

Développement durable et assurance à impact

Comment les assureurs peuvent-ils
être acteurs du changement ?

Sommaire

Notre démarche	p. 03
Edito PwC	p. 04
Edito Finance Innovation	p. 05
Le mot de Prévoir	p. 06
Le mot d'Active Asset Allocation	p. 07
— 1. L'importance pour les dirigeants de faire pivoter leur business model vers un modèle d'assurance durable ou à impact	p. 08
— 2. Comment devenir et être identifié comme un assureur durable : faut-il chercher des labels ou des statuts ?	p. 18
— 3. Déclinaison opérationnelle : comment s'y prendre pour décliner opérationnellement sa transformation RSE ?	p. 25
— 4. Comment aller plus loin ?	p. 41
Remerciements	p. 44
Acteurs de l'Assurance ayant participé à l'étude	p. 44
Contacts	p. 45

Notre démarche

Cette publication est le fruit de réflexions menées dans le cadre des « Innovation Papers » du Pôle Finance Innovation, animés par PwC au sein de l'écosystème assurance.

Cette étude présente une synthèse des échanges menés lors de 8 interviews et de trois ateliers qui se sont déroulés entre mars et juin 2022. Une cinquantaine de participants, constitués majoritairement de **dirigeants issus de compagnies d'assurance, sociétés d'assurance mutuelles (SAM), de mutuelles (M45), courtiers, réassureurs, fournisseurs de services et d'insurtechs** sont intervenus.

Afin d'élargir les réflexions, le groupe de travail a été constitué de multiples fonctions, et ne s'est pas concentré uniquement sur les directions en charge de la RSE, mais également des direction générale, direction stratégique, direction marketing, direction des partenariats, direction de la communication, direction de la RSE, direction des ressources humaines...

Les données quantitatives indiquées dans l'étude sont issues des questionnaires chiffrés à laquelle ont répondu 25 dirigeants parmi ces participants.





Pauline Adam-Kalfon

Associée PwC France & Maghreb, en charge de la transformation des modèles en Assurance

L'assurance, fondée sur la capacité à comprendre les risques inhérents à la société et à trouver des solutions pour compenser les conséquences de la survenance d'un sinistre, a toujours su s'adapter aux bouleversements et aux défis quand ils surviennent.

Le dérèglement climatique, l'instabilité géopolitique, le non-respect des normes et conditions de travail éthiques, les pandémies et la cybercriminalité sont autant de défis auxquels l'assurance doit répondre par des solutions durables afin d'accompagner la transformation nécessaire de ces industries, de leur écosystème et plus largement, de la société.

Si, pour l'ensemble des dirigeants interrogés dans le cadre des travaux Finance Innovation, faire pivoter son business model vers un modèle d'assurance durable ou à impact est sans conteste indispensable, on constate qu'ils

sont plus mitigés face à l'impact que pourrait avoir le contexte actuel - pandémie mondiale, guerre Ukraine / Russie, tensions sur les prix des matières premières et plus largement inflation -, sur les prises de décisions, les investissements et le cadencement des transformations à engager : **39% d'entre eux considèrent que le contexte actuel favorise une approche court-termiste** qui met la RSE au second plan.

Autre point de préoccupation, et c'est le paradoxe dans lequel les dirigeants du secteur se trouvent, **ces derniers se sentent non seulement démunis sur la façon d'orchestrer des solutions à l'échelle, mais aussi tout simplement, et pour 72% d'entre eux, dans la compréhension même des concepts liés au Développement Durable** pour transformer leur entreprise.

La pédagogie autour d'approches innovantes pour définir puis décliner les stratégies à impact est donc primordiale pour diffuser la transformation durable au sein de l'ensemble des directions de l'entreprise, mais plus encore, au sein des parties prenantes avec lesquelles les acteurs de l'assurance interagissent.

Les standards et cadres normatifs RSE offrent une grille de lecture intéressante pour orienter la transformation des assureurs, à condition de pouvoir s'y repérer.

Pour éviter de se retrouver avec une longue liste d'initiatives décousues, les dirigeants doivent évaluer l'impact de leurs actions et se focaliser sur les actions les plus prioritaires. Le groupe de travail en a identifié 8, qu'il a analysées à travers l'approche de la théorie du changement. Cette approche permet d'identifier les résultats et impacts positifs ou négatifs sur les Objectifs de Développement Durable à partir de l'analyse des ressources et des activités de l'entreprise. La finalité étant, en lien avec sa stratégie, de faire évoluer son business model en intégrant les enjeux de développement durable, limiter les résultats des activités à impacts négatifs, poursuivre davantage celles à impacts positifs sur les objectifs de Développement Durable.

Enfin, les dirigeants citent trois actions à mener collectivement.

D'abord, **s'associer entre eux pour mettre en commun les données liées aux enjeux climatiques et sociaux à venir afin de pouvoir mieux appréhender la déformation de la masse assurable.** Ensuite, accompagner **leurs clients et leurs partenaires dans leur transformation**, que ce soit dans un modèle B2C mais aussi B2B2C. Enfin **créer un label RSE dédié au secteur de l'assurance** afin de proposer une certification plus adaptée aux contraintes réglementaires du secteur.

Édito Finance Innovation



Magali Noé

Présidente du Comité de labellisation
Finance Innovation

Les années Covid ont accéléré la transformation numérique de nos sociétés et de nos entreprises et dans le même temps, elles ont contribué à faire évoluer les mentalités sur l'urgence de la transition écologique en démontrant l'étroite connexion entre les enjeux sanitaires, économiques et environnementaux. Digital et écologie sont devenus les deux moteurs du XXIe siècle avec des impacts croissants dans la vie des personnes et des entreprises, propulsant ainsi les enjeux de durabilité en tête des priorités du secteur assurance. Le rôle essentiel des assureurs les place à la croisée des 3 piliers Société, Economie et Environnement et les responsabilise.

Ne pas reproduire les schémas du passé, s'interroger sur les impacts écologiques mais aussi sociaux et économiques que ces révolutions peuvent générer, construire des modèles résilients, être capable d'évaluer les impacts sociétaux et leur assurabilité, donner les moyens à chaque citoyen et chaque organisation d'apporter sa contribution dans la transition : c'est ce que nous entendons faire avec ce nouvel opus.

Poussés dans le cadre du comité Labellisation Assurance, les travaux préalables à la rédaction du rapport final consistent en de nombreux échanges entre les participants tout en veillant à recueillir chaque point de vue, chaque expérience, chaque attente des contributeurs. Nous cherchons aussi dans nos « Innovation papers » à inscrire nos travaux dans une sorte d'équilibre.

Le développement durable est souvent présenté comme un juste équilibre entre les trois piliers économique, social et environnemental, comme si la surconsommation ou la surexploitation d'un pilier pouvait se compenser par un moindre recours aux autres piliers. La situation est tout autre car même si le stratagème qui a consisté à préférer le maintien du capital financier au capital naturel a très bien fonctionné, la résilience



David Dubois

Directeur des partenariats,
Prévoir

et les réserves planétaires ayant été importantes, il semble que les limites de ce modèle soient atteintes. Les grands équilibres, quels qu'ils soient, ne se bâtissent pas sur un déséquilibre durable et l'anthropocène n'a de cesse de nous le prouver. Il est devenu urgent de trouver un nouveau centre de gravité pour un développement équilibré, respectueux, engagé et qui amène avec lui de nouvelles relations entre les humains et leur environnement.

Nous continuerons à tirer 100% de l'énergie dont nous avons besoin de la nature, mais nous devons avoir recours à de nouvelles sources et à de nouveaux moyens d'extraction. La technologie accompagne les nouveaux modes de pensée et les nouveaux objectifs. C'est ça aussi le développement durable, un accélérateur d'innovations et un filon d'innovations technologiques mais aussi organisationnelles. Longtemps considérée comme antagonique avec les principes d'un développement durable, l'innovation bénéficie d'un regain d'intérêt quant aux potentialités qu'elle offre à la sphère managériale en aidant à résoudre le conflit apparent entre les enjeux environnementaux et l'impératif de croissance économique qui domine encore aujourd'hui les sphères économique et politique.

Face aux enjeux, l'assurance est propulsée en première ligne. En assurance de personnes comme de biens, les organismes d'assurance sont des organismes centraux quand il s'agit de garantir un environnement vivable aux générations présentes et futures.

Le secteur de l'assurance est un véritable vecteur pour trouver collectivement des solutions aux défis environnementaux et sociaux.

Nous vous souhaitons une bonne lecture inspirante de nos réflexions collectives.

Le mot de Prévoir



Patricia Lacoste

Présidente Directrice Générale de Prévoir

Parler développement durable chez Prévoir, c'est avant tout exprimer son envie d'inscrire ses actions dans le temps au service d'une cause qui fait Prévoir depuis sa création. Lorsque le 6 avril 1910, quatre pionniers fondent la "Compagnie Française d'Assurances Populaires", la vocation sociale de l'entreprise était d'implanter l'assurance vie dans les foyers modestes. Très attachée aux valeurs de solidarité et de mission sociale, l'entreprise prendra ensuite le nom de « Le Devoir », pour mieux répondre à l'idée morale sur laquelle reposait son action, une sorte de raison d'être bien avant la Loi Pacte, pour devenir Prévoir en 1968.

Cet engagement est encore aujourd'hui au cœur des actions du groupe.

Nous continuons à cultiver notre différence par exemple, en privilégiant le fonds euros pour nos assurés et un réseau commercial de proximité. Notre clientèle modeste n'a pas les moyens de prendre des risques sur son épargne et c'est pourquoi la souscription à 100 % sur le fonds euros est privilégiée. C'est un réel engagement qui est resté constant même dans le contexte de taux bas que nous avons connu. En parallèle, la Fondation Prévoir soutient des associations venant en aide aux personnes en difficultés en France et à l'étranger. Elle a ainsi accompagné, depuis 20 ans, près de 150 projets solidaires pour soutenir les enfants et familles en difficulté, les personnes malades ou en situation de handicap, mais aussi les personnes âgées.

Écouter, accompagner, rassurer, bien conseiller, c'est mettre l'humain au centre de la relation avec nos clients, un engagement essentiel pour le groupe Prévoir.

Le mot d'Active Asset Allocation



Adina Grigoriu

Présidente et Fondatrice
d'Active Asset Allocation

J'ai fondé Active Asset Allocation pour donner les moyens aux investisseurs d'atteindre leurs objectifs financiers, en les intégrant au cœur des algorithmes d'investissement. Une manière pour l'actuaire que je suis, de prôner une approche responsable de la finance. Une « responsabilité » qui a constitué le fil conducteur du développement d'Active Asset Allocation ces 12 dernières années.

Notre engagement nous a amené par exemple à proposer à nos clients l'utilisation de supports ESG au fur et à mesure du développement de ce marché. Aujourd'hui, nous sommes allocataires de plusieurs gestions pilotées ESG, dans lesquelles nous utilisons des supports à impact.

