



QUELLE CONTRIBUTION DES BANQUES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

FRANCK AMALRIC



QUELLE CONTRIBUTION DES BANQUES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Auteur : Franck Amalric

Relecture : David Alcaud, Julien Borderie, Marc Campi, Ludivine Magnin

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	6
1. L'émergence d'une nouvelle norme de RSE.....	9
2. Responsabiliser les acteurs.....	15
3. Transformer la structure de l'économie.....	19
4. Quelques leçons.....	27
5. Annexe.....	32

INTRODUCTION

Le 21 avril 2021, plusieurs grandes banques internationales annonçaient le lancement, sous l'égide des Nations Unies, de la Net-Zero Banking Alliance (NZBA) pour promouvoir la transition vers des économies bas-carbone. En devenant membre de cette Alliance, les banques s'engagent, entre autres, à « faciliter la nécessaire transition de l'économie réelle en priorisant leurs engagements [au sens générique du terme] auprès de leurs clients, et en offrant des produits et des services pour soutenir la transition de leurs clients ».

Le même mois, la Global Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) voyait le jour. Regroupant la NZBA et d'autres alliances ou initiatives similaires du secteur financier, GFANZ se veut un « forum pour que les leaders du secteur accélèrent la transition vers une économie globale net zéro »¹. En sont membres plus de 450 institutions financières venant de 45 pays et responsables de plus de 130 mille milliards de dollars en encours et actifs.

Ces initiatives sont basées sur le principe que des acteurs privés, tels que les institutions financières, ont une responsabilité à contribuer activement à la transition écologique et à l'avènement d'économies durables. La référence à ce principe est nouvelle : au cours des 25 dernières années, les débats sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'appuyaient sur le principe, distinct, que les entreprises doivent respecter leurs différentes parties prenantes. Les initiatives comme la NZBA contribuent donc à faire émerger une nouvelle norme de RSE et, ainsi, à faire évoluer en profondeur la manière dont nous pensons le rôle des entreprises vis-à-vis de l'enjeu de la durabilité².

Il est assez logique que le secteur financier soit en pointe de cette évolution. Les impacts sociaux et environnementaux directs des institutions financières – banques, assurances, gestionnaires d'actifs – sont faibles, voire négligeables ; en même temps, elles ont une influence potentiellement élevée sur l'évolution de l'économie

1. Voir www.gfanzero.com.

2. Franck Amalric (2021) « Entreprises et Durabilité : Être Propre ou Contribuer à la Transformation ? », Square, Neuilly-sur-Seine.

puisqu'elles financent une proportion importante des investissements. Aussi les attentes sociales à leur égard portent-elles sur la manière dont elles exercent cette influence et sur leur engagement à contribuer à la transition écologique.

Cette étude, issue du programme de recherche CETE (Contribution des Entreprises à la Transition Ecologique) mené au sein du Square Research Center (SRC), propose une première analyse de ce que les banques font, et peuvent faire, pour contribuer à la transition écologique. Il s'appuie sur les enseignements tirés de plusieurs missions que Square Management a menées auprès de banques au cours de l'année écoulée, croisés avec le travail conceptuel développé au sein du SRC.

Notre approche méthodologique s'apparente à une démarche de recherche-action. Notre objectif est de renforcer le pouvoir-faire (empowerment) des acteurs souhaitant contribuer à la transition écologique, en analysant de manière rigoureuse leurs actions dans leurs contextes. Par contraste avec les démarches de benchmarking qui ne peuvent, au mieux, que servir à diffuser des bonnes pratiques déjà mises en œuvre, la démarche de recherche-action, au plus

près des actions et des conditions de leur mise en œuvre, vise à explorer le champ des possibles. Cette démarche est au service de la théorie de la transition qui s'impose aujourd'hui, et qui est basée, comme nous le verrons, sur la responsabilisation de l'ensemble des acteurs économiques.

Ce document comprend trois parties principales.

Dans la première partie, nous rappelons le contexte dans lequel émerge la nouvelle norme de RSE que nous nommons CETE (Contribution des Entreprises à la Transition Ecologique) et présentons le cadre conceptuel, issu d'une théorie de la transition qui éclaire la manière dont une entreprise peut contribuer à cette transition. Ce cadre comprend deux dimensions principales : la responsabilisation des acteurs, et la transformation de la structure de l'économie.

Suivant ce cadre, la deuxième partie examine la manière dont les banques essaient de responsabiliser leurs parties prenantes, alors que la troisième partie analyse la manière dont les banques influencent, via leurs clients, l'évolution de la structure de l'économie.

En conclusion, nous tirons quelques leçons de cette analyse.



1.

L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE NORME DE RSE

1.1 LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, NOUVEL HORIZON PROGRAMMATIQUE

En décembre 2019, la Commission Européenne annonçait son engagement en faveur de la transition écologique dans sa communication sur « Le Pacte Vert pour l'Europe ». Son objectif est de transformer l'économie et la société de l'Union Européenne « pour les placer sur une trajectoire plus durable » ; plus précisément, de :

transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources³.

Le Pacte Vert pour l'Europe est un programme politique d'ampleur inédite. Son ambition est à la taille du défi, immense. L'expérience de croissance économique des deux derniers siècles en Europe est caractérisée par une corrélation forte entre cette croissance et les émissions de gaz à effets de serre ou encore l'utilisation de ressources. Même si un découplage partiel a été

observé sur les dernières années en Europe, réussir un découplage complet serait sans précédent.

Une des caractéristiques du Pacte Vert est d'insister sur l'idée que la réussite de la transition dépend d'une mobilisation collective très large :

Face aux changements colossaux qui nous attendent, la participation active des citoyens et la confiance qu'ils mettront dans la transition seront déterminantes dans la réussite des politiques et leur acceptation. Un nouveau pacte est nécessaire pour faire en sorte que les citoyens, dans toute leur diversité, les autorités nationales, régionales et locales, la société civile et les entreprises travaillent main dans la main avec les institutions et les instances consultatives de l'UE.

Ce qu'il convient de mobiliser n'est pas juste le soutien des citoyens pour la mise en place de politiques ambitieuses. Il s'agit plutôt d'appeler tous les acteurs à contribuer selon leurs capacités d'action propres. On conçoit alors cette mobilisation comme un mouvement de responsabilisation collective par lequel une multiplicité d'acteurs agit, de manière à la fois décentralisée et coordonnée, en faveur la transition.

3. Commission Européenne (2019) Communication de la Commission. Le Pacte Vert pour l'Europe. Bruxelles, 11/12/2019.

Cette mobilisation est donc conçue comme l'*agent* qui transforme la société. C'est là une nouveauté dans l'histoire politique Européenne. Au sortir de la seconde guerre mondiale et durant les trente glorieuses, l'Etat était l'agent de la transformation ; à partir du début des années 1990s, dans le contexte de la mondialisation économique, les entreprises prirent le flambeau. Mais, face aux enjeux de durabilité, ni l'Etat ni les entreprises n'auraient la capacité d'impulser la transformation requise. D'où cet appel à une mobilisation de tous les acteurs concernés.

Bien que nouvelle, cette idée est désormais largement partagée. Par exemple, les auteurs du Rapport ZEN 2050, publié par *Entreprises pour l'Environnement* en 2019, notaient que la « mobilisation conjointe des pouvoirs publics nationaux et locaux, des entreprises et des citoyens-consommateurs, leur adhésion à un récit partagé paraissent une condition d'acceptation des efforts nécessaires » pour atteindre la neutralité carbone⁴ (p. 7). Dans le même esprit, les 150 citoyens de la Convention Citoyenne pour le Climat souhaitèrent 'dire à la société française' que tous les acteurs doivent se sentir concernés :

*nous devons tous changer nos comportements en profondeur pour laisser à nos enfants et petits-enfants une planète viable. Il faut agir plus vite et plus fort que ce qui a été fait jusque-là (...) Les efforts ne pourront pas venir uniquement des autres. Citoyens, pouvoirs publics, acteurs économiques, ONG, il est nécessaire que nous soyons tous solidaires face à l'urgence climatique, en faisant de la justice sociale un des moteurs de la réflexion*⁵.

