

[LUM#23] Banques en vert, et contre tous

7.7.2026 - | Université de Montpellier

En octobre dernier, la Net-zero banking alliance, le programme onusien de neutralité carbone du secteur bancaire lancé en 2021, annonçait la fin de ses activités. Un échec qui n'a cependant pas empêché de nombreuses banques régionales d'initier leur transition comme le suggère une étude de cas réalisée par Christine Marsal, chercheuse à Montpellier research in management.

« We will drill baby drill » (“Nous allons forer, forer”), ce slogan de campagne de Donald Trump annonçait la couleur et ce n'était pas du vert. Au lendemain de son élection en 2024, six grandes banques américaines annoncent leur retrait de la Net-zero banking alliance (NZBA). Ce programme des Nations unies visant, entre autres, à ne plus financer les énergies fossiles, réunissait alors plus de 150 banques dans le monde. Mais depuis, « *le programme était en cale sèche*, déplore Christine Marsal, chercheuse à Montpellier research in management, *il a pourtant permis des avancées incroyables !* »

Obligations vertes

Pour être plus précis, c'est l'association de la NZBA et de la réglementation européenne élaborée depuis 2020 dans le cadre du Pacte vert qui ont permis au secteur bancaire d'initier sa transition écologique. « *L'Europe a cette énorme qualité de proposer des standards qui fixent des objectifs communs. Toute une réglementation a ainsi été mise en œuvre avec de nouvelles obligations pour le secteur bancaire* » souligne celle qui enseigne les sciences de gestion à l'IAE.

Pour se mettre en conformité, de nombreuses banques ont donc créé des postes, voire des services, dédiés au changement climatique. Leur mission ? « *Mettre en place des indicateurs qui vont permettre de fixer des objectifs et de rendre compte du travail accompli en faveur de la transition grâce à un reporting détaillé et facilement accessible comme l'exige l'Europe* » explique la chercheuse.

Mais comment une banque peut-elle agir en faveur de la planète ? « *Grâce aux obligations vertes ou green bonds qui ont connu un essor rapide dans le sillage de l'Accord de Paris.* » Ces obligations peuvent financer de l'énergie renouvelable en proposant à leurs clients des placements dans ce secteur, de la recherche et développement, du transport en favorisant les prêts pour les voitures électriques ou pour la rénovation thermique etc. Encore faut-il convaincre les employés de vendre ces produits et les clients de les acheter.

Structuration forte

C'est auprès d'un responsable RSE (responsabilité sociale et environnementale) recruté par une banque régionale montpelliéraine que Christine Marsal a réalisé une étude de cas (*Information asymmetry in fighting climate change : empirical evidence from a french regional bank based on structuration theory, 2024*). La chercheuse a pu procéder à deux séries d'entretiens auprès d'employés de la banque et accéder aux différents reporting pour tenter de comprendre comment la transition se met en place dans une agence bancaire.

Sa thèse ? Montrer qu'une évolution des pratiques est permise par un double mouvement associant structures internes et structures externes. « *Cette théorie appelée théorie de la structuration forte a*

été développée par le sociologue australien Rob Stones » précise-t-elle. Elle soutient que le changement dans une organisation peut être provoqué à la fois par des acteurs pivots qui vont faire évoluer les structures internes des individus en modifiant leurs croyances pour renforcer par exemple, l'adhésion à la lutte contre le réchauffement climatique ; et par les organisations elles-mêmes, en modifiant les structures externes via la création d'un service dédié au changement climatique ou en organisant des formations, des groupes de discussion etc.

Un cas à part

« Ce qui m'a convaincue de faire cette étude de cas c'est le profil de ce responsable RSE, explique Christine Marsal. Il vit son engagement et fait beaucoup de pédagogie pour expliquer la réglementation et convaincre les employés de la nécessité de s'y conformer. Et de fait tous les participants aux entretiens que j'ai menés lui reconnaissent un charisme et une influence importante. » Ce responsable a notamment mis en place au sein de la banque un réseau d'ambassadeurs qui agissent comme autant de relais à travers l'établissement.

Les entretiens réalisés par la chercheuse ont également révélé des résistances chez certains employés. *« Pour eux, cette réglementation est un non-sens, ils veulent faire du business et considèrent que les financiers n'ont pas à s'intéresser aux océans. »* Résistance aussi du côté des clients de cette banque auxquels Christine Marsal a pu accéder grâce à une série d'entretiens réalisés par ses étudiants, dans lesquels la peur d'un placement incertain, dès qu'il s'agit de produits verts, ou le soupçon de greenwashing agissent souvent comme des repoussoirs. *« Cela témoigne d'un manque de confiance envers les banques mais cela montre aussi que quand il s'agit d'argent, l'écologie n'est plus vraiment la priorité. »*

Sur la bonne voie

Un constat qui n'empêche pas la chercheuse de conclure positivement cette étude de cas. Et même si ces conclusions sont circonscrites à cette banque et très liées à la personnalité de ce responsable, Christine Marsal l'assure : *« les choses bougent. Les banques font évoluer leur structure, les mentalités au sein du secteur murissent tout comme celles des clients, pas tous mais certains. L'arrêt de la NZBA est certes un signal négatif mais quelque chose est en route »*. Encore faut-il que cette route soit verte.

<https://www.umontpellier.fr/articles/lum23-banques-en-vert-et-contre-tous>