires français, n'abordent que très timidement le sujet et se focalisent sur les règles très classiques relatives, entre autres, aux conflits d'intérêts ou à l'intégrité des marchés.



La comparaison avec les institutions financières anglo-saxonnes permet de faire le même constat : les banques ne se sont pas encore toutes emparées pleinement du sujet et il reste encore une marche à franchir afin d'intégrer l'ESG dans leur ADN, ce dernier se traduisant notamment à travers leur code de conduite. En conséquence, la fonction Conformité sera, à n'en pas douter, un acteur clé dans les années à venir afin de garantir l'intégration et le respect des bonnes pratiques en matière de finance durable et responsable au sein des lignes métier qu'elle encadre.