

Notice d'information – Septembre 2013

## Le management environnemental à la Barclays Bank France : Quelle place pour le développement durable au sein d'une société financière ?

### *Pourquoi s'intéresser à une telle question ?*

L'idée qu'une banque puisse avoir un impact sur l'environnement est encore assez mal perçue pour une grande partie des acteurs de l'économie, notamment pour ceux de ce milieu. Même si certains de ces acteurs se sentent de plus en plus concernés, la question de l'adaptation aux enjeux de la transition écologique reste floue.

Cette question est liée à plusieurs enjeux auxquels plus aucune entreprise ne peut se soustraire : **l'impact de ses activités économiques sur l'environnement.**

Intégrer la Barclays a été l'occasion de réaliser une expérience complète en termes de découverte du secteur financier, mais également en termes de confrontation avec les problématiques environnementales actuelles, beaucoup plus complexes qu'il ne paraît. **L'étude réalisée depuis le cœur de l'entreprise lui donne un intérêt majeur, celui de l'observation quotidienne.**



Louise Gerber  
[louise.gerber@orange.fr](mailto:louise.gerber@orange.fr)

Master 2 BIOTERRE  
(biodiversité, territoire,  
environnement)

Promotion 2013  
Université Paris 1 – Panthéon  
Sorbonne

J'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage en alternance à la banque Barclays, de novembre 2012 à septembre 2013. Je résume dans cette note l'analyse que j'ai pu faire de la place de l'environnement au sein de la banque, autant d'un point de vue technique que managérial, dans un but d'amélioration de l'existant.

**Il y a un vrai défi à relever dans la relation entre institution financière et environnement :  
La rendre évidente.**

### *La structure d'accueil : Barclays Bank RBB France*

Traduction : Il s'agit de la succursale française du groupe bancaire Barclays et plus spécifiquement de la partie « **banque de détail** » dont l'activité se limite à la gestion des comptes de particuliers. Précision importante puisque l'impact écologique des investissements que peut faire la banque ne rentrera ici pas en compte. La gestion de l'environnement se passe au sein de la Direction des Moyens Généraux, qui regroupe également la gestion des baux, de la flotte de voiture, les travaux, les services support et la sécurité.





## Quels objectifs ont été fixés ?

Le Groupe fait face à un enjeu de réputation important, la gestion de l'environnement est l'un des leviers actionnés pour redorer l'image de la banque qui a souffert ces dernières années.

Barclays France souhaite **être en conformité avec les standards** qu'impose la politique du Groupe, mais a également pour objectif de déployer en local un **plan d'actions environnementales**.

L'objectif cette année était de cerner l'ensemble des points environnementaux concernés par l'activité de la Barclays pour **améliorer son fonctionnement sur le long terme**. L'impact environnemental de la banque a été organisé selon 5 thématiques : Ingénierie, Emissions de carbone, Gestion des ressources, Programme de recyclage et Communication.

Mon objectif personnel a été d'apporter un mouvement de responsabilité et de conscience environnementale à l'entreprise, mais surtout aux employés qui sont le cœur de l'activité. Le changement des mœurs passera par l'action de chaque individu, l'important est de toucher pour donner l'envie de participer à la transition écologique. Faire naître un élan commun dans une entreprise est une étape-clé pour une réelle prise en considération de l'environnement dans la vie quotidienne.

---

## Une méthode, des outils

Il a été nécessaire de cerner la structure et son fonctionnement afin d'identifier les marges d'actions à notre disposition pour effectuer les missions. L'analyse des activités de la banque a mis en lumière **5 thématiques** citées ci-dessus, dont des objectifs clairs ont été extraits, ils permettront, à la fin de l'année, d'établir un bilan des progrès faits.

Plusieurs projets ont été lancés afin de répondre à ces objectifs, notamment le projet d'une réduction de la température des bureaux pour engendrer une économie d'énergie, la production d'un bilan de gaz à effet de serre, un suivi de la consommation de papier et d'électricité, la distribution de mugs aux collaborateurs pour la machine à café, une importante campagne de communication autour de tous ces sujets et des événements pour dynamiser.