Cette mobilisation engendre une nouvelle norme de responsabilité sociale des entreprises : **contribuer à la transition écologique.**

1.2 LA NOUVELLE INJONCTION FAITE AUX ENTREPRISES : CONTRIBUER À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Voici presque dix ans, le philosophe François Vallée remarquait que « Comme le système actuel n'est pas soutenable, comme l'empreinte écologique de l'humanité dépasse de plus en plus les limites de biocapacité planétaire, toute organisation socialement responsable a pour mission la transformation du système »⁶.

A sa sortie, son livre n'a pas eu l'écho qu'il méritait au sein de la communauté RSE, peut-être parce que le débat sur la durabilité n'était pas encore suffisamment mûr pour remettre en question le principe dominant selon lequel la RSE consistait à prendre soin des parties prenantes de l'entreprise. Depuis, le diagnostic que « le système actuel n'est pas soutenable » a cimenté un vaste accord politique (Accord de Paris), et les institutions européennes déploient une réflexion programmatique sur la « transformation du système » (Pacte Vert pour l'Europe). Dans ce contexte, l'injonction de Vallée – « toute organisation socialement responsable a pour mission la transformation du système » – s'impose comme une nouvelle norme de RSE. Plus précisément, chaque entreprise doit participer au mouvement de responsabilisation collective en contribuant proactivement à la transition écologique.

4. Entreprises pour l'Environnement (EPE) (2019) « ZEN 2050. Imaginer et construire une France neutre en carbone ». Paris, EPE.

5. Convention Citoyenne pour le Climat (2020) Les Propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat. Paris. p. 9. <https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Convention/ccr-rapport-final.pdf>

6. François Vallée, Pour une Vraie Responsabilité Sociale. Clarifications, propositions. Presses Universitaires de France, Paris, 2013, p.17.

Les pouvoirs publics eux-mêmes demandent aux entreprises, particulièrement à celles du secteur financier, d'apporter cette contribution.

Par exemple, la loi française Energie-Climat de 2019 dispose :

Les sociétés de gestion de portefeuille mettent à la disposition de leurs souscripteurs et du public un document retraçant leur politique sur la prise en compte dans leur stratégie d'investissement des critères environnementaux, sociaux et de qualité de gouvernance et des moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre de cette politique⁷.

De même, la Commission Européenne, dans une communication récente sur le financement de la transition vers une économie durable, remarque :

*Au-delà de la gestion des risques en matière de durabilité par les établissements financiers, **le succès du Pacte Vert pour l'Europe dépend de la contribution de tous les acteurs économiques** et de leur incitation à atteindre nos objectifs. A cette fin, les établissements financiers doivent transposer les objectifs de durabilité de l'UE dans leurs stratégies de financement à long terme et dans leurs processus décisionnels. Il s'agit notamment de mieux mesurer, suivre et présenter, à intervalles réguliers, les progrès réalisés⁸.*

1.3 LA RÉPONSE DES BANQUES

En France, toutes les grandes banques affichent désormais, au-delà de leur adhésion à la *Net Zero Banking Alliance* dès son lancement en

2021, des ambitions explicites sur le rôle qu'elles souhaitent jouer dans la transition écologique (voir annexe).

Mais les termes utilisés jouent avec les nuances : « contribuer à la transition » (e.g. Société Générale) ; « agir pour le climat et la transition vers une économie bas carbone » (Groupe Crédit Agricole) ; « Accompagner la transition énergétique, écologique et sociale des territoires » ou encore « Accompagner nos clients dans la transition énergétique, écologique et sociale » (e.g. groupe BPCE). Et ces nuances nous invitent à clarifier ce que serait une juste ambition de la part des banques.

Les banques, faut-il le rappeler, ne sont pas en première ligne et ne peuvent agir en faveur de la transition qu'au travers de leurs clients. Quand ces derniers requièrent des financements pour mettre en œuvre des projets allant dans ce sens, alors la banque qui octroie ces financements pourra dire qu'elle accompagne ses clients dans la transition.

Mais est-il correct de qualifier ce type d'accompagnement, quand il se limite à répondre à une demande, de contribution à la transition ? Dans un contexte concurrentiel, s'il suffit à un acteur économique de se tourner vers n'importe quelle banque pour obtenir le crédit qu'il souhaite, alors la banque qui le lui octroie n'influe ni sur sa décision d'investissement ni sur sa mise en œuvre, et n'influe donc pas non plus sur la société par son intermédiaire. Il n'y a de véritable « contribution » que si la banque agit de manière proactive, que si elle fait un effort particulier. Encore faut-il pouvoir caractériser cet effort.

7. Article 29, alinéa 3. Je souligne.

8. Commission Européenne (2021) « Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions. Stratégie pour le financement de la transition vers une économie durable », Strasbourg, le 6.7.2021. Page 17, je souligne.

1.4 CETE : UN NOUVEAU CADRE CONCEPTUEL POUR UNE NOUVELLE NORME DE RSE

Comment une entreprise peut-elle contribuer à la transition écologique ?

Toute réponse à cette question fait référence à une théorie de la transition : c'est à partir d'une conception, basée sur les comportements des différents acteurs économiques, du processus de transition que nous pouvons évaluer l'impact, positif ou négatif, d'une entreprise sur ce processus⁹.

Cette théorie n'est pas prescriptive, elle n'énonce pas ce qu'il faut faire au niveau de la société dans son ensemble, ce qui serait inutile puisqu'il n'y a pas d'agent qui soit capable d'agir à ce niveau-là. Ce n'est pas non plus un plan qui serait articulé indépendamment des logiques d'acteurs. Mais elle sert de référence pour que chacun des acteurs énonce ce qu'il doit faire, avec la promesse que si tous les acteurs agissent en conséquence alors la société évoluera selon la transition souhaitée.

Elle intègre deux éléments principaux : un modèle du fonctionnement de l'économie qui rende compte de l'enjeu et de l'objectif visé (la durabilité) ; et un facteur qui représente l'agent de la transformation, ou encore le « moteur » de l'évolution. En cohérence avec ce qui précède, cet agent doit être le mouvement de responsabilisation collective.

L'objectif de durabilité nous invite à analyser le fonctionnement de l'économie en posant la distinction entre l'« activité de l'économie », qui recouvre l'ensemble des activités économiques,

et la « structure de l'économie », constituée des facteurs qui sous-tendent, facilitent, et encadrent l'activité de l'économie. Le diagnostic de non-durabilité est alors posé lorsque l'activité de l'économie érode la structure de l'économie, au point où celle-ci ne pourra plus soutenir le déploiement de l'activité dans le futur.

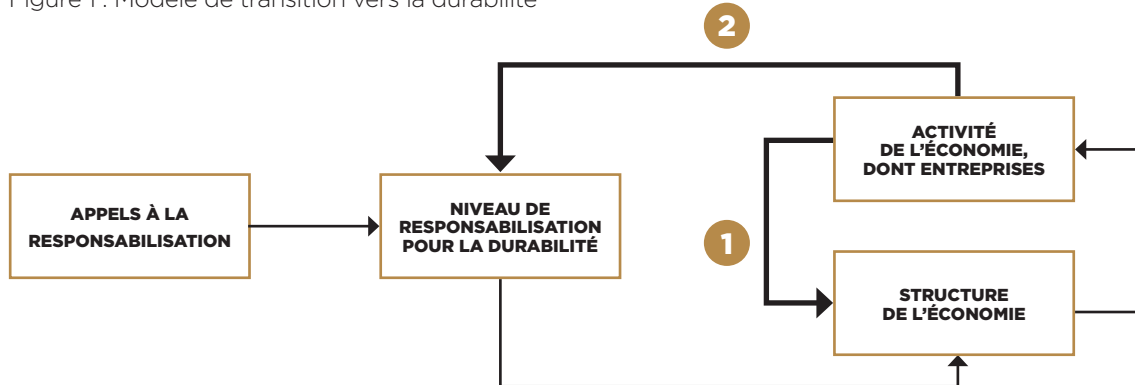
Les principaux facteurs qui composent la structure sont le capital naturel, le capital humain et physique, les réglementations, et la culture, au sens des préférences des acteurs économiques. Faisant implicitement référence à ce modèle, la TCFD – la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* mise en place par le *Financial Stability Board* – a proposé de structurer l'analyse des risques de durabilité qui pèsent sur les entreprises au travers des évolutions de ces quatre facteurs¹⁰. En retour, les acteurs économiques agissent sur la structure de l'économie. Le fonctionnement et surtout l'évolution de l'économie sont donc analysés au travers des relations entre l'activité de l'économie et sa structure.