Notre engagement nous a également amené à coopérer avec des partenaires engagés, comme MAIF, qui est une entreprise à mission. De la création de solutions 100% ESG à l'accompagnement des

conseillers avec des outils digitaux leur permettant de fournir le conseil le plus approprié à la situation de leurs sociétaires, en leur faisant visualiser le risque et le potentiel d'atteinte de leurs objectifs, la démarche responsable ne laisse rien au hasard.

Enfin, notre engagement et notre expertise nous ont poussés à travailler sur une transformation vertueuse de la chaîne de valeur globale dans l'assurance vie au travers d'une place de marché de l'épargne pilotée.

Pourquoi ce choix ? L'écosystème autour de l'épargne pilotée (option par défaut du PER, mais pas seulement !) regroupe un ensemble d'acteurs très hétérogènes : sociétés de gestion, compagnies d'assurance, réseaux de distribution et épargnants. Ils ont chacun des besoins et contraintes propres ainsi que des besoins de collaboration que nous connaissons bien. La place de marché que nous avons créée

met la technologie au service de cet écosystème au travers d'outils digitaux (cloud) prêts à l'emploi, dans le but de constituer un cercle vertueux entre les différents acteurs, en simplifiant et fluidifiant les processus et en augmentant la transparence, notamment vis-à-vis des épargnants.

Active Asset Allocation est à la pointe de la technologie, mais cette technologie ne serait rien sans les femmes et les hommes qui la conçoivent et qui l'animent. Le développement durable et responsable fait partie, comme vous l'aurez compris, de notre ADN. C'est le sens que nous donnons à notre travail et l'envie de participer à la construction d'un monde meilleur qui nous fait nous lever le matin pour soulever des montagnes.

Cette étude représente un pas de plus pour l'industrie dans la bonne direction.

L'importance pour les dirigeants de faire pivoter leur business model vers un modèle d'assurance durable ou à impact

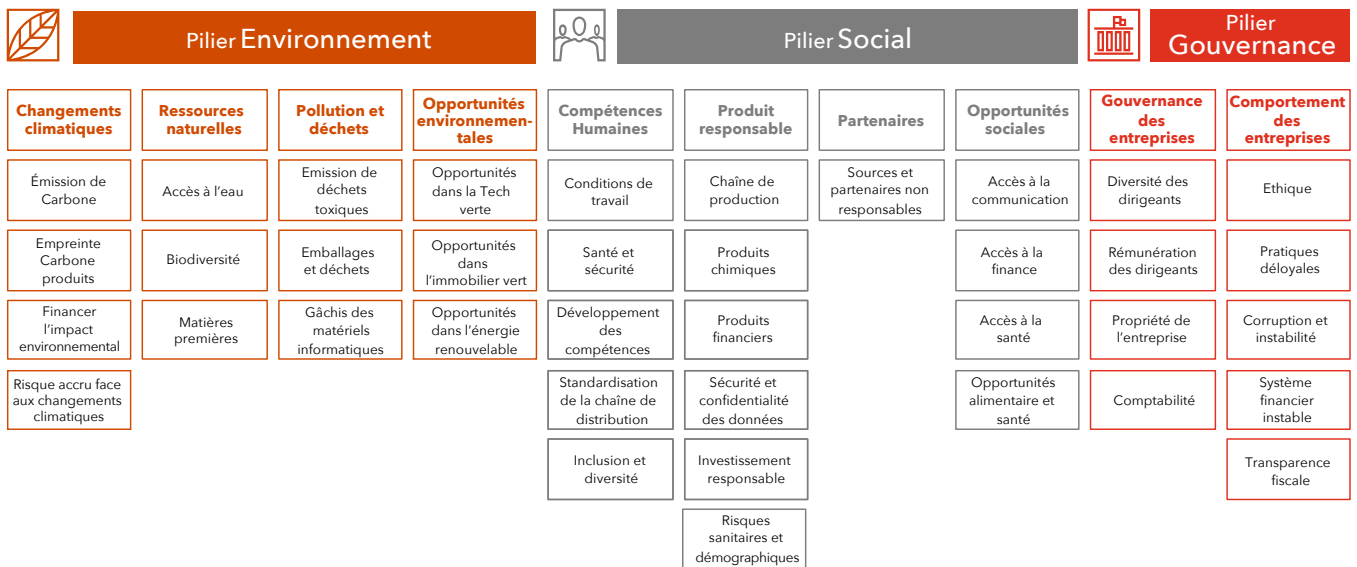
Le Développement Durable figure aujourd'hui en haut de l'agenda des dirigeants dans l'assurance, car ils ont compris et mesurent que le changement climatique n'est pas un risque mais bien une certitude, avec des conséquences majeures sur l'environnement mais également le social, et ainsi sur le business.

Ils ont également compris que l'opportunité d'innover à une échelle jamais vue auparavant et de faire la différence pour toute une génération est aussi grande que la taille du défi à relever.

Le développement durable est défini par Gro Brundtland, femme d'Etat norvégienne, Première Ministre par trois fois entre 1981 et 1996 et ancienne dirigeante de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) entre 1998 et 2003, comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable, et s'analyse à travers les critères extra-financiers dits ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance). La RSE aborde ainsi un large éventail de sujets et peut affecter tous les composants de l'entreprise : sa stratégie, son modèle opérationnel mais aussi sa gouvernance. Le schéma ci-après fournit un cadre pour décomposer les critères ESG en plusieurs sous-éléments structurés.

— Déclinaison des trois critères ESG



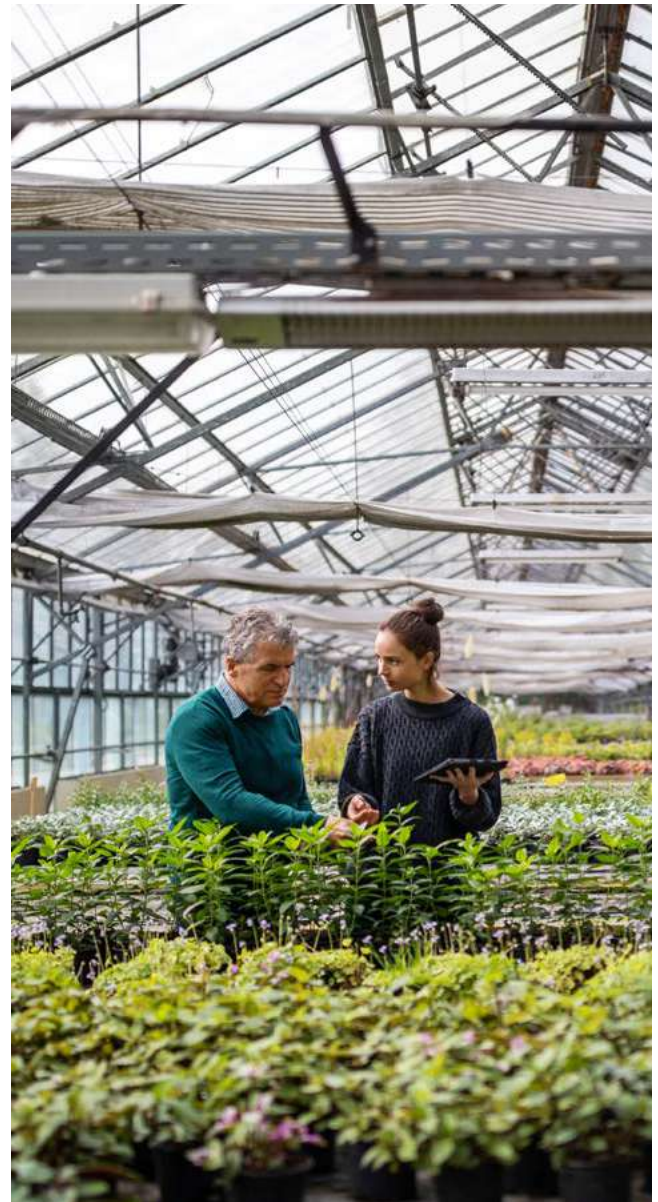
Comment définir l'assurance durable et l'assurance à impact ?

1. L'assurance durable repose sur un modèle qui intègre dans la performance globale de l'entreprise l'atteinte d'objectifs RSE définis au sein de la stratégie de l'assureur.

Elle vise à promouvoir un modèle à impact positif dans le temps à travers des engagements forts sur les trois critères ESG, en ligne avec les différentes réglementations du secteur.

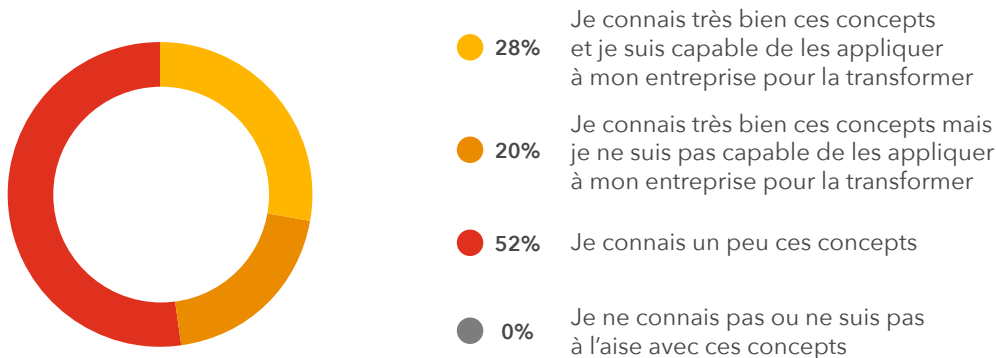
2. L'assurance à impact repose sur la définition internationalement reconnue par les praticiens de l'impact et se distingue en proposant un modèle d'investissement, de financement, d'assurance ou d'accompagnement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques. Elle repose sur 3 piliers :

- **L'intentionnalité** - Contribuer à générer un bénéfice écologique et / ou social. Le développement durable et l'atteinte d'ODD - Objectifs de Développement Durable de l'ONU, sont au cœur de son modèle d'activité et de sa raison d'être.
- **L'additionnalité** - Permettre aux assurés et bénéficiaires d'accroître eux-mêmes l'impact généré par leurs activités dans une logique de cercle vertueux.
- **La mesure** - Évaluer les effets environnementaux et sociaux dans l'économie réelle sur la base des objectifs annoncés dans le cadre de l'intentionnalité pour contribuer aux ODD.



Pour autant, même si le Développement Durable figure aujourd’hui en haut de l’agenda des dirigeants dans l’assurance, la majorité des parties prenantes souffre **d’un manque de maturité sur les enjeux liés à la RSE.**

Quel est votre niveau de connaissance des sujets liés à l’assurance durable ou à impact ?