Des fournisseurs et prestataires tel que DHL et La Poste proposent des programmes neutres en carbone (Go Green et la Lettre Verte), et des sociétés proposent des solutions de recyclage (mobiles, canettes, bouteilles, etc.). Nous nous sommes aidés d'eux pour certains de nos projets, tandis que d'autres s'appuyaient sur des outils de suivi de consommation ou encore de communication, comme l'intranet de Barclays et les événements organisés pour sensibiliser les collaborateurs.



Carbon neutral shipping  
with DHL Global Mail



**A chaque projet sa méthode et ses outils.** Nous avons pu atteindre des résultats plutôt satisfaisants sur certains sujets, tandis que d'autres ont été plus difficiles à mettre en place.

## L'observation participante

L'intérêt de l'étude porte aussi sur la relation et le ressenti des collaborateurs aux enjeux environnementaux. A l'aide d'outils tirés de la méthode de l'observation participante (approche sociologique) tels que **des observations, des questionnaires, des enquêtes et des expériences**, il a été possible de s'immerger parmi les collaborateurs et de tester leur réaction lorsqu'ils étaient face à des situations liées à la gestion de l'environnement.

Cette méthode appliquée sur la longue durée est très intéressante car elle installe une situation de partage, de confiance. La compréhension du milieu est totale car l'observateur est intégré comme un membre à part entière et participe à l'ensemble des activités.

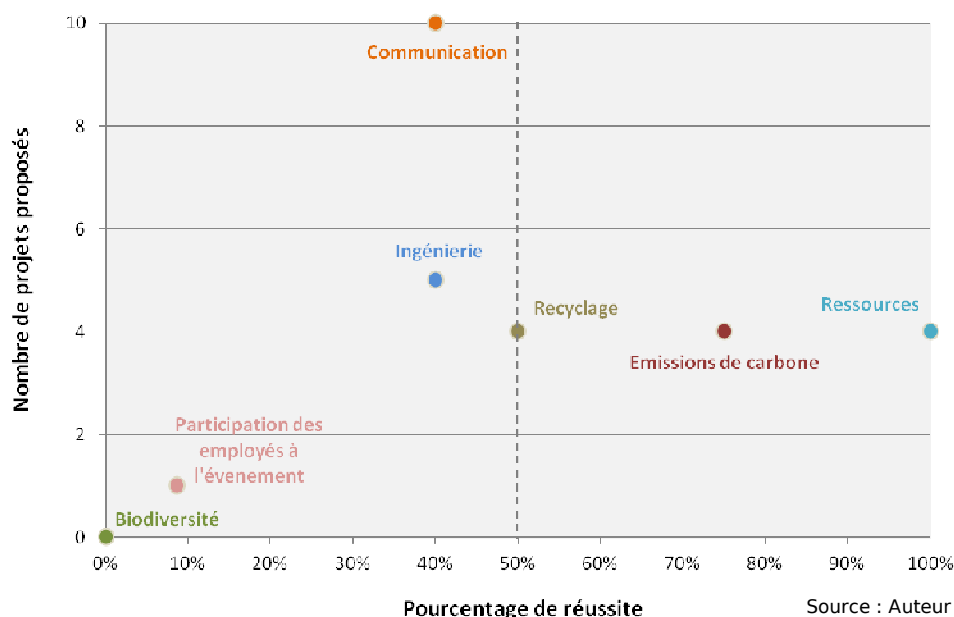
Avoir le ressenti et analyser l'implication des personnes permet de comprendre leur façon de penser et d'évoluer dans l'entreprise. Cela permet également de mieux viser les actions à mettre en place ensuite, afin de répondre au mieux à la demande des salariés, selon leur capacité et leur envie de s'investir.