Ce modèle du fonctionnement de l'économie est cohérent avec l'hypothèse que l'agent de la transformation sociale ne peut être qu'un mouvement de responsabilisation collective. La transformation de la structure de l'économie pour la durabilité requiert en effet une mobilisation de tous les acteurs : l'Etat agit sur les réglementations, les individus sur leurs préférences, et les entreprises sur le capital technologique et physique. Le niveau de responsabilisation des acteurs est donc le troisième facteur central de notre théorie de transition.

9. C'est pour cette raison qu'il ne suffit pas de dire que l'entreprise doit diminuer son empreinte écologique ou encore contribuer au bien-être social. Car cette réponse n'est pas ancrée à une théorie de la transition. Ou plutôt, la théorie selon laquelle la transition pourrait consister dans le fait que chaque entreprise prend soin de diminuer son empreinte environnementale est erronée.

10. Le lien entre la grille de la TCFD et notre modèle de structure de l'économie est évident : les risques physiques proviennent d'une évolution du capital naturel ; les risques de transition proviennent de nouvelles réglementations, d'innovations technologiques (capital physique & humain), et de changements de préférences des clients (culture).

Figure 1 : Modèle de transition vers la durabilité



Enfin, nous complétons cette théorie en supposant que le niveau de responsabilisation des acteurs pour la durabilité dépend en partie d'appels à la responsabilité provenant d'acteurs externes à la sphère économique (les scientifiques, les ONGs environnementales), et en partie de l'activité de l'économie.

De ce modèle de transition, nous déduisons que la contribution d'une entreprise à la transition écologique (CETE) se divise en deux grandes catégories d'actions : contribuer à transformer la structure de l'économie ; contribuer au processus de responsabilisation sociétale pour la durabilité. Et chacune de ces catégories est composée de plusieurs sous-catégories. L'ensemble constitue la grille CETE.

1. Contribuer à transformer la structure de l'économie
 - Réduire l'impact négatif / augmenter l'impact positif de ses activités sur le capital naturel
 - Contribuer au développement du capital humain et physique aligné avec l'enjeu de durabilité
 - Contribuer à l'évolution des régulations en faveur de la transition
 - Contribuer à l'évolution culturelle requise pour la durabilité

2. Contribuer au processus de responsabilisation sociétale pour la durabilité
 - Sensibiliser à la pluralité de futurs possibles
 - Contribuer à responsabiliser l'ensemble des acteurs
 - Contribuer à rendre la transition socialement acceptable

C'est via le prisme de cette grille CETE que nous allons maintenant caractériser les actions mises en œuvre par les banques qui s'engagent à contribuer à la transition, ainsi que les actions qui permettraient d'aller plus loin dans leurs efforts.



2.

RESPONSABILISER LES ACTEURS

Nous commençons par explorer l'influence positive que les banques ont, ou pourraient avoir, sur le processus de responsabilisation sociétale pour la durabilité (flèche 2 dans la figure 1). Ce processus constitue, nous l'avons vu, le moteur de la transition ; et les banques ont un rôle important, voire fondamental, à jouer. Elles pourraient ainsi renforcer les efforts produits par les scientifiques et les ONGs pour hausser le niveau de responsabilisation pour la durabilité.

Nous distinguons trois étapes clés de ce processus : 1) la prise de conscience de la nature de l'enjeu ; 2) la reconnaissance de la responsabilité d'agir ; 3) la compréhension de la nature de cette responsabilité et des actions qui en découlent.

2.1 SENSIBILISER : OUVRIR LES FUTURS

Confronté à l'enjeu de la durabilité, le futur n'est pas, ou plus, déterminé par une quelconque loi d'évolution des sociétés humaines, il ne peut plus s'écrire ni même se penser comme la poursuite linéaire d'un progrès continu. Ce futur est devenu dépendant de la manière dont « nous » allons gérer l'impact environnemental de l'activité de l'économie, et cette manière de gérer l'économie dépend du niveau de responsabilisation pour la durabilité. C'est pour cette raison que les scientifiques du climat écrivent le futur sous forme

de scénarios. Ainsi, l'enjeu de la durabilité ouvre le futur.

La prise de conscience de la pluralité des futurs possibles (ce que nous pourrions appeler « l'ouverture du futur ») est un préalable au processus de responsabilisation. Les acteurs doivent entrevoir la pluralité de futurs possibles avant de rejoindre un mouvement pour faire advenir un futur désirable.

Même sans le savoir ou le vouloir, les banques jouent et vont jouer un rôle important dans la prise de conscience par les acteurs économiques que le futur est ouvert. En tant qu'analystes des risques au sein de l'économie, elles sont immédiatement impactées par l'ouverture du futur ; et les autorités prudentielles européennes leur demandent, de fait, d'informer les acteurs économiques que l'organisation actuelle de l'économie n'est pas durable.

— Précisons le propos.

Les économies de marché reposent sur la capacité du système de prix à transmettre des informations clés sur l'état d'un marché – comme les évolutions futures de l'offre et de la demande – aux acteurs économiques. Ce système fonctionne bien quand les marchés fonctionnent bien. Or, dans le contexte des enjeux de durabilité, les marchés sont défaillants (myriade

d'externalités négatives) et les prix ne transmettent pas d'informations fiables. En particulier, les prix intègrent mal les risques de durabilité auxquels les entreprises font face, ce qui signifie qu'un des radars principaux utilisés par les entreprises pour piloter leurs stratégies et leurs opérations renvoie des informations erronées. Cela entraîne une perte de performance au niveau des entreprises, et une mauvaise allocation des ressources au sein de l'économie.

Ce problème touche les entreprises non-financières en premier lieu et, au second rang, les banques qui les financent. Les autorités prudentielles européennes (BCE, EBA) et françaises (ACPR), conscientes que la transition vers des économies durables requiert la résilience du secteur financier et qui n'ont pas oublié que la dernière grande crise économique (avant l'épisode COVID) a eu comme origine l'incapacité du secteur financier à bien évaluer certains risques, s'inquiètent de l'exposition des banques à ces nouveaux risques. Au cours des deux dernières années, elles ont multiplié les textes et les mises en garde sur la manière dont les banques évaluent et gèrent les risques de durabilité¹¹.

Mais les banques ne se contentent pas d'évaluer ces risques pour elles-mêmes. Une des manières qu'elles ont de les gérer consiste à accompagner leurs clients dans leur prise de conscience de la matérialité des risques de durabilité, et dans la gestion de ces risques. A cet effet, les grands groupes ont développé des questionnaires à destination des PME, TPEs, professionnels, agriculteurs, etc., pour les aider à poser un diagnostic initial sur leur vulnérabilité aux risques de durabilité. Ces questionnaires servent de base à un échange avec un conseiller sur la manière dont le client se positionne face à ces enjeux.

Ce qui se joue ici, sous la forme anodine d'un questionnaire, est la transmission de cette idée fondamentale que les enjeux de durabilité ouvrent le futur, que celui-ci est subitement devenu très incertain pour un très grand nombre d'acteurs économiques. Cette transmission est très difficile à réaliser, et les banques s'en rendent compte au moment de rédiger et faire passer ces questionnaires. Car elles se heurtent alors à l'habitude culturelle profondément ancrée de penser le futur de manière linéaire, comme la marche en avant déterminée du progrès.