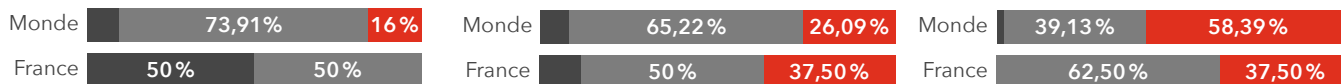
Une récente étude de PwC (2021), « *ESG and Insurance: a chance to rethink strategy* » montre d’ailleurs que **74% des assureurs interrogés dans le monde ne répondent qu’aux exigences minimales sur les aspects environnementaux**, avec le déploiement d’offres, de produits et de services durables très peu développés. Le constat est le même concernant les aspects sociaux.

Les sujets les plus matures sont ceux liés aux conditions de travail, notamment en Europe, et à la **gouvernance des entreprises, avec près de 60% d’acteurs considérés comme matures ou leaders** à travers le monde.

Environnement

Social

Gouvernance



- Non pertinent / Pas d’action
- Émergent / Exigence minimale
- Mature / Leader

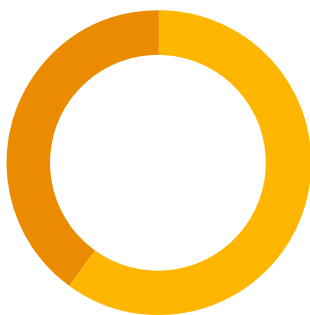
Aujourd’hui, même si, pour **100% des dirigeants interrogés** dans le cadre des travaux Finance Innovation, **faire pivoter leur business model vers un modèle d’assurance durable ou à impact est prioritaire, voire même très prioritaire** pour 60% d’entre eux, on constate **qu’ils sont plus mitigés face à l’impact que pourrait avoir le contexte actuel** (pandémie mondiale, guerre Ukraine / Russie, tensions sur les prix des matières premières et plus largement l’inflation...) sur les prises de décisions, les investissements et le cadencement des transformations à engager.

En effet, pour **48% des répondants, le contexte actuel accélère** le besoin de transformation vers des business models durables, qui citent notamment l’urgence de devoir modifier les comportements pour rendre le monde de demain assurable et prévenir les crises sociales.



En revanche, **39% d'entre eux considèrent que le contexte actuel favorise une approche court-termiste** qui met la RSE au second plan, et citent le déploiement de stratégies qui visent à se préparer à une potentielle crise économique, notamment liée à une forte inflation et des pénuries en matière d'énergie.

— Quel est le degré de priorité d'une transition vers un modèle d'assurance durable ou à impact ?



- 60% Très prioritaire
- 40% Plutôt prioritaire
- 0% Peu prioritaire
- 0% Pas du tout prioritaire

— Quel est l'impact du contexte actuel (guerre, pandémie, tensions géopolitiques...) sur la transformation liée à l'assurance durable ou à impact ?



- 48% Le contexte actuel accélère cette transformation
- 39% Le contexte actuel ralentit cette transformation
- 0% Le contexte actuel stoppe cette transformation
- 13% Le contexte actuel n'a pas d'impact sur cette transformation

Pour autant, et c'est le paradoxe dans lequel les dirigeants du secteur se trouvent, **ils se sentent non seulement démunis sur la façon d'orchestrer des solutions à l'échelle, mais aussi tout simplement dans la compréhension même de la matière.** Ainsi 72% des répondants ne sont pas à l'aise pour utiliser les concepts autour du Développement Durable pour transformer leur entreprise. **Plus de la moitié des répondants connaissent peu, voire pas du tout ces concepts.**

Démunis face à la complexité des concepts, une majorité des acteurs (62%) **a fait le choix des Objectifs de Développement Durable (ODD)**, comme point de départ pour cibler les actions pertinentes par rapport à l'industrie, la présence géographique, le business model de l'entreprise.

Ces 17 objectifs, définis et validés à l'unanimité par les États membres de l'ONU en 2015

et déclinés en 169 cibles, forment le cœur de l'agenda 2030. Ils donnent un cap global et commun et couvrent l'intégralité des enjeux du développement durable tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau mais aussi la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture ou l'éducation. Un document a été produit en juillet 2021 par le PNUD à destination des entreprises privées, comprenant de nombreux critères et pratiques à mettre en œuvre pour accompagner les entreprises à intégrer les ODD.

Slowfin, courtier digital, est un contre-exemple, puisqu'il **a noué des partenariats avec des associations qui, combinés, œuvrent à l'atteinte des 17 ODD.** C'est le client qui choisit, au moment de la souscription, à laquelle de ces associations il souhaite que les revenus générés par l'entreprise soient reversés.

— Les Objectifs de Développement Durable (ODD)



**Marion AUBERT**

Directrice RSE, BPCE Assurances

Quel est le degré de priorité ainsi que les leviers et difficultés pour décliner opérationnellement la stratégie RSE de BPCE Assurances ?

La stratégie RSE est un axe spécifique du plan stratégique global de BPCE Assurances. Ceci permet de ne pas diluer l'ambition RSE mais au contraire de lui donner une réelle visibilité dans l'entreprise.

Cette ambition se répartit en 3 grands thèmes : assureur responsable (couvrant les 2 activités assurance de personnes et assurance dommages), employeur responsable et entreprise responsable. Sur chacun des thèmes, des ambitions précises ont été définies. Deux exemples de notre ambition :

- Détenir à l'horizon du plan un portefeuille d'investissements respectant la trajectoire 2 degrés*
- Inclure des garanties et services dans nos offres encourageant le comportement vertueux de nos clients

Afin d'atteindre ces objectifs, avec les métiers, nous avons décliné notre stratégie en feuilles de route précises avec des plannings, défini des tableaux de bord et mis en

place une gouvernance pour suivre l'avancée des travaux. En particulier, nous avons créé une Direction RSE, rattachée au Directeur Général de BPCE Assurances et dont le Directeur fait partie du comité de direction générale.

Tous les métiers ont été impliqués et les projets sont portés par ces derniers. Par conséquent tous les maillons de la chaîne de valeur participent à la mise en œuvre de cette stratégie, représentée par les métiers du marketing, de l'offre, de la tarification, des risques, de la gestion d'actifs, des achats et de celles des indemnisations.

Nous n'avons pas rencontré spécifiquement de freins pour déployer notre stratégie RSE.

A noter cependant que notre réglementation toujours plus abondante concernant les éléments extra-financier a atteint un niveau de complexité important limitant ainsi son but en termes de transparence recherchée et de communication vis-à-vis de nos clients.

*Objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à un niveau inférieur à 2 degrés (traité international sur les changements climatiques adopté par 196 Parties lors de la COP 21 à Paris, en 2015).

Les objectifs de développement durable (ODD) sont un premier cadre pour structurer sa stratégie, à condition de sélectionner les plus pertinents par rapport à son positionnement

Les acteurs sont unanimes pour dire que chaque Objectif de Développement Durable (ODD) est important et chaque acteur peut agir et avoir un impact à son échelle sur les objectifs sur lesquels il a décidé de se focaliser.

Il existe en effet des **interdépendances entre les ODD** : agir sur certains, impacte souvent positivement les autres dans un **cercle vertueux**. A titre d'illustration, en concentrant les efforts de transformation sur l'ODD n°7 « Énergies propres et d'un coût abordable », les assureurs pourront agir positivement et indirectement sur les ODD n°14 et 15 vie terrestre et vie aquatique et sur l'ODD n°3 Bonne santé et bien-être. Ainsi il est fondamental d'englober l'ensemble des actions afin d'en vérifier les conséquences. Pierre Ristic, Responsable de développement de l'ingénierie augmentée chez MTB 111, souligne ainsi que « tous les ODD sont prioritaires, les traiter de manière individuelle, c'est risquer d'arriver à des situations contradictoires ».

Pour autant, bien qu'il soit **difficile de les hiérarchiser** et donc de les prioriser, il est impossible **de concentrer sa stratégie sur l'ensemble des ODD**. Il est également plus pertinent de cibler les ODD en fonction de la matérialité de ses activités, la matérialité étant définie comme ce qui peut avoir un impact significatif sur les activités d'une organisation et sur sa capacité à créer de la valeur pour elle-même et ses parties prenantes.

C'est pourquoi le groupe de travail s'accorde à dire que **certain ODD semblent être plus en adhérence en fonction de la branche d'assurance de l'entreprise**, de sa taille ou encore de son empreinte géographique. C'est en effet la conviction de plusieurs dirigeants, dont *Magali Noé*, présidente du label Assurance du Pôle Finance Innovation et administratrice indépendante de Wafa Assurance, qui explique qu'« *en tant qu'assureur, nous devons assumer notre rôle sociétal fort. Et pour réellement faire bouger les lignes, il faut choisir les actions sur lesquelles on peut avoir le plus d'impact possible* ».

Ainsi, le Top 4 des objectifs qui rassemblent le plus d'acteurs de l'assurance, tous secteurs confondus et quelle que soit leur forme juridique ou leur présence géographique est :

- ODD n°3 - Bonne santé et bien-être,
- ODD n°13 - Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- ODD n°7 - Énergies propres et d'un coût abordable.
- ODD n°8 - Travail décent et croissance économique.

Mais se concentrer sur quelques ODD n'est pas le seul facteur de succès pour réussir sa transition vers un modèle durable. Il est important de mesurer la matérialité de ses actions et de réfléchir à l'impact de son entreprise, qu'il soit positif ou négatif.



**Antoine POUPART**

Président d'Atekka

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, en particulier les objectifs n°2 « Faim zéro » et n°13 « changements climatiques » sont la raison d'être d'Atekka qui ambitionne de rendre l'assurance agricole à tous pour protéger l'agriculteur, l'agriculture, et notre souveraineté alimentaire. De ce fait je ne parlerais pas de priorité et de déclinaison opérationnelle car ces enjeux sont à l'origine et au cœur de la proposition de valeur d'Atekka.

Les principaux leviers d'atteinte de nos ODD résident dans la simplification des offres et des parcours clients, l'amélioration et la personnalisation des garanties pour tenir compte de contextes

climatiques et économiques variables et évolutifs, et enfin de mobiliser des réseaux d'acteurs de proximité afin d'apporter l'assurance aux acteurs impactés par les changements climatiques plutôt que d'attendre qu'ils viennent à l'assurance.

La principale difficulté rencontrée est l'augmentation drastique, en fréquence et en amplitude, des aléas climatiques qui rend ardue la gestion de produits d'assurance compétitifs dédiés à la lutte contre les changements climatiques ou à l'adaptation à ces derniers.