## Résultats



Une trentaine de projets ont été proposés durant l'année. Afin d'identifier les champs d'actions qui ont été les mieux exploités, le graphique ci-dessous exprime le **pourcentage de projets réalisés par catégorie**. Il est possible d'identifier à droite de la ligne des 50% de réussite (en pointillés) les sujets les plus aboutis : Gestion des ressources (100%), Emissions de carbone (75%) et Recyclage (50%). Ces postes ont été bien travaillés car ils nécessitent peu de moyens financiers et présentent peu de contraintes. A l'opposé, la biodiversité a été abordée mais aucun projet concret n'a été proposé car le sujet mérite une étude et des analyses assez intrusives pour comprendre le fonctionnement des activités. La participation des employés à la Journée Mondiale de l'Environnement est assez basse, ce qui montre leur intérêt pour le sujet. L'ingénierie a bien été étudiée cette année mais les projets nécessitent souvent un budget trop conséquent pour la banque à ce jour. Quant à la communication, le bilan est partagé car il a parfois été difficile de trouver des points d'accord.

Pourcentage de réalisation des projets proposés  
à la banque Barclays - 2012/2013



Source : Auteur



## Les difficultés rencontrées

Les principales difficultés qui ont été rencontrées dans le développement des projets ont été liées aux **délais nécessaires** pour obtenir avis, accords et signatures. La question de la priorité des sujets à traiter a impacté le bon avancement des missions, notamment lorsqu'il s'agissait de travailler en collaboration avec la communication, pour qui l'environnement était rarement le sujet prioritaire. Cela a été le principal obstacle au bon développement des projets proposés, car les collaborateurs doivent être informés de pourquoi nous les lançons, et comment ils peuvent participer pour que l'impact soit maximum.

La **réorganisation des activités** lancée en février 2013 a posé plusieurs limites dans le développement d'actions environnementales. D'une part, le budget alloué à ce poste a été restreint. D'autre part, l'intérêt et l'engagement des collaborateurs sur ces questions a été largement réduit suite aux différentes annonces liées aux suppressions de postes. Il était donc difficile de dynamiser un ensemble de collaborateurs dont l'esprit était constamment occupé par ces sujets.

Enfin, le **fait d'être deux** dans l'équipe Environnement & Développement Durable réduit la portée d'action et ne permet peut-être pas un déploiement complet des projets, par exemple lors des événements organisés sur place.



## Et ensuite ?

L'**exercice d'observation** réalisé cette année a permis d'identifier un certain détachement de l'ensemble de l'entreprise face aux enjeux environnementaux. Les quelques retours faits de la part des collaborateurs montrent cependant un intérêt général pour ces questions, mais principalement hors de Barclays, qui n'est pas engagé selon eux. La crédibilité de l'entreprise sur ce point est faible.

Le travail réalisé cette année est assez satisfaisant, il a permis d'améliorer des modes de fonctionnement et de les intégrer dans une logique plus durable de l'entreprise. Cependant, la question se pose de la **viabilité économique** de l'application d'une politique environnementale poussée au sein de la partie banque de détail de Barclays France, quand on sait que ses activités sont moindres que dans les grandes banques françaises ou même qu'au siège de Londres. Même s'il ne faudrait pas penser uniquement en termes de revenus, le changement doit être effectué selon les moyens de chacun. Il est nécessaire de pousser dans ce sens, en proposant des actions en local, auxquelles les employés pourraient participer.

Si jamais la Direction avait l'envie de **se lancer dans le défi durable**, plusieurs pistes ont été proposées en fin de rapport pour dynamiser les actions en faveur de l'environnement chez Barclays : organisation de l'équipe Environnement, éco-produits, sensibilisation des collaborateurs, etc. Les avantages financiers et concurrentiels liés à un management de l'environnement complet ne sont plus à prouver, de nombreuses banques ont déjà signé !

**Je remercie** la Barclays ainsi que toute l'équipe du plateau de la Direction des Moyens Généraux pour m'avoir accueilli cette année afin que j'y réalise mon stage, et plus spécialement Christophe Drujon d'Astros pour m'avoir laissé une très grande liberté dans mon travail.

Merci également à Pierre Pech pour son encadrement, son soutien et sa disponibilité.