2.2 MOBILISER : RECONNAISSANCE DE SA PROPRE RESPONSABILITÉ À AGIR

Il y a un pas important entre la prise de conscience d'un problème sociétal, comme le changement climatique, et la reconnaissance, par un acteur économique, de sa propre responsabilité à contribuer à trouver une solution. Une autre réaction possible, outre le défaitisme, est d'assigner à d'autres acteurs – d'autres pays puissants, l'Etat, les entreprises, etc. – la responsabilité d'agir. Le modèle libéral à la Friedman, qui soutient qu'il est de la seule responsabilité de l'Etat de mettre en place les règles du jeu économique, participe, par exemple, à la déresponsabilisation des acteurs économiques privés pour les enjeux sociétaux.

En signant les Principes pour la Banque Responsable ou en rejoignant la NZBA, les banques de fait reconnaissent leur responsabilité à contribuer à la transition écologique. Cette reconnaissance revient à admettre que tout acteur économique doit contribuer à la transition.

11. Voir notamment EBA (2021) 'EBA Report: On Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms', EBA/REP/2021/18.

Les banques pourraient-elles, devraient-elles, diffuser cette théorie ? Et si oui, comment ?

Pour l'instant, aucune banque ne mène d'action spécifiquement sur ce sujet. Toutefois, toutes les initiatives prises par les banques pour accompagner leurs clients dans la transition – et que nous allons détailler notamment dans la partie 3 – participent à diffuser l'idée que tout acteur économique peut, et doit, contribuer à la transition.

2.3 ORIENTER : COMPRENDRE QUOI FAIRE

La Banque Postale, en coopération avec Carbo, une jeune entreprise spécialisée dans le bilan carbone, propose à ses clients particuliers et petites entreprises qui le souhaitent une évaluation de leur empreinte carbone réalisée à partir des dépenses tracées dans leur compte bancaire. BNP Paribas fait de même en coopération avec Greenly.

En permettant à leurs clients de prendre conscience de leur impact sur l'environnement, les banques peuvent jouer un rôle dans la diffusion de connaissances sur ce que des individus ou des professionnels peuvent faire pour contribuer à l'avènement d'une économie durable. C'est la troisième étape, après la prise de conscience que le futur est ouvert, et la reconnaissance de sa propre responsabilité à agir, du processus de responsabilisation.

L'intérêt des banques à faire cela est indirect. Elles cherchent avant tout à renforcer leur image d'entreprise citoyenne souhaitant jouer un rôle positif dans la transition écologique. En plus, l'appel à responsabilisation peut susciter un désir de réflexion sur ce qu'un acteur peut faire à son niveau, et donc une demande de conseil en transition écologique. Par exemple, un individu effectuant un bilan carbone prendra conscience qu'il ou elle pourra réduire son empreinte en

investissant dans la rénovation énergétique de son logement, ou en achetant un véhicule électrique. Et cela pourrait déclencher, in fine, une demande de financement.

Les banques disposent de deux atouts importants pour jouer un rôle dans ce domaine. Elles ont, premièrement, un très grand nombre de clients, puisque le taux de bancarisation pour les adultes est proche de 100% en France et toute entreprise sont dans l'obligation, de fait, de disposer d'un compte bancaire. Et puis, via les paiements qui transitent sur les comptes bancaires, elles disposent d'un accès unique à des données de consommation qui sont utiles pour évaluer l'empreinte environnementale des acteurs.

Les banques sauront-elles utiliser ces atouts pour avoir un impact significatif sur l'orientation des acteurs économiques ? Il est trop tôt pour le dire. Mais pour y arriver, elles devront être capables de passer d'une mise à disposition d'outils de diagnostic à la promotion d'utilisation de ces outils. Et cela suppose qu'elles acquièrent la légitimité suffisante pour promouvoir activement le processus de responsabilisation.



3.

TRANSFORMER LA STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE

Un des quatre facteurs constitutifs de la structure de l'économie est le capital physique. Il comprend les usines, les bâtiments, les machines, bref, les différents actifs des unités de production, ainsi que les logements, ou encore les véhicules. Les investissements réalisés par des entreprises, des collectivités, ou des ménages, pour constituer ce capital sont souvent financés à crédit, grâce à des prêts octroyés par des banques.

Les banques n'ont pas d'impact direct sur la constitution de ce capital physique, mais elles peuvent néanmoins influencer les décisions d'investissements de leurs clients, en fournissant du « conseil en transition écologique », en vendant des produits bancaires « responsables », ou encore, parfois, en refusant de financer des projets incompatibles avec la transition. Quand elles usent de cette influence pour aligner l'évolution du capital physique de l'économie avec les objectifs de durabilité possiblement, alors elles apportent une contribution effective à la transition écologique.

3.1 LE CONSEIL EN TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Plusieurs acteurs se sont déjà positionnés sur ce segment. Par exemple, en 2020, J.P. Morgan, grande banque universelle américaine, établit son Center for Carbon Transition afin d'aider les clients de la banque à, dicit, « naviguer les défis de la transition vers un futur bas-carbone ». Rama Variankaval, directeur du centre, en explique sa raison d'être :

La transition pour s'aligner avec l'Accord de Paris va requérir de grandes idées, des innovations technologiques, et des financements. Plutôt que d'attendre que les choses avancent et réagir, nous voulons être proactifs et être leader dans ce domaine. Le Center for Carbon Transition nous permet de tirer parti des expertises et des ressources disponibles au sein de la banque pour aider nos clients à prospérer dans un futur bas-carbone¹².

La Caisse Régionale Pyrénées-Gascogne du Crédit Agricole propose aux agriculteurs de son

12. Voir <https://www.jpmorgan.com/solutions/cib/investment-banking/center-for-carbon-transition>. Traduction de l'auteur. Sur un modèle similaire, BNP Paribas créait son Low Carbon Transition Group fin 2021.

territoire une offre d'accompagnement pour passer au Bio¹³. Cette offre comprend, outre des modalités de financement spécifiques, du conseil en amont pour affiner le projet, puis, en aval, d'autres services en phase de maintien et post-certification. La Caisse dispose de 80 experts agricoles pour dispenser ces conseils. La Société Générale a récemment investi dans le développement de la start-up LaVillee+, cabinet de conseil stratégique urbain spécialisé dans des méthodologies de co-construction, et qui se positionne notamment sur les chantiers de la ville durable.

Ces trois exemples – ils pourraient être multipliés – illustrent une des lignes stratégiques adoptée par les banques en réponse aux défis de la transition : le développement d'une expertise technique, réglementaire ou économique sur les enjeux de durabilité. En s'appuyant sur cette expertise, elles créent des « offres intégrées » qui combinent des services de conseil, le plus souvent en amont du lancement d'un projet, parfois également en aval, avec des produits bancaires spécifiques. Avec ces offres, les banques ne se contentent pas de répondre à une évolution de la demande de leurs clients ; elles participent à la générer. Il est alors correct de dire que, de cette manière, les banques contribuent à la transition.

La demande potentielle pour ce type de conseil est importante. Dans le contexte extrêmement

volatile d'une société qui cherche son chemin de transition, les acteurs économiques manquent d'informations et de connaissances sur leurs enjeux stratégiques, comme par exemple, sur les nouvelles réglementations à venir, sur l'évolution de demande de biens et services sur différents marchés, sur le coût réel d'utilisation d'équipements énergivores, etc. Ils ont donc besoin d'expertise et de conseil afin de prendre des décisions éclairées¹⁴.

De leur côté, les banques font le pari qu'en fournissant ces services elles seront mieux positionnées pour financer les investissements qui suivront. Les estimations de besoins de financement pour la transition écologique leur font miroiter un potentiel de croissance extraordinaire¹⁵.