Des acteurs perplexes quant à leur capacité à décliner opérationnellement leur stratégie RSE

Les 3/4 des acteurs interrogés sont confiants, voire très confiants, sur le fait que leur entreprise va évoluer vers un modèle d'assurance durable. Notamment car ces notions sont de plus en plus intégrées dans les réglementations, les mentalités et les réflexions au sein du secteur. Pour autant, la majorité des dirigeants reste **perplexe quant à leur capacité à décliner opérationnellement les changements induits par ces stratégies RSE, tant le sujet est complexe.**

La RSE aborde en effet un large éventail de notions et toutes les composantes de l'entreprise peuvent être bouleversées : de la stratégie à l'exécution, en passant par le modèle opérationnel de l'assureur ou encore sa gouvernance.

Pour faciliter la déclinaison opérationnelle de leur stratégie RSE, les assureurs peuvent se concentrer sur

leurs enjeux les plus matériels dans les trois axes de la RSE : Environnement, Social et Gouvernance. Ils peuvent ensuite décliner ces derniers de manière plus précise (par exemple, l'axe « E » comprendrait l'impact des bâtiments sur l'empreinte carbone d'un assureur ou encore l'empreinte de ses produits et services, de ses processus opérationnels et de ses partenaires). L'analyse de la matérialité des enjeux RSE est à la base de toute réflexion stratégique sur le sujet et au cœur des réglementations européennes en matière de reporting RSE.

Ainsi nous proposons une version simplifiée et non exhaustive de la méthodologie pour mieux appréhender la déclinaison opérationnelle de la stratégie centrée sur les sujets, a priori matériels pour les assureur :

Dimensions	Activités	Exemples (non exhaustif)	
Environnement	Marketing, design produit et tarification	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des produits qui soutiennent les énergies renouvelables (ex : l'éolien, les panneaux solaires) 	
	Prévention et partage du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure dans son modèle les risques climatiques 	
	Gestion d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Investir dans des produits qui soutiennent également les énergies renouvelables 	
	Souscription et gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer son portefeuille clients : Protéger les acteurs qui adoptent une transformation durable de leur activité 	
	Fonctions supports, infrastructure et services généraux		<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les émissions de Co₂ provoquées par les bureaux et les data centers
			<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les déchets non recyclables : les PCs, les photocopieurs, les serveurs et plus généralement les déchets générés par la vie de bureau
		<ul style="list-style-type: none"> • Agir sur les déplacements : les voyages d'affaires et la gestion du parc automobile 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les ressources non renouvelables utilisées pour l'électronique et le matériel de bureau : puces utilisées dans les PCs et les serveurs ou encore le papier 	

Dimensions	Activités	Exemples (non exhaustif)
Social	Marketing, design produit et tarification	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la protection des données personnelles : effectuer des investissements pour que les données des consommateurs soient protégées • Définir des services qui soutiennent des actions sociales en proposant par exemple des tarifs préférentiels à des organisations avec un but non lucratif
	Gestion d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Investir auprès des acteurs respectueux de la diversité et de l'inclusion
	Distribution & Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter la diversité et l'inclusion par les prestataires choisis
	Développement des Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter la diversité et l'inclusion de tous les employés sans aucune discrimination et l'égalité salariale • Assurer la santé et le bien-être : mettre en place des programmes pour assurer le bien-être au travail • Agir sur le développement des collaborateurs en assurant des formations pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances

Dimensions	Activités	Exemples (non exhaustif)
Gouvernance	Relation client et gestion des sinistres et indemnités	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir à toutes les parties prenantes des reportings fiables sur la stratégie de l'entreprise, son état financier ainsi que les avantages fiscaux liés aux initiatives ESG
	Développement des Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le top management rend des comptes sur l'alignement de sa prise de décision concernant la performance, le risk management avec les attendus des critères ESG • Fournir une vue complète et indépendante sur la composition du board : sa diversité, sa rémunération et limiter le pouvoir des parties prenantes en évitant une concentration de voix • Assurer une Gouvernance éthique ex : business sans corruption

La réussite de la déclinaison opérationnelle de sa stratégie RSE peut être valorisée par l'obtention d'un label ou d'un statut, notamment sur une activité de l'entreprise (ex : Label ISR pour les activités d'investissement et de gestion d'actifs, Label Numérique responsable pour les activités support ou encore Label RSE Positive Workplace pour le développement des collaborateurs).

Comment devenir et être identifié comme un assureur durable : faut-il chercher des labels ou des statuts ?

Les labels et certifications RSE peuvent offrir une première grille de lecture pour orienter sa transformation, à condition de savoir choisir les plus pertinents par rapport à son ambition

Depuis 2014, les labels et certifications RSE se sont multipliés. En France, à l'international, la majorité des labels sont généralistes et s'appliquent à plusieurs secteurs d'activité, d'autres en revanche se sont spécialisés.

De plus, depuis 2 à 3 ans, la montée en puissance des régulateurs et normalisateurs (US, Europe et IFRS) pose la question de la pertinence des labels existants en matière de RSE.

En effet, la densité des informations que ces organismes vont exiger des entreprises va à la fois leur demander un travail profond sur leur démarche RSE et la façon de la piloter, mais aussi leur proposer un cadre de réflexion à même de structurer une approche en matière de durabilité.

Enfin, nous voyons émerger des labels proposés dans différents pays par les pouvoirs publics dont certains pourront être particulièrement pertinents pour le secteur de l'assurance.

60%
des acteurs de l'assurance ont intégré l'objectif d'obtention d'un label dans leur stratégie RSE

60% des répondants ont intégré dans leur stratégie RSE, l'objectif d'obtention d'un label, et ce, qu'ils soient déjà labellisés ou non.

Les labels et certifications sont donc partie intégrante des stratégies de repositionnement des assureurs. D'ailleurs, **83% des assureurs** interrogés ont déjà ou souhaitent intégrer le label comme **critère de sélection de leurs partenaires économiques** (fournisseur, distributeur).

Pour 1/2 d'entre eux, le label est même un critère primordial dans le choix des partenaires.

En revanche, on constate que même si 57% des répondants connaissent tout ou partie des

labels présents sur le marché, ils sont unanimes pour dire qu'ils ne connaissent pas les objectifs de chacun d'eux, et ne savent pas reconnaître ceux qui seraient les plus adaptés à leur activité. Seule, la certification B-Corp semble recueillir le plus de notoriété.

Cette confusion s'explique par deux facteurs :

- D'une part, les répondants s'accordent à dire que les labels sont trop nombreux (nationaux, internationaux, volontaires, reconnus...) et qu'il est difficile de comprendre leurs différences et spécificités.
- D'autre part, les certifications adaptées au secteur ne sont pas connues des principaux acteurs.

« Identifier les labels pertinents et non pertinents est très complexe. Nous ne savons pas toujours lesquels choisir, entre ceux qui sont pertinents pour nos partenaires ou pour nos clients finaux. Il n'est pas non plus facile de savoir s'ils auront un réel impact.

Sophie Le Morvan,

Directrice RSE du groupe April et déléguée générale de la Fondation April

De fait, le nombre de critères demandés par les labels et les certifications peut varier d'une dizaine à une soixantaine pour les plus reconnus. Ces critères sont fondés sur les 7 principes de la norme internationale ISO 26000. Ils se focalisent sur la capacité de l'entreprise à d'une part évaluer ses propres enjeux en matière de RSE en fonction du contexte et des parties prenantes avec lesquelles il évolue, mais d'autre part à mettre en place et maintenir des pratiques managériales et opérationnelles RSE. Ainsi les labels posent un cadre dans l'approche RSE de l'entreprise.

Parmi les multiples labels, quatre catégories se distinguent :

- 1. **Labels Privés : LUCIE 26000, Engagé RSE**
- 2. **Labels Sectoriels ou issus de fédérations professionnelles : Label PME+**
- 3. **Labels Internationaux : BCorp, ISO14001, Ecovadis**
- 4. **Labels d'État avec une gouvernance qui dépend du pouvoir public : Label ISR, Label Greenfin**

La notation Ecovadis est un cas particulier ; en effet ce n'est pas un label mais une notation. Cette dernière permet d'évaluer la relation contractuelle clients-fournisseurs où le fournisseur est noté sur 100 à la suite du traitement des réponses à un questionnaire détaillé. La note permet à Ecovadis de placer l'entreprise sur 4 niveaux assimilables à des labels que sont, du plus défavorable au plus favorable, les niveaux : Bronze, Silver, Gold et Platinium.

C'est une notation et une évaluation reconnue dans plusieurs pays du monde mais qu'on peut qualifier techniquement comme un label (notation).

Le choix et l'attention apportés par les entreprises sur ces différents labels pourraient dépendre de leur réputation. En effet, les labels les plus réputés sont bien ceux qui possèdent aujourd'hui la plus grande communauté en France. LUCIE 26000 compte aujourd'hui plus de 400 labellisés en France, et le label Engagé RSE, plus de 220 .

En revanche, la faible part des certifiés BCorp comparé aux deux précédents labels résulte de la difficulté d'obtention de cette certification (aujourd'hui, plus d'une centaine d'entreprises

sont certifiées BCorp). On observe aussi que les deux labels internationaux « Fair For Life » et la Notation Ecovadis sont forts d'une réputation mondiale avec en moyenne une communauté de plus de 700 entreprises dans le monde.

Pour pallier cette multiplicité, les acteurs interrogés s'accordent pour dire **qu'il faudrait pousser un collectif autour d'une charte RSE de l'assureur et des labels pertinents pour le secteur de l'assurance.**

La priorité pour les acteurs de l'assurance est de structurer d'abord une démarche RSE en adéquation avec les principes de transparence et d'engagement entrepris. En termes de labellisation, les choix les plus pertinents seraient, d'abord sur les produits financiers émis par les assureurs qui peuvent s'intégrer aux labels publics ISR et Greenfin (pour un produit et non pas pour l'entité assurantielle). L'acteur de l'assurance peut également, dans le cadre de ses relations contractuelles, se faire évaluer par Ecovadis et, pour aller plus loin, envisager une réflexion autour du statut d'entreprise à missions et de Bcorp.

— Catégories des labels durables

Labels Privés	Labels sectoriels	Labels Internationaux	Labels d'État
			

Quelle évolution envisagée sur le positionnement des acteurs de l'assurance vers un positionnement à impact ?

33% des acteurs de l'assurance du groupe de travail envisagent de devenir société à mission, 17% envisagent la certification B-Corp, tandis que 67% envisagent de devenir société à raison d'être.

En effet, au-delà des labels et des certifications, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a introduit en 2019 deux nouveaux statuts permettant de souligner graduellement l'engagement des entreprises qui le souhaitent : **la Société à Raison d'Être et la Société à Mission.**

Le statut de Société à Raison d'Être peut être adopté par toutes les entreprises qui affirment publiquement leur raison d'être, fruit d'une réflexion sur les valeurs et l'impact sociétal des activités de l'entreprise.