La réussite de ce pari reste toutefois incertaine et repose sur au moins deux conditions.

La première est que la banque soit compétitive et légitime sur le marché du conseil par rapport à d'autres acteurs, comme des bureaux d'études, qui fournissent un service similaire¹⁶. Pour y arriver, les banques ont la possibilité de réduire leurs coûts grâce à des synergies de production quand la production de conseil utilise des éléments dont la banque dispose déjà, comme des analyses de risque de durabilité ; ou encore, grâce à des synergies commerciales quand la diffusion de l'offre de conseil s'appuie sur le réseau commercial de la banque¹⁷.

13. Voir <https://www.jpmorgan.com/solutions/cib/investment-banking/center-for-carbon-transition>. Traduction de l'auteur. Sur un modèle similaire, BNP Paribas créait son Low Carbon Transition Group fin 2021.

14. Par exemple, sur la rénovation énergétique des bâtiments, un récent rapport d'information auprès du Sénat note : « Une des priorités pour la massification des rénovations réside donc dans l'amélioration de l'information et de l'accompagnement des différents publics dans des projets complexes à mettre en œuvre d'un point de vue administratif, financier et technique. » Vincent Descœur et Marjolaine Meynier-Millefert (2021) Rapport d'Information sur la rénovation thermique des bâtiments, Assemblée Nationale, Paris. p.13.

15. Pour une estimation des besoins de financement, voir par exemple Institut Rousseau (2022) *2% pour 2 °C. Les Investissements Publics et Privés Nécessaires pour Atteindre la Neutralité Carbone de la France en 2050*. Institut Rousseau, Paris.

16. Sur un concurrent non bancaire dans la rénovation énergétique des logements, voir par exemple Oktave, service mis en place par la Région Grand Est et l'ADEME, pour accompagner les particuliers dans toutes les phases de leur projet de rénovation énergétique.

17. Le temps des conseillers bancaires, limité, est une des contraintes qui pèsent sur la diffusion de ces services. L'allocation d'une partie de leur temps à la promotion de pratiques de durabilité auprès de leurs clients devient alors un enjeu de RSE.

La deuxième condition est que la banque conserve son client lors du passage de la phase « conseil » en amont à la phase « financement ». Puisque le modèle économique de la banque repose sur l'octroi de financements pour financer la dispensation de conseil, la rétention du client entre ces deux phases est primordiale. Or, pour réaliser un retour sur investissement positif sur l'ensemble de son offre intégrée, la banque doit a priori obtenir un coût du crédit plus élevé que celui dont ses concurrentes, qui n'investissent pas dans le développement d'expertise, peuvent se contenter. La qualité de la relation client nourrie durant la phase conseil doit donc venir compenser un risque de perte de compétitivité sur le marché des crédits.

Le développement de ces offres intégrées soulève plusieurs questions spécifiques d'ordres stratégiques et opérationnels.

La question stratégique clé est d'identifier les expertises que les banques pourraient proposer à différentes catégories de clients (particuliers, professionnels, entreprises, etc.). Pour y répondre, elles considèrent :

- La demande en expertises exprimée par les clients de la banque (ce qui peut amener une segmentation de la clientèle en fonction de leurs besoins d'expertise durabilité)
- L'avantage concurrentiel de la banque à apporter cette expertise, versus leurs concurrents bancaires immédiats, et au-delà versus d'autres acteurs
- Le ROI – coûts et retours sur investissement attendus.

La mise en œuvre d'offres intégrées soulève également des questions opérationnelles épineuses. L'expertise doit-elle être développée en interne – comme dans les exemples mis en exergue ci-dessus – ou est-il plus intéressant de

faire un partenariat avec une entreprise spécialisée ? Comment mettre en forme cette expertise ? Enfin, comment faire évoluer les parcours clients pour pouvoir dispenser efficacement cette expertise ? La combinaison entre, d'une part, le choix de l'expertise, et, d'autre part, les différentes possibilités pour l'acquérir, la formater et la diffuser, ouvre un large éventail d'offres intégrées.

Se pose, enfin, la question de l'ambition et des objectifs poursuivis. Dans les démarches de RSE classiques, le niveau d'ambition était établi par rapport à un référentiel interne à l'entreprise. Il s'agissait, par exemple, de diminuer de 10% la consommation de papier d'une année sur l'autre selon une logique d'amélioration continue. Par contraste, les objectifs d'une stratégie de CETE doivent être fixés par rapport à un objectif de transition à atteindre collectivement, et le niveau d'ambition se mesure alors par rapport à la « juste contribution » que l'entreprise doit apporter.

Prenons un exemple concret, celui de la rénovation énergétique des logements. La Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) de 2015 a fixé comme objectif que l'ensemble du parc immobilier devra atteindre la norme « Bâtiment Basse Consommation (BBC) », soit les classes A et B du DPE. Cet objectif a été confirmé depuis, notamment dans le cadre de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) de 2020. Afin d'aboutir à une décarbonation complète du secteur à l'horizon 2050, pour le parc résidentiel (36 millions de logements dont 29,5 millions de résidences principales), la SNBC fixe les objectifs de 370 000 rénovations complètes par an de 2022 à 2027, pour monter ensuite à un rythme de 700 000 rénovations par an de 2030 à 2050. Selon l'Institut Rousseau, cela représente des investissements supplémentaires annuels de l'ordre de 21 milliards d'Euros¹⁸.

18. Institut Rousseau (2022) 2% pour 2 °C. Les Investissements Publics et Privés Nécessaires pour Atteindre la Neutralité Carbone de la France en 2050. Institut Rousseau, Paris.

Une banque souhaitant se fixer un objectif pour son offre intégrée « rénovation énergétique » devrait se référer à ces chiffres. En appliquant quelques règles de trois simples (par exemple, à partir de sa part du marché des crédits immobiliers), la banque peut prendre la mesure de ce que serait sa « juste » contribution, en nombre de clients accompagnés, à l'effort collectif de rénovation du parc immobilier résidentiel.

Les résultats de ces calculs sont impressionnants. On trouve, typiquement, que les banques doivent multiplier leurs engagements, que ce soit via des prêts à taux zéro (PTZ) subventionnés par l'Etat, des prêts immobiliers qui couvrent achat et rénovation, ou encore des crédits à la consommation, par un facteur 10 ou plus. Dans une perspective macrosociale, ces résultats ne sont pas étonnants puisque, au niveau du pays dans son ensemble, le rythme actuel des rénovations est bien inférieur à celui envisagé dans la SNBC. Toutefois, au niveau d'une banque particulière, ces résultats peuvent soulever quelque incrédulité. On prend la mesure, alors, de l'immensité de la tâche collective que représente la décarbonation de l'économie.

3.2 LES PRODUITS BANCAIRES RESPONSABLES

La plupart des banques ont développé une nouvelle gamme de produits bancaires au service de la transition, en réponse à deux motivations différentes.

La première motivation est de répondre à la demande. Le développement de nouveaux secteurs d'activités, comme par exemple les énergies éoliennes ou photovoltaïques, peut requérir une adaptation de l'offre bancaire, soit au niveau de la compréhension des risques qui déterminent les décisions d'octroi de crédit, soit au niveau de la structure du financement.

L'évolution des activités économiques génère donc de nouvelles demandes, et il est dans leur intérêt bien compris des banques de répondre à ces demandes, notamment dans un contexte concurrentiel. La simple évolution de l'offre pour répondre à une nouvelle demande n'est pas, en soi, une initiative de RSE. Toutefois, en accélérant la R&D sur les produits bancaires, certaines banques accélèrent la réalisation de projets d'investissement importants pour la transition écologique, et ainsi contribuent à celle-ci.

La deuxième motivation est d'influencer les décisions ou comportements des acteurs économiques au travers d'incitations financières liées aux produits bancaires. Ainsi, la plupart des banques proposent aux particuliers des crédits à taux préférentiels pour la réalisation de travaux de rénovation énergétique, ou encore pour l'achat d'un véhicule électrique. Aux entreprises, elles proposent les fameux *Sustainability Linked Loans* qui lient le coût du crédit à l'atteinte d'objectifs de type ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance) par l'entreprise emprunteuse.

Quelle est l'efficacité de ces produits bancaires incitatifs au service de la transition écologique ? A priori, leur efficacité est dépendante 1) de l'influence relative du coût du crédit sur la décision de l'acteur économique ciblée, et 2) du montant de l'incitation.

Pour illustrer ces deux effets, considérons un particulier souhaitant rénover son logement pour réduire sa consommation énergétique. Le coût des travaux est estimé à 50 000 €, et il considère prendre un emprunt sur 10 ans. Le taux de référence est de 2,5% par an.

Supposons que ce particulier emprunte l'ensemble de la somme. Le coût de référence de son crédit est de 6 562€, et le coût total de ses travaux se montent donc à 56 562€. Si la banque fait un effort et baisse son taux à 2%, cela génère

raera une économie de 2,4% sur l'ensemble du projet pour le particulier ; si le taux est abaissé à 1,5%, l'économie sera de 4,8%.

Si par contre le particulier n'emprunte que 20 000 € à la banque car il prend un prêt taux zéro subventionné par l'Etat, ou fait un apport personnel, alors les économies potentielles d'une baisse du taux consenti par la banque ne représenteront plus que 1% (taux à 2%) ou 2,8 % (taux à 1,5%) du coût total du projet de rénovation¹⁹.

Une baisse de ce niveau est-elle susceptible d'influencer la décision des acteurs ? Très vite, ce genre d'incitations trouve sa limite, car la marge de manœuvre des banques est limitée. Sur divers marchés (par exemple, crédit immobilier) la marge des banques est très faible, tant et si bien que la réduction potentielle du coût du crédit est nécessairement très réduite. S'il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude scientifique sur l'impact des incitations des banques sous la forme d'une baisse de taux, on peut douter, pour les raisons évoquées ci-dessus, de leur efficacité pour promouvoir la transition écologique.

Toutefois, dans le cas des Sustainability Linked Loans (SLL), l'incitation financière n'est peut-être qu'un élément secondaire. Les SLL proposés par les banques à des entreprises se caractérisent par le fait que le coût du crédit dépend de la performance de l'entreprise selon des critères ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance) : l'atteinte d'objectifs prédéfinis abaisse le taux d'intérêt.

Les SLL comprennent donc deux aspects : des incitations financières, et une sorte de contrat moral. Les engagements de RSE sont, par définition, volontaires. En les intégrant dans un SLL, la banque devient le témoin de la démarche suivie par l'entreprise, ce qui affermit la volonté

de cette dernière à mettre en œuvre ses engagements. De ces deux aspects, on peut se demander quel est celui qui a le plus d'influence sur le comportement de l'entreprise.

3.3 LE REFUS DE FINANCER

Dans quelle mesure les banques devraient-elles refuser d'octroyer des crédits à certains clients, ou pour la réalisation de certaines activités, qui iraient à l'encontre de la transition écologique ?

Ce levier de type punitif, par contraste aux leviers de type positif que nous venons de voir, est déjà largement utilisé. Plusieurs grandes banques françaises ont notamment décidé de ne plus financer certaines activités – notamment dans la filière charbon – considérées comme incompatibles avec une trajectoire de transition vers des économies durables.

Les banques doivent-elles aller plus loin dans ce sens ? Devraient-elles refuser de financer, par exemple, de nouveaux projets d'hydrocarbures comme certaines ONGs le réclament, l'achat de logements ayant une mauvaise performance énergétique ou encore l'achat de véhicules à moteur thermique ?

Le sujet est à la fois complexe et très controversé, ce qui rend son traitement particulièrement sensible. Aussi nous limitons-nous à discuter brièvement un dilemme qui apparaît quand on aborde le sujet dans la perspective de cette étude – est-ce que le refus de financer peut contribuer à la transition écologique ? (Nous ne considérons donc pas la position déontologique qui justifierait un refus de financer selon l'argument qu'il serait immoral d'être associé au projet ou à l'entreprise.) Ce dilemme oppose efficacité et légitimité.

19. Cet exemple illustre un point général important : les subventions accordées par une entité publique pour un projet d'investissement réduit l'efficacité des efforts consentis par les banques sous la forme d'une baisse de taux (toutes choses égales par ailleurs). La raison est tout simplement que la subvention réduit la part relative du coût du crédit dans le coût total du projet.

Commençons par la question de l'efficacité. Dans la perspective de contribuer à la transition, le refus de financer doit être justifié par l'impact que ce refus peut avoir sur la réalisation de l'activité controversée²⁰. Or, l'existence d'un marché concurrentiel fluide réduit considérablement la possibilité d'un tel impact. Dans un tel contexte, le refus d'une banque de financer une entreprise sur la seule base de l'impact carbone de ses activités a peu de chances de limiter les capacités de financement de cette entreprise. Le refus de financer n'aura alors d'efficacité que si les autres grands acteurs du secteur refusent également de financer l'activité visée. L'efficacité est donc dépendante de la capacité des banques à agir de manière concertée pour définir une norme de marché²¹.

Mais en quoi les banques seraient-elles légitimes à définir une telle norme ? Les normes d'auto-régulation qui fonctionnent bien, telles que les Principes Equateur, ont été élaborées sous la supervision des pouvoirs politiques. Or, dans le cas présent, ces normes pourraient être érigées contre la volonté des responsables politiques concernés.

Ce dilemme est aujourd'hui particulièrement prégnant dans les cas de nouveaux projets visant à développer l'exploitation de gisements d'hydrocarbures. Des ONGs demandent aux banques de ne pas financer de tels projets en prenant comme référence la « feuille de route » articulée par l'Agence Internationale de l'Energie pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050²²,

qui suppose, et c'est là son élément clé, l'arrêt du développement des champs d'hydrocarbures²³. Mais ce rapport n'est en aucune manière un accord politique. De fait, les négociations inter-gouvernementales sur le climat n'ont jamais réussi, jusqu'à présent, ne serait-ce qu'à évoquer le sujet de la production d'hydrocarbures – signe du caractère extrêmement complexe et controversé du sujet. Il n'existe donc aucun accord politique entre pays sur une quelconque limitation de la production d'hydrocarbures afin d'atteindre l'objectif de l'Accord de Paris.

Il est quelque peu paradoxal qu'au nom du climat, et donc d'une certaine idée de la justice globale, on imagine les banques agir de concert pour imposer une politique à des Etats souverains. Cela est d'autant plus vrai que les Etats souverains doivent garder la capacité de définir les priorités de leur politique. Si l'impératif climatique constitue, sans aucun doute, une priorité de premier niveau, il peut arriver des circonstances exceptionnelles dans lesquelles les Etats décident que la priorité climatique s'efface transitoirement devant d'autres priorités telles que la sécurité ou l'indépendance nationale. La crise énergétique créée par le conflit en Ukraine en fournit un exemple.

Déjà quelques acteurs politiques ont réagi, en représailles, contre ce qu'ils perçoivent être une réelle menace. L'Etat du Texas a ainsi récemment passé une législation interdisant à tout organisation publique de l'Etat de confier un mandat à un gestionnaire d'actifs qui refuserait d'investir dans

20. Par contraste, le refus de financer pour ne pas être associé à des activités controversées (argument déontologique) trouve son efficacité dans l'action elle-même : en refusant de financer telle activité, la banque ne sera pas associée à celle-ci.

21. Un bon exemple d'un tel processus est les Principes Equateur sur le financement de projets. Voir sur ce cas Amalric, Franck (2005) 'The Equator Principles: one step towards sustainability?', CCRS Working Paper 01-05. Zürich: Centre for Corporate Responsibility and Sustainability.