Pour les entreprises les plus volontaires, elles peuvent faire publiquement état de leur qualité de Société à Mission lorsque, dans les statuts, sont précisés :

- la raison d'être,
- les objectifs sociétaux et environnementaux que la société se donne pour mission,
- les modalités du suivi de l'exécution de la mission, incluant la désignation d'un comité de mission et la production d'un rapport annuel sur l'exécution de la mission.

L'entreprise a pour obligation d'attester de la bonne exécution des objectifs, en se soumettant à un audit par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) tous les 2 ans.

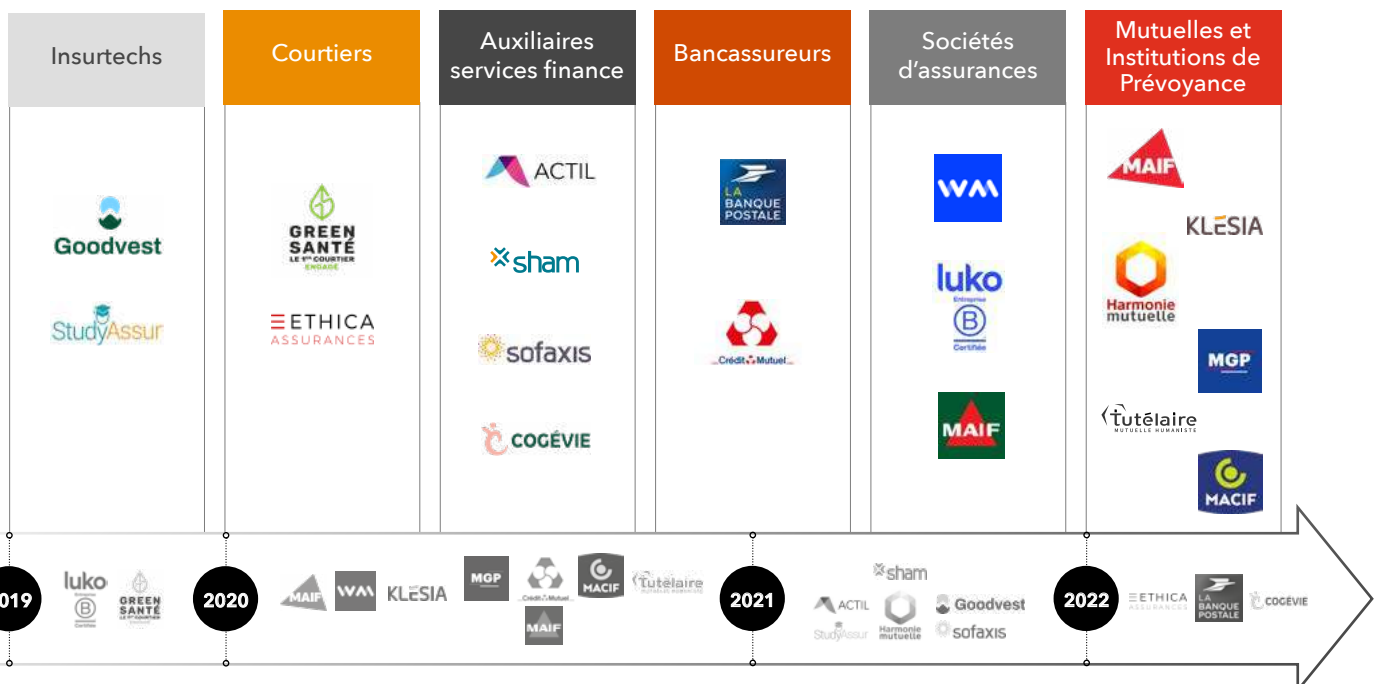
Dans la même dynamique, **le label B-Corp (« Benefit Corporation »)**, né aux Etats-Unis en 2006, a pour but de mettre en lumière

des entreprises ayant engagé une transformation RSE de leurs activités et qui mettent en avant un engagement sociétal et environnemental fort.

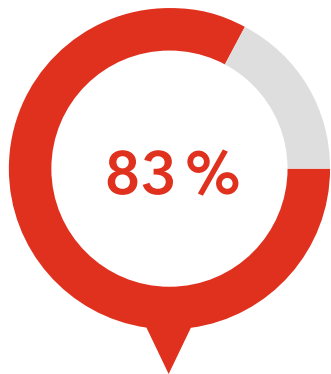
Les principales raisons citées par les dirigeants concernant leur motivation à devenir société à mission sont pour **83% des répondants d'avoir plus de crédibilité et de reconnaissance de ses engagements** vis-à-vis de ses partenaires et ses clients. Ils sont également 1/3 à penser que ce nouveau statut est un levier important pour **acquérir de nouveaux clients et se rapprocher de nouveaux partenaires.**

De plus, les acteurs mettent également en avant les bénéfices, non négligeables, **d'intégrer la Communauté des Entreprises à Missions.** Ce regroupement d'entreprises permet ainsi de pouvoir s'appuyer sur un écosystème de partenaires engagés et ainsi accélérer sa transformation RSE.

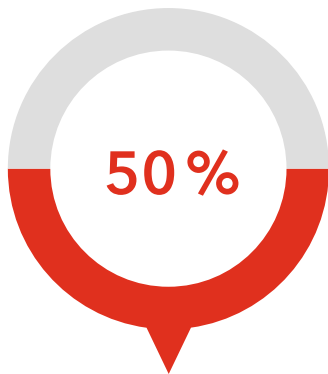
Illustration de sociétés à mission dans l'assurance (non exhaustif)



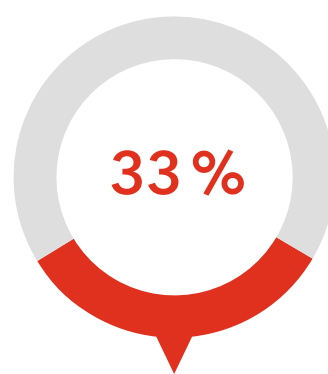
Pour autant, il existe aussi des acteurs qui ne souhaitent pas devenir entreprise à mission car les missions dans lesquelles ils s'engagent portent déjà les valeurs de l'entreprise.



83% des répondants auraient plus de crédibilité et de reconnaissance de ses engagements pour ses partenaires et ses clients.



50% des répondants considèrent que cette distinction les aiderait dans la transformation ESG de leur entreprise.



33% des répondants pensent pouvoir acquérir de nouveaux clients et de nouveaux partenaires en étant labellisés.



“ Pour autant nous ne sommes pas société à mission au sens de l'article 176 de la loi du 22 mai 2019. Nous estimons ne pas avoir besoin d'affirmer publiquement notre raison d'être car nous portons un rôle social et responsable au travers de l'histoire du groupe Prévoir. La vocation sociale historique de l'entreprise est d'implanter l'assurance vie dans les foyers modestes.

David Dubois
 Directeur des partenariats,
 Groupe Prévoir

**Denis THAEDER**

Chief Mission Officer chez Wakam

Quel a été le processus de transformation de Wakam pour devenir société à mission ?

L'étincelle de départ a été la conviction de notre dirigeant fondateur, Olivier Jaillon. Très tôt il a été convaincu qu'une entreprise pour réussir demain devra combiner performance financière et engagement responsable, sociétal et environnemental. Nous avons mis six mois pour définir notre raison d'être et près d'un an pour la décliner en objectifs opérationnels, avec des indicateurs précis. Ne pas se précipiter nous a permis de maturer nos convictions et de les décliner dans l'ensemble de l'entreprise mais aussi de faire évoluer nos modes de travail et notre gouvernance. Notre cheminement collectif a donc été assez long mais cela était nécessaire car nous voulions être prêts et crédibles au moment venu. La principale difficulté a été d'apprendre en construisant car dans cette voie, nous ne pouvions pas répliquer un modèle préexistant sur le marché.

Pourquoi ne pas rester entreprise à raison d'être et devenir entreprise à mission ?

Quand on a défini notre raison d'être, on a senti que l'on ne pouvait pas s'arrêter là, cela manquait de substance. Être société à mission offre un cadre, oblige à construire

une arborescence à mission et à nommer des personnes pour les faire vivre. Cette déclinaison opérationnelle pousse à l'action et permet d'avancer plus vite et d'aller plus loin, d'acter une vraie transformation dans le temps long.

Comment avez-vous choisi vos objectifs ?

Il était important pour Wakam de définir des objectifs :

- Que l'on pensait pouvoir lancer, et donc en phase avec notre maturité.
- Qui résonnaient entre eux, afin de construire une trajectoire commune.

Par exemple, on a lancé une assurance inclusive à destination des populations fragiles parce que nous avions déjà acquis de l'expertise sur la micro-assurance. Ce nouveau produit, que l'on a pu rapidement mettre sur le marché, nous a permis de mettre en résonance deux objectifs que nous nous étions fixés :

- 1. Déployer une offre d'assurance accessible financièrement, en proposant un produit sans marge pour Wakam**
- 2. Proposer des produits en langage clair, c'est-à-dire rendre accessible nos produits au plus grand nombre en explicitant les couvertures et en rendant plus transparent leur fonctionnement.**

Comment ce nouveau statut est perçu par vos clients, vos partenaires et vos collaborateurs ?

Le dispositif de société à mission est un dispositif à moyen-long terme. Il est encore tôt pour pouvoir en mesurer pleinement les effets, même si certains sont déjà perceptibles. On observe déjà des impacts positifs en termes de marque employeur, de mobilisation des Wakamees sur ces engagements et de fierté. De la même manière, nos partenaires business sont très attentifs et souhaitent collaborer dans notre démarche. Bien sûr, nous avons perdu des contrats à cause des problématiques liées à la répartition de la valeur, preuve d'une forme de renoncement, mais on a aussi beaucoup de partenaires qui souhaitent co-construire avec nous des produits durables. On bénéficie aussi d'une réelle entraide avec les autres sociétés à mission, via « la Communauté des Entreprises à Mission ». C'est tout un écosystème qui s'ouvre pour Wakam et qui nous permet d'avancer dans cette voie.

L'obtention d'un label et/ou la modification de son statut nécessite de mettre en place des processus et une organisation dédiés, mais aussi de sensibiliser ses partenaires et ses clients

Même si les différents labels permettent de concentrer les efforts sur des critères, certes multiples, mais précis et tangibles, leur obtention et surtout leur maintien nécessitent de mettre en place des processus et une gouvernance rigoureuse de données difficiles à collecter aujourd'hui.

La facilité d'obtention d'un label peut varier en fonction de l'organisme qui l'octroie, sachant qu'évidemment les plus sérieux nécessitent une collecte de données difficilement accessibles, d'où des processus de labellisation fastidieux. Les assureurs sont très partagés sur leur capacité à être labellisés ; seule la moitié pense pouvoir répondre aux critères de labellisation et ce, à condition que l'entreprise mette les moyens en ressources humaines et financières.