22. International Energy Agency (2021) Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector.

23. "Beyond projects already committed as of 2021, there are no new oil and gas fields approved for development in our pathway, and no new coal mines or mine extensions are required. The unwavering policy focus on climate change in the net zero pathway results in a sharp decline in fossil fuel demand, meaning that the focus for oil and gas producers switches entirely to output – and emissions reductions – from the operation of existing assets." (ibid, p. 21)

des entreprises pétrolières²⁴. La motivation est simple : défendre le modèle économique du Texas, basé sur l'exploitation du pétrole, contre les velléités présumées de Wall Street de promouvoir la transition écologique²⁵.

Ce dilemme entre efficacité et légitimité rappelle la nature éminemment politique de la structure de l'économie. Il revient aux instances politiques de définir un horizon pour la transformation de cette structure. La Commission Européenne a fait cela en présentant son Plan Vert pour l'Europe. En même temps, elle a reconnu le

besoin de mobiliser l'ensemble des acteurs économiques pour réaliser cette transformation, et a ainsi ouvert un espace pour une contribution des entreprises à la transition écologique.

Dans les lieux où, comme au Texas, un tel horizon de transition écologique n'a pas été posé, alors l'effort des banques de contribuer à transformer la structure de l'économie dans cette direction là peut devenir politiquement illégitime. Cela est le cas quand les banques essayent d'imposer leurs vues en agissant de concert.

24. Senate Bill 13, en application depuis le 1^{er} septembre 2021.

25. Voir par exemple les articles suivants : <https://www.texastribune.org/2021/05/03/texas-house-fossil-fuel-oil-divest/>; <https://www.npr.org/2022/03/16/1086764072/texas-and-other-states-want-to-boycott-fossil-fuel-divestment-blackrock-climate?t=1655552241824>.



4.

QUELQUES LEÇONS

4.1 Sur l'intérêt bien compris des banques

En rejoignant la *Net Zero Banking Alliance*, les banques indiquent qu'elles souhaitent soutenir l'évolution des économies vers des modèles durables. Il y aurait donc une convergence d'intérêts entre les banques et la société dans son ensemble sur le sujet de la transition écologique.

L'intérêt bien compris des banques derrière cette position est triple. Elles ont, en premier lieu, une préférence pour la destination visée. Comme l'activité des banques est intimement liée à l'activité de l'économie non-financière en général, si celle-ci est mise à mal par la poursuite de la dégradation du capital naturel, alors les marchés pour les services bancaires seront également impactés négativement. Mais cette destination reste encore bien trop lointaine pour que ce genre de considération influe sur les stratégies mises en place aujourd'hui.

Un deuxième intérêt bien compris des banques, plus impactant à court-terme, réside dans le processus de transition en lui-même. En générant des besoins d'investissements immenses, ce processus crée des opportunités de croissance importantes pour l'ensemble des banques.

Enfin, les banques doivent se soucier de leur image, afin de maintenir leur attractivité vis-à-vis de leurs clients et de potentiels collaborateurs, et donc gérer leurs risques de réputation dans un contexte où de plus de personnes se soucient

des enjeux de durabilité. Suivant l'adage que la meilleure défense est l'attaque, une des manières pour une banque de gérer ces risques est de montrer qu'elle contribue à la transition.

4.2 Sur les modalités de contribution des banques

Le tableau 1 sur la page suivante présente une synthèse de ce que les banques font ou peuvent faire pour contribuer à la transition écologique.

Il s'en dégage une image décalée par rapport à l'intuition dominante : l'apport potentiellement le plus significatif des banques à la transition écologique réside davantage dans les différentes actions qu'elles mènent pour susciter une adhésion de leurs clients à la transition écologique que dans leur métier de financement stricto sensu ou que dans les produits bancaires responsables.

Ce résultat découle en partie de notre prisme conceptuel. Dans un contexte concurrentiel, l'impact d'une banque sur la réalité sociale ne réside pas dans le prêt qu'elle octroie à un client quand celui-ci peut aisément obtenir un prêt similaire d'une banque concurrente. Par conséquent, la contribution d'une banque à la transition ne peut pas consister à répondre de manière usuelle à la demande de ses clients, même lorsque cette demande est liée à la réalisation d'investissements « verts ». Cette contribution réside, plutôt, dans un effort particulier que la

banque fait, soit pour répondre à cette demande (par exemple via le développement de produits spécifiques ou une prise de risque supplémentaire par rapport à ce qu'elle accepte normalement), soit pour susciter cette demande.

Dans ce cadre, notre analyse suggère que la contribution potentielle des banques réside avant tout dans cette deuxième catégorie (susciter la demande) ; et que dans cette catégorie, c'est par la responsabilisation de ses parties prenantes et par du conseil en transition que les banques ont la plus grande capacité de générer une demande, plutôt que par des conditions de prêt avantageuses ou incitatives. C'est donc avant tout par des actions non immédiatement bancaires que les banques ont le potentiel de contribuer à la transition.

Notre analyse montre aussi l'intérêt de l'approche CETE (Contribution de l'Entreprise à la Transition Ecologique) versus la démarche de RSE classique qui se focalise sur la manière dont l'entreprise traite ses parties prenantes. Alors que cette dernière vise avant tout à réduire des impacts négatifs, ou encore à satisfaire la demande des parties prenantes d'être dûment respectées, l'approche CETE explore le champ des contributions possibles d'une entreprise à la transition. Des initiatives telles que la sensibilisation à l'ouverture du futur, ou encore le développement d'offres intégrées comprenant du conseil en transition écologique, sont incompréhensibles dans le cadre de la RSE classique.

Enfin, ce résultat est possiblement une bonne nouvelle pour la transition écologique car il suggère que le potentiel de contribution des banques est plus important que ce que nous pouvions imaginer initialement. Car si les banques ne pouvaient contribuer que par l'octroi de prêts à des conditions avantageuses, alors le potentiel de contribution serait limité par des considérations de marge sur les produits bancaires.

4.3 Sur le potentiel de contribution des banques

Comment donc estimer le potentiel de contribution des banques ?

La conséquence logique de ce qui précède est que le potentiel de contribution des banques réside, avant tout, dans leur capacité à « embarquer » leurs clients. Elles doivent ensuite débloquer les montants financiers afin de pouvoir suivre cet embarquement. Mais il ne sert à rien d'annoncer de grandes ambitions en termes de financements si la banque ne contribue pas à générer la demande et ainsi faire croître le marché de crédits octroyés au service de la transition écologique.

Cette capacité d'embarquement est dépendante de deux facteurs clés : la légitimité et la conviction.

Les banques sont légitimes pour « ouvrir le futur » parce que c'est un enjeu qui touche aux risques économiques et financiers et qu'elles peuvent s'appuyer sur les analyses scientifiques des interactions entre l'économie et l'environnement. Par contraste, mobiliser et orienter des acteurs derrière une vision particulière d'un futur désirable, ou encore fournir des conseils en transition écologique, sont des actions de nature politique, et il n'est pas évident que les banques soient perçues comme légitimes pour les réaliser.

Il ne tient qu'aux banques à conquérir cette légitimité. Et possiblement seules celles qui réussiront à acquérir cette légitimité joueront encore un rôle clé sur le marché, comme le suggérait Pascal Demurger, directeur générale de la MAIF, qui publia il y a quelques années un livre sous un titre annonciateur : *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*.

L'autre facteur de la capacité d'embarquer sera la conviction d'investisseur. Dans une certaine mesure, les forces de compétition vont jouer ici un rôle bénéfique. Alors que parfois, l'effet du

Tableau 1 : La contribution des banques à la transition écologique selon la grille CETE

Cadre CETE	Leviers	Légitimité	Business case pour les banques	Potentiel impact social (*)
Contribuer à hausser le niveau de responsabilisation sociétale pour la durabilité				
Sensibiliser	Sensibiliser aux risques de durabilité	Forte	(+) Diminution des risques de durabilité	Important : les banques sont des observateurs privilégiés de l'économie.
Mobiliser	Ensemble des leviers suggérant que tous les acteurs doivent contribuer	Faible		Faible
Orienter	Outils de diagnostic	Faible	(+) Réputation et indirectement PNB (-) Risque de réputation	Moyen : faible légitimité des banques sur le sujet ; mais impact plus fort si mise en relation avec entité légitime
Contribuer à transformer la structure de l'économie				
Réduire l'impact direct sur le capital naturel	Efficacité opérationnelle	Forte		Négligeable.
	Offres intégrées avec conseil en transition écologique	Moyenne	(+) Générer du PNB, réduire les risques (-) Coût pour la banque du développement et de la diffusion de l'expertise	Important : l'efficacité dépend de la capacité des banques à susciter une demande.
Investir dans le capital humain et physique	Produits bancaires responsables	Forte	(+) Générer du PNB. (-) Réduction des marges du fait de conditions de crédit préférentielles.	Faible/ moyen : dépend de la sensibilité de la demande à une réduction marginale du coût du crédit.
	Exclusion de financement	Moyenne	(+) Réputation, Légitimité pour se présenter comme une entreprise contribuant à la transition. (-) Coût d'opportunité PNB	Faible dans contexte concurrentiel si cela n'entraîne pas l'émergence d'une régulation de marché.
Exercer une influence culturelle	Renforcement engagement via SLL	Forte	(+) PNB et réputation	Moyen : dépend des objectifs ESG fixés.
	Promotion de produits d'épargne « durables »	Moyenne	(+) Commissions sur ces produits	Faible : fonds durables ont un faible impact (sujet controversé)

(*) Le potentiel d'impact social se mesure ici par le niveau potentiel de contribution au processus de transition. Nous parlons de potentiel à ce stade car il n'y a pas suffisamment de recul pour estimer cette contribution empiriquement.

« passager clandestin » entrave la mise en œuvre de stratégies CETE, dans le cas présent, les stratégies d'appropriation des opportunités de croissance, via par exemple le développement d'offres intégrées, contribuent à générer la croissance de l'ensemble du marché, ce qui accélèrera donc la transition.

Sommes-nous à la veille de la réalisation d'un processus d'anticipations auto-réalisatrices ? Si les banques croient à la croissance du marché par l'accompagnement à la transition, alors elles vont massivement investir pour s'approprier une part de ce marché ; et comme une partie significative de ces investissements vise la création de la demande (« l'embarquement » des clients), elles vont générer la croissance du marché qu'elles avaient anticipée.

La croyance dans le futur crée le futur. C'est ce que pensait John-Maynard Keynes, dans un des passages les plus fameux de sa *Théorie Générale* :

Outre la cause due à la spéculation, l'instabilité économique trouve une autre cause, inhérente celle-ci à la nature humaine, dans le fait qu'une grande partie de nos initiatives dans l'ordre du bien, de l'agréable ou de l'utile procèdent plus d'un optimisme spontané que d'une prévision mathématique. Lorsqu'il faut un long délai pour qu'elles produisent leur plein effet, nos décisions de faire quelque chose de positif doivent être considérées pour la plupart comme une manifestation de notre enthousiasme naturel (as the result of animal spirits) - comme l'effet d'un besoin instinctif d'agir plutôt que de ne rien faire -, et non comme le résultat d'une moyenne pondérée de bénéfices numériques multipliés par des probabilités numériques²⁶.

Cet « enthousiasme naturel » est au cœur de la transition. Cet enthousiasme doit irriguer toute une organisation, du dirigeant au conseiller bancaire mandaté de la transmettre à son client afin de l' « embarquer ». Si la contribution à la transition commence par la conviction de sa nécessité, elle se déploiera par la croyance en son inévitabilité. L'enthousiasme se nourrit de cette croyance ; puis la réalise.

26. John-Maynard Keynes *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Livre IV (L'incitation à investir), Chapitre XII (L'état de la prévision à long terme), partie VII, Paris, Payot, 1969, p. 175-176

5.

ANNEXE

Revue des engagements pris par les grandes banques françaises en relation avec la transition écologique

La Banque Postale

La Banque Postale se présente sur son site internet comme « Une banque pour la transition écologique ». Elle « se mobilise pour accompagner l'engagement en faveur de l'environnement de ses clients. Elle propose des solutions de financement et des solutions d'investissement qui permettent à chacun de concrétiser ses engagements dans la transition écologique ».

BNPParibas

BNPParibas a fait de la « sustainability » un des trois piliers de son plan stratégique 2025 GTS (Growth, Technology, Sustainability). Un des trois axes stratégiques principaux pour accélérer la mise en œuvre de ses engagements en matière de finance durable et de RSE est de « S'engager aux côtés des clients dans la transition vers une économie durable ».

Groupe BPCE

Selon son document d'enregistrement universel, sa démarche RSE vise deux objectifs principaux :

- Accompagner la transition énergétique, écologique et sociale des territoires
- Être un groupe responsable de ses pratiques internes et externes

Sur le premier point, 3 pistes d'actions principales :

1. Intégrer la lutte contre le changement climatique et la préservation de la biodiversité dans notre stratégie de développement
2. Accompagner nos clients dans la transition énergétique, écologique et sociale
3. Accompagner les territoires dans la transition

Groupe Crédit Agricole

Avec son « Projet Sociétal », annoncé en 2021, le Groupe Crédit Agricole a pris les engagements suivants :

Agir pour le Climat et la transition vers une économie bas carbone

1. Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050
2. Conseiller et accompagner 100% de nos clients dans leur transition énergétique
3. Intégrer des critères de performance extra-financière dans 100% de nos financements aux entreprises et agriculteurs

Crédit Mutuel Arkéa

Crédit Mutuel Arkéa présente son plan stratégique Transitions 2024 dans les termes suivants²⁷ :

« Être le partenaire financier agile des transitions d'avenir, c'est l'ambition de notre plan stratégique pour les quatre années à venir. Nous avons construit ce plan avec humilité et dans le respect de nos valeurs collaboratives. Il est la preuve de notre volonté de traduire notre Raison d'être en actions. Transitions 2024 est l'expression de notre conviction profonde que la création de valeur n'est pas que financière, et qu'il est de notre responsabilité d'accompagner tous nos clients et nos territoires dans leur transition environnementale et sociétale. »

Hélène Bernicot – Directrice Générale

Société Générale

Selon son site internet :

« La Société Générale croit au rôle moteur des banques et des alliances dans l'accélération nécessaire pour atteindre les objectifs définis dans l'Accord de Paris, vers une neutralité carbone. Nous voulons contribuer à une transition à la fois volontariste et responsable, en construisant, ensemble avec nos clients, un avenir meilleur et durable avec des solutions responsables et innovantes. C'est notre raison d'être. Le développement durable est au cœur de notre stratégie et implique toutes nos équipes à travers le Groupe, dans chaque activité, fonction et géographie. »

Frédéric Oudéa, Directeur général de Société Générale²⁸.

27. https://www.cm-arkea.com/banque/assurance/credit/upload/docs/application/pdf/2021-04/022819-00_asm_297x2100_pdf_scrollable_transitions_2024_arkea.pdf.

28. <https://www.societegenerale.com/fr/responsabilite/transition-ecologique>. Accédé le 05 juillet 2022.



Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce nouveau Focus Square Management, préparé dans le cadre du programme de recherche Contribution des Entreprises à la Transition Ecologique (CETE) du *Square Research Center*, analyse ce que les banques font, et peuvent faire, pour contribuer à la transition écologique. Les grandes banques françaises ont pris des engagements en ce sens en adhérant à la *Net Zero Banking Alliance*. Mais quelles contributions concrètes peuvent-elles apporter ? Nous appliquons la grille d'analyse CETE développée par ailleurs pour apporter des éléments de réponse à cette question autour de deux grands thèmes : la responsabilisation des acteurs économiques ; le financement de l'économie.



CONTACT



FRANCK AMALRIC

Principal

+33 6 88 53 41 52

franck.amalric@tallis-consulting.com



Télécharger ce focus



square-management.com