La société APRIL a ainsi intégré la notation Ecovadis dans sa stratégie afin d'évaluer son portefeuille sous le prisme RSE. Ecovadis est axé sur 4 points de la norme ISO 26000 : les achats - pour la notation

des fournisseurs ; l'environnement ; l'éthique et loyauté des pratiques ; et enfin les ressources humaines.

Le processus est long puisque la majeure partie de la notation s'appuie sur une revue de documentation qui nécessite de faire intervenir de multiples parties prenantes au sein de l'entreprise.

APRIL procède aujourd'hui à une refonte de la méthodologie pour appréhender avec plus d'aisance la gestion du processus de notation Ecovadis, avec comme effet indirect positif de faire travailler main dans la main les directions financières et RSE et d'ainsi faire évoluer la culture et la gouvernance d'entreprise dans le sens recherché par les labels RSE.

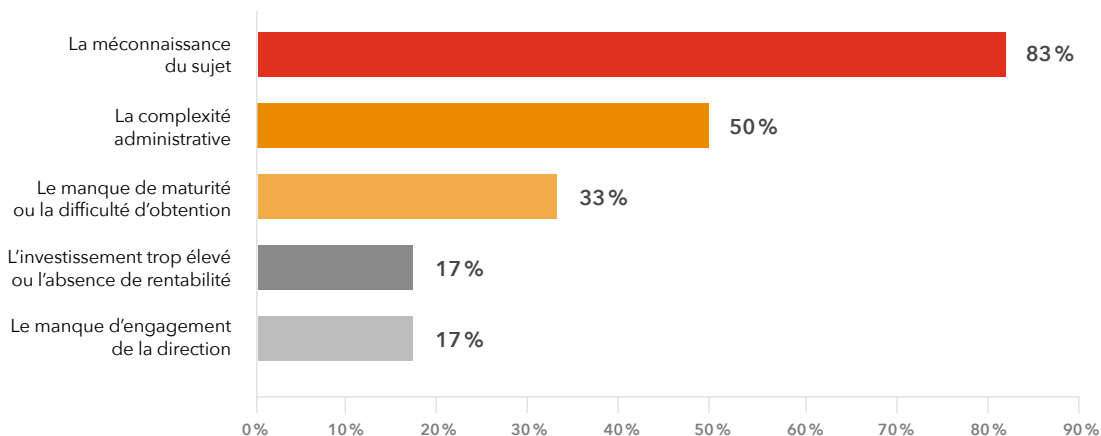
Les acteurs de l'assurance s'accordent à dire qu'il y a une difficulté supplémentaire et un enjeu particulier lorsqu'un label a été obtenu. Respecter ses engagements sur le long terme pour garder ce label et en tirer les bénéfices nécessite la mise

en place d'une gouvernance, de processus dédiés ainsi qu'une politique de changement des comportements. Ainsi, l'entreprise doit être préparée, d'un point de vue managérial et culturel, à suivre ses engagements.

Enfin, pour bénéficier pleinement des atouts de visibilité sur le marché en termes de durabilité ou d'impact, les acteurs de l'assurance doivent sensibiliser leurs clients et leurs partenaires, qui, comme les collaborateurs dans l'Assurance, méconnaissent les sujets liés au Développement Durable et à l'impact. La confusion de la part du public autour des notions B-corp, « entreprise à mission » et « société à raison d'être », laisse penser que les Assureurs devraient sensibiliser le marché pour tirer tous les profits de leurs changements de statuts.

Les principaux freins qui empêchent les acteurs d'être labellisé ou de devenir société à mission.

Les principaux freins qui empêchent les acteurs d'être labellisé ou de devenir société à mission



Obtenir un label ne suffit pas pour transformer durablement son modèle, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit être repensée

Pour autant, **il ne suffit pas d'obtenir des notes élogieuses de la part d'organismes de notation extra-financière reconnus ou obtenir des labels pour que cette stratégie se matérialise dans la réalité des comportements et à tous les niveaux de l'entreprise.**

L'obtention d'un label ou d'une certification ne doit finalement être considéré que comme un bonus car la durabilité d'une entreprise ne repose pas sur un label obtenu à un moment donné mais sur 4 piliers forts à maintenir :

- 1. L'engagement clair, visible et continu de l'entreprise et des dirigeants sur le développement durable ;**
- 2. La concentration des efforts sur les enjeux les plus matériels de l'entreprise ;**
- 3. La formalisation de l'allocation des moyens et d'une gouvernance adaptés**
- 4. La transparence sur les objectifs entreprise et leurs atteintes.**

Le label est alors complémentaire des actions de développement durable et n'est pas une fin en soi. Aussi, pour garantir la durabilité de ses actions et de sa stratégie, **il faut pouvoir assurer la déclinaison opérationnelle de son développement durable sur toute sa chaîne de valeur**, avec des initiatives RSE couvrant chaque maillon qui la compose.



Déclinaison opérationnelle : comment s’y prendre pour décliner opérationnellement sa transformation RSE ?

Quelles domaines d’innovation prioritaires lancer ?

Pour éviter de se retrouver avec une longue liste d’initiatives décousues, les dirigeants doivent évaluer l’impact de leurs actions et se focaliser sur les actions les plus prioritaires. Une liste d’initiatives est proposée dans l’étude de PwC « *ESG and Insurance : a chance to rethink strategy* » en 2021. Cette dernière a été adressée à plus de 500 acteurs de l’assurance dans le monde et les résultats ont permis d’identifier **8 opportunités durables prioritaires** :

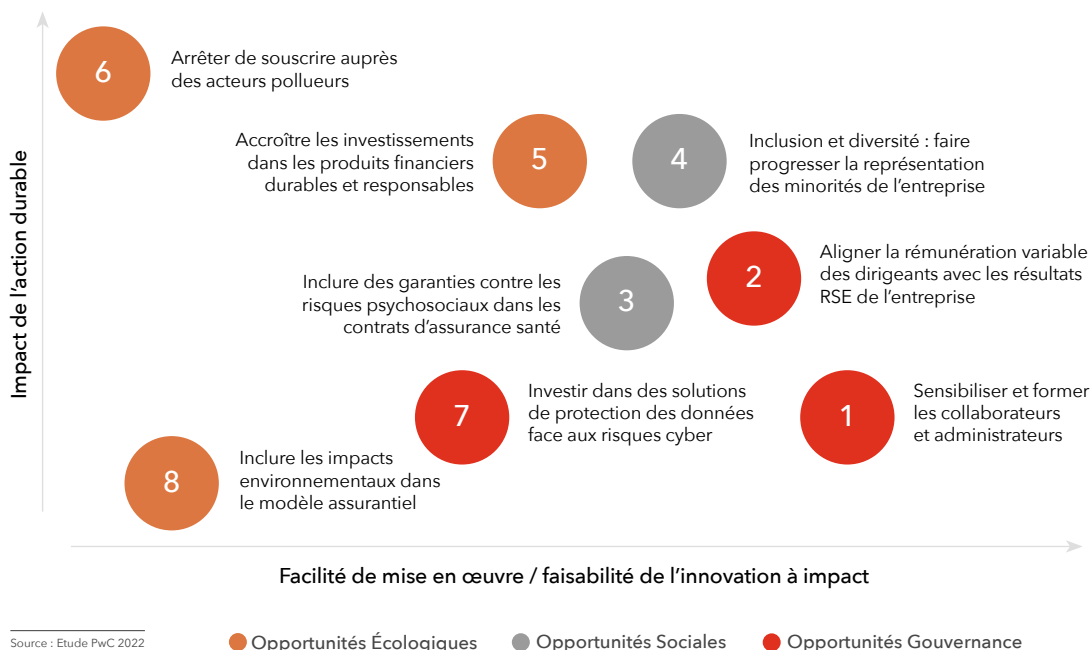
1. **Sensibiliser et former les collaborateurs et administrateurs aux enjeux RSE et de développement durable**
2. **Aligner la rémunération variable des dirigeants avec les résultats RSE de l’entreprise**
3. **Inclure des garanties contre les risques psychosociaux dans les contrats d’assurance santé**

4. **Inclusion et diversité : faire progresser la représentation des minorités de l’entreprise**
5. **Gestion d’actifs : accroître les investissements dans les produits financiers responsables (obligations vertes et fonds labellisés RSE)**
6. **Arrêter de souscrire des contrats d’assurance avec les acteurs les plus pollueurs**
7. **Investir dans des solutions de protection des données des clients et des collaborateurs face aux risques cyber.**
8. **Inclure les impacts environnementaux dans le modèle de l’assureur et dans l’analyse des risques et la tarification.**

Ces opportunités ont été soumises au groupe de travail Finance Innovation afin d’évaluer leur niveau d’impact et de facilité de mise en place.



Quelles domaines d'innovation prioritaires lancer ?



La première opportunité durable, que le groupe de travail a identifiée comme la plus prioritaire et facile à réaliser, concerne la sensibilisation, la formation des collaborateurs et de la direction aux enjeux de la RSE. Elle est également un prérequis avant toute mise en place de stratégie RSE afin d'assurer l'adhésion de tous.

La seconde opportunité concerne la rémunération des dirigeants et l'alignement de leur rémunération variable avec l'atteinte des objectifs de développement durable définis dans la stratégie de l'entreprise. Elle incite les dirigeants à concrétiser les actions.

“ Il est difficile d'arrêter de souscrire des contrats auprès des entreprises qui polluent. Il faut plutôt accompagner le changement avec de nouvelles pratiques. L'assureur doit innover et s'allier avec d'autres acteurs, comme des start-ups, afin de trouver des solutions adaptées aux plus gros pollueurs

Magali NOE
Présidente du Comité de
labellisation Finance
Innovation

Vient ensuite la couverture des risques psychologiques et sociaux à inclure dans les contrats d'assurance santé collective de l'employeur proposés à ses salariés et dans ses offres d'assurance collective santé.

La progression de l'inclusion et de la diversité au sein de l'entreprise est la quatrième opportunité durable identifiée avec notamment la progression de la représentation des minorités des employés de l'entreprise.

L'investissement dans des produits financiers durables est la cinquième opportunité à réaliser, elle nécessite davantage d'efforts pour sa mise en place, mais peut avoir un impact positif plus systémique que les précédentes initiatives : elle permet de décarboner son portefeuille d'actifs en redirigeant les capitaux investis vers des supports plus verts. Les capitaux investis par les assureurs ou réassureurs sont considérables et doivent financer la transition écologique et les secteurs d'activités ou entreprises les plus durables plutôt que de financer les plus gros pollueurs quand ceux-ci n'ont pas de volonté d'engager leur transition durable.

La sixième opportunité durable à poursuivre est la souscription et revue du portefeuille de clients des assureurs. Le groupe de travail s'accorde à dire qu'il faut accompagner le changement, notamment avec ses clients les plus pollueurs. Plutôt que d'imposer des malus ou rompre des contrats avec les clients pollueurs, l'assureur doit agir comme un véritable partenaire.

La septième opportunité durable concerne la gouvernance des données, la protection de ces dernières face aux risques de cybersécurité et enfin l'utilisation socialement responsable de ces données.

Les acteurs de l'assurance disposent de plus en plus de données à caractères privées et sensibles, tendance accélérée par la digitalisation du parcours et les nouvelles offres d'assurance à l'usage. De nouveaux risques émergent également en lien avec l'utilisation de ces données et des nouvelles technologies concernant la maîtrise des algorithmes d'apprentissage. Comme le rappelle Selma BENFADHEL, Directeur Général, co-fondateur et associée de KMS, il faut être conscients des biais des différents segments d'assurés mais aussi des développeurs - qui sont reproduits dans l'usage des nouvelles technologies avec les algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage.

Enfin, la huitième opportunité durable est la prise en compte des nouveaux risques environnementaux dans le modèle de l'assurance. Les conséquences des derniers événements climatiques et l'apparition toujours plus soutenue de catastrophes naturelles, impactent sévèrement la sinistralité des contrats et poussent les assureurs à adapter leur modèle.

Ces opportunités ont été identifiées pour répondre à la plus large majorité d'acteurs, mais ne conviennent pas forcément aux activités spécifiques de chacun. C'est pourquoi, il nous est paru nécessaire de partir des différentes activités de chaque assureur, d'appréhender les résultats qu'elles produisent et d'identifier leurs impacts sur la société.

La méthode de la Théorie du Changement, définie par l'Organisation des Nations Unies (ONU), permet justement aux entreprises d'identifier leurs impacts et aide à la poursuite des Objectifs de Développement Durable.



Comment la théorie du changement peut être un outil de support pour devenir un acteur à impact ?

La Théorie du Changement permet une description explicative complète, à travers une illustration des causes et les résultats d'une activité de l'entreprise. Cette théorie se concentre sur les réalisations expliquant les résultats d'une activité et la façon dont ces résultats conduisent à l'atteinte des objectifs définis. Les réalisations sont souvent le maillon manquant entre les causes et les résultats. Pour ce faire, il convient d'identifier dans un premier temps les objectifs à long terme poursuivis et l'impact attendu (impacts et ODD). Charge à l'entreprise d'identifier, pour chacun de ces impacts, toutes les conditions - résultats, réalisation et activités - qui doivent être mis en place pour atteindre les résultats escomptés ainsi que les relations de cause à effet entre ces conditions.

Cette définition est proposée dans le glossaire de l'IMP (Impact Management Project), un acteur référent sur le sujet.

Appliquée aux acteurs de l'assurance, l'utilisation de l'approche de la théorie du changement permet d'avoir une vue éclairée des impacts tant positifs que négatifs sur les Objectifs de Développement Durable.

Lors d'un atelier avec le groupe de travail, nous avons pu mettre en pratique la méthodologie et avons identifié, à travers les activités d'assurance de personnes, des impacts positifs et mesurables sur l'amélioration de la santé, du bien-être et la participation à l'ODD 3. Nous avons également identifié, à travers les activités d'investissement et le financement de la transition, des impacts positifs sur la production d'énergies propres à coût abordable et la participation à l'ODD 7.

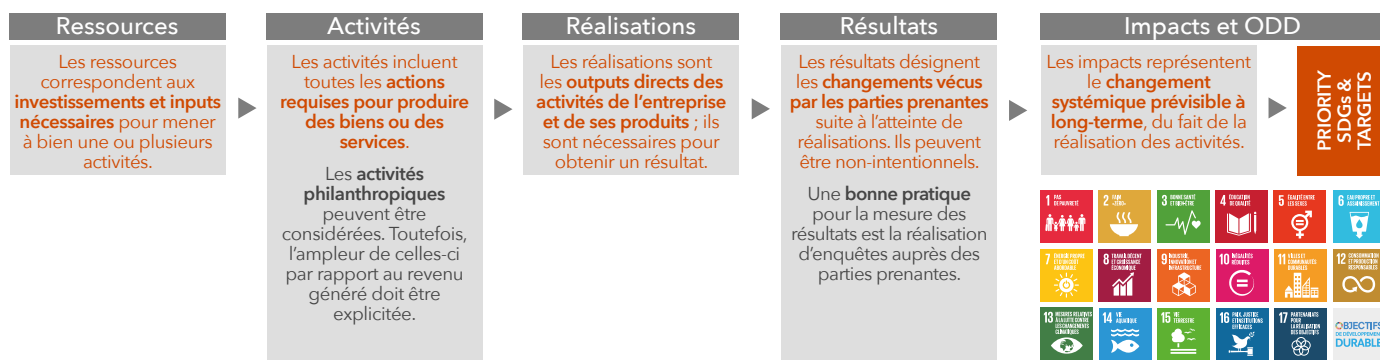
Pour autant nous avons pu également constater des impacts négatifs, comme les assurances obligatoires qui peuvent, à court terme, baisser le pouvoir d'achat

des ménages et avoir un impact négatif sur l'ODD 8.

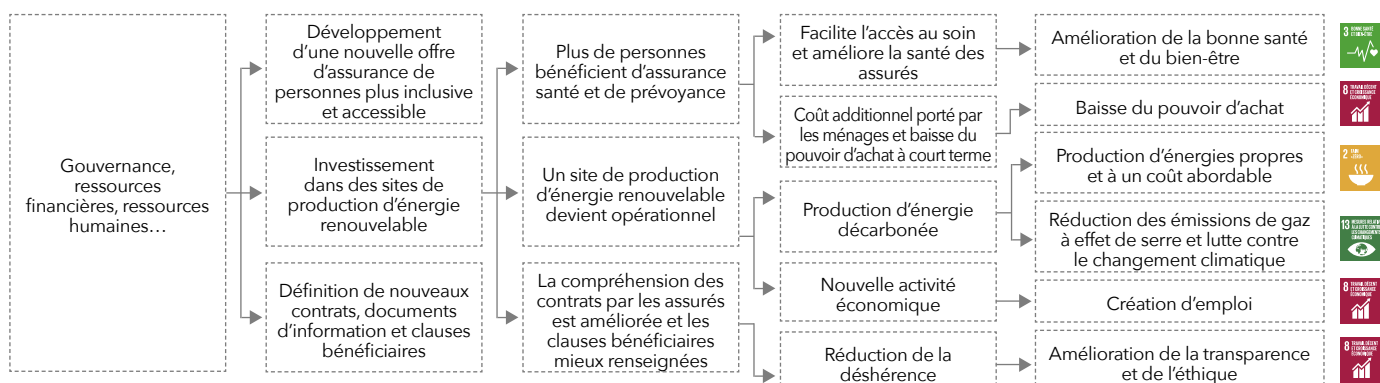
Bien heureusement les activités de l'assurance compensent largement cet impact sur cet ODD avec la création d'emplois, la participation à la croissance et au développement territorial, social et économique.

Enfin, à travers l'exemple du développement d'une nouvelle offre d'assurance de personnes plus accessible et inclusive, nous avons reconnu le potentiel « à impact » de cette offre par rapport à ce qu'est une offre d'assurance classique. Il convient ensuite de mesurer l'ampleur de l'effet positif obtenu pour qualifier l'impact.

Les offres d'assurances durables et à impact sont un vecteur d'amélioration fort pour les assureurs dans leur transformation durable.



Exemple de mise en pratique (non exhaustif)



Quelles sont les différentes typologies d'offres durables que l'on observe sur le marché ?

La majorité des acteurs qui ont lancé des initiatives responsables et durables les ont d'abord lancés pour répondre aux enjeux réglementaires, sans pour autant repenser leurs offres ou leur business model.

Là où un acteur de l'assurance proposant une offre classique cherche avant tout la rentabilité, un acteur proposant une offre durable, intégrera les critères RSE dès la conception de l'offre, en cherchant un équilibre entre l'atteinte d'objectifs financiers mais aussi extra-financiers.

Si certains acteurs de l'assurance adaptent leurs offres dans le seul but de se conformer aux réglementations ou dans le seul intérêt d'atténuer leurs risques RSE, d'autres acteurs vont plus loin. Par exemple, Allianz, dans le domaine de l'assurance dommages, crée des offres pour poursuivre des opportunités de marché comme source de valeur à long terme et d'innovation à travers des produits adaptés pour la voiture hybride ou électrique, ou encore propose un produit d'assurance pour les installations de production d'énergies renouvelables.

Certains ont lancé des offres plutôt à impact qui se déclinent en deux typologies :

- **Des offres orientées sur des thématiques précises sur lesquelles l'assureur aura un impact positif.**
La rentabilité garde toujours une place importante dans les modèles. Ainsi, l'acteur ne pouvant rendre durable l'ensemble de son offre, cherche à agir sur des sujets spécifiques à travers des actions précises, souvent en lien avec leur expertise.
- **Des offres généralistes qui intègrent la notion d'impact sur tout son modèle.** Ces acteurs ont fait le choix de **changer de paradigme en mettant la rentabilité et la durabilité au même niveau.** L'assureur accepte que sa rentabilité financière soit moins prioritaire ou au même niveau de priorité dans les décisions prises que la notion de durabilité. Ainsi la rentabilité est évaluée sous deux angles : **l'impact financier à court terme (rentabilité financière) et l'impact positif sur l'environnement de l'assureur qui semble conditionner sa rentabilité financière future (durabilité)** en permettant à long terme de pérenniser un monde assurable.

Pour autant, **intégrer la notion de durabilité dans son modèle ne veut pas dire devenir philanthrope car pour répondre aux enjeux du pilier social de la RSE, il faut pouvoir générer des revenus et des résultats, notamment pour contribuer à la création d'emplois et le paiement de retraites décentes.**

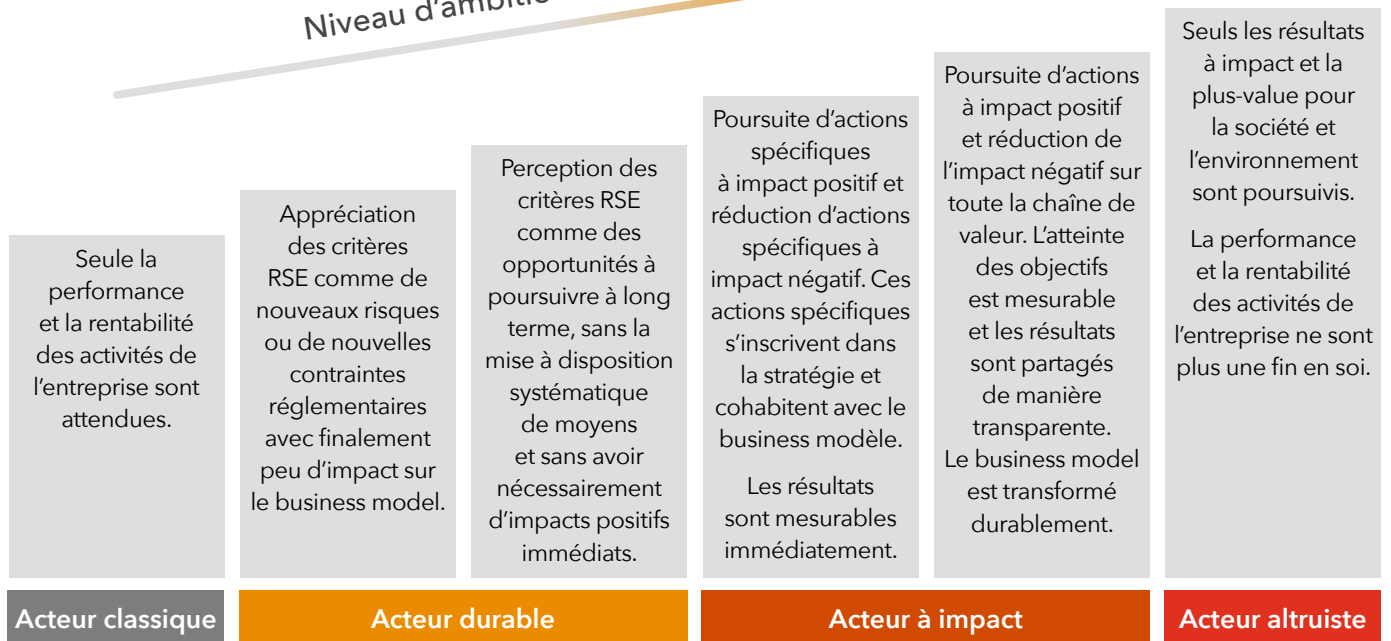
“ Il est difficile de savoir, à ce stade, si Prévoir Vie proposera des offres à impact, car cela nécessite de définir l'ambition portée par de telles offres au-delà des attentes présentes des parties prenantes. Une ambition incarnée, portée, presque un Graal : Quelle trace Prévoir Vie entend laisser dans la société ? Un tel positionnement ne devrait pas nous éloigner de l'objet social initial ; c'est une décision qui n'est pas facile à prendre sachant qu'il faut composer avec les contraintes économiques, et notamment la rentabilité. En même temps, c'est un sujet structurant, fédérateur, car les collaborateurs peuvent s'identifier à des aspirations plus élevées dans ce domaine.

David Dubois
Directeur des partenariats
du groupe Prévoir



Par ailleurs, le changement de modes de consommation et l'urgence climatique ne permettent plus de répondre aux sujets de durabilité seulement par des fondations. La durabilité ne doit pas être un sujet adjacent à l'entreprise, traité dans une structure « à part », elle doit faire partie intégrante de l'entreprise et de sa stratégie.

Niveau d'ambition durable de l'acteur de l'assurance





La fintech Goodvest propose une offre qui permet d'agir sur le pilier Environnement via une gestion responsable de ses actifs, comme par exemple avec ses produits

d'assurance-vie. Elle investit dans des fonds thématiques qui financent des projets et entreprises respectueuses des critères ESG et compatibles avec les Accords de Paris. La proposition de valeur de Goodvest s'inscrit également dans **le respect des obligations réglementaires en matière de transparence sur les investissements** - Disclosure ou SFDR et Loi Énergie Climat. Cette transparence est au cœur des valeurs de l'entreprise, qui publie non seulement l'empreinte carbone des entreprises composant les fonds, mais aussi la composition des fonds (liste des entreprises par fonds et par secteur) ainsi que les partenaires signataires des Principes pour l'investissement Responsable (PRI).



Un autre exemple est le développement du Green IT. Aujourd'hui, l'enjeu des projets de digitalisation vont au-delà

de la simplification et la fluidification des parcours clients, pour **inclure une dimension responsable en favorisant la baisse des émissions de CO₂** et ainsi **limiter l'empreinte écologique de leur activité informatique.** De nombreux acteurs mettent en avant les outils digitaux pour diminuer l'utilisation du papier ou encore remplacer les rendez-vous en présentiel par des visioconférences. D'autres initiatives émergent pour

mettre en place des outils d'analyse de données moins énergivores ou encore une gestion plus responsable des pièces détachées. A titre d'exemple, la plateforme Carbon Cockpit permet de mesurer l'empreinte écologique des infrastructures des assureurs et d'établir un plan d'action pour la réduire, en vue d'un écosystème IT plus sobre et durable.

Greenly est une entreprise technologique spécialisée dans l'aide aux organisations pour réduire leurs émissions de carbone. La start-up propose une application qui permet de mesurer l'empreinte carbone des particuliers et des entreprises, de mieux suivre et contrôler leurs émissions CO₂ et de les aider à améliorer leur impact écologique.

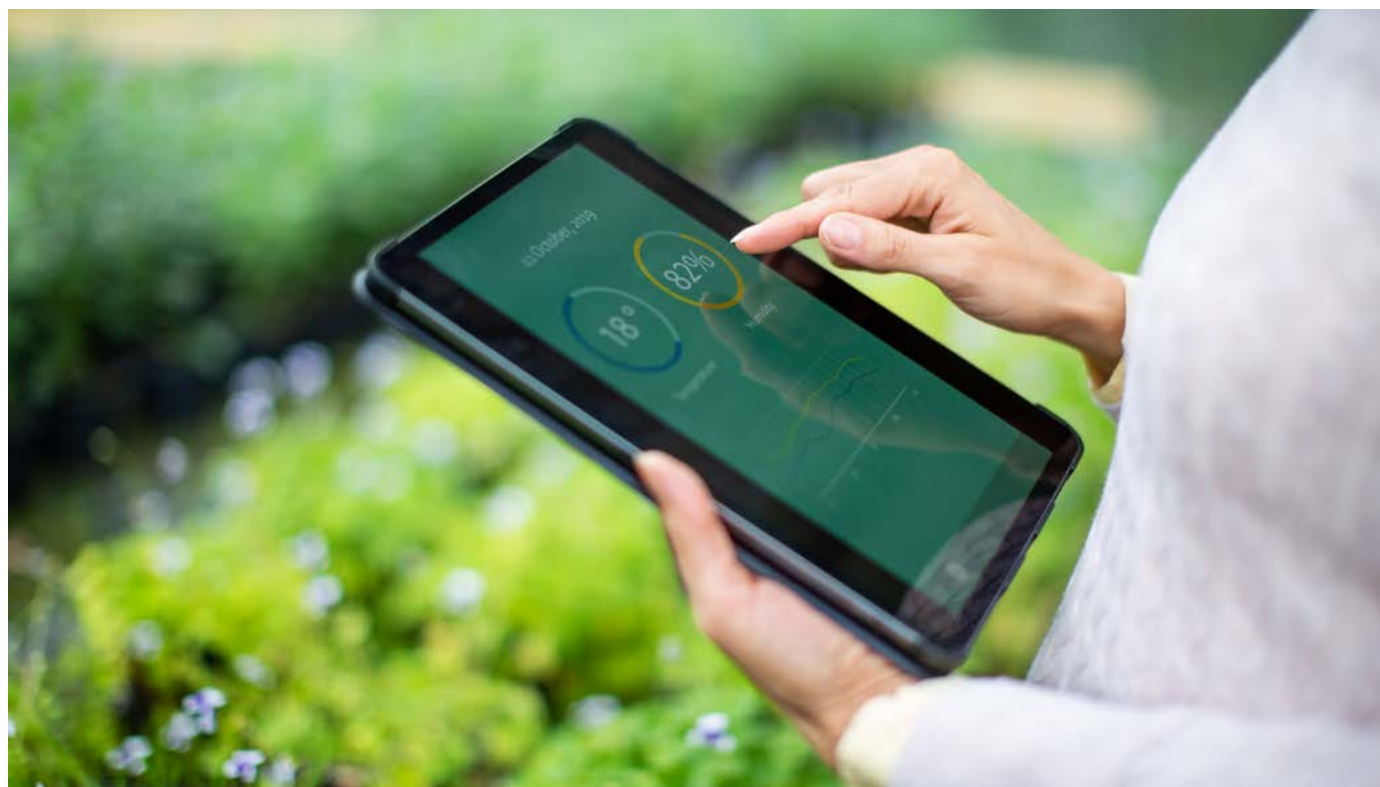
Source: <https://www.greenly.earth>



Ecosia est un autre exemple d'application qui met en avant une solution permettant à ses utilisateurs un usage plus responsable des données de recherche internet. En effet, la solution

en se pluggant sur les navigateurs de recherche permet de réinvestir les bénéfices liés à la publicité dans des projets liés à l'action climatique, dont au moins 80% à des projets de plantation d'arbres dans le monde entier. Les données personnelles de ses utilisateurs ne sont pas revendues et des panneaux solaires produisent l'énergie nécessaire pour alimenter les recherches.

Source : <https://www.ecosia.org>



Même si aujourd’hui la dimension green des solutions informatiques ne constitue pas une norme dans le cadre des appels d’offres, **les dirigeants interrogés s’accordent pour dire que cela est de plus en plus intégré dans les critères de sélection des partenaires technologiques.** En effet, ces notions sont très récentes et pourraient, si elles deviennent une obligation, remettre en cause des investissements informatiques, souvent lourds et parfois récents.

D’autres acteurs choisissent de déployer des offres permettant d’agir sur le pilier Social. Ainsi, les problématiques d’isolement social qui sont apparues de manière aiguë avec les confinements liés à la crise sanitaire **incitent les assureurs à agir pour leurs clients. La gestion des partenariats** va venir en support pour accélérer l’action sur le pilier social de la chaîne de valeur.



Alan par exemple, met en avant de nouveaux services, tel que « Alan Mind », afin de prévenir les risques psycho-sociaux de ses clients grâce au rachat en 2021 de l’application américaine Jour qui

propose des solutions pour la santé mentale. A la suite de ce rachat, Alan propose des services de téléconsultation ou encore des fonctionnalités pour les soins optiques. Ainsi, Alan repense un maillon de sa chaîne de valeur en améliorant sa distribution et ses partenariats.

Source : <https://mind.alan.com/fr>



On peut aussi citer **Covid Ecoute**, un service proposé lors des confinements pour toute personne en proie à une détresse psychologique liée à la pandémie. Ce service entièrement

gratuit met à disposition des psychologues, des psychiatres ou encore des addictologues pendant une séance afin de répondre à un besoin immédiat et de rediriger ces personnes dans le besoin vers les soins les plus adaptés. Ce partenariat entre la « Fondation Fondamental » et les différents professionnels de santé mentale, avec le soutien d’acteurs comme AXA, Quare, l’AFTCC, ou PwC est un bel exemple des actions sociales qui ont pu naître avec le Covid-19.

Source : <https://covidécoute.org/>

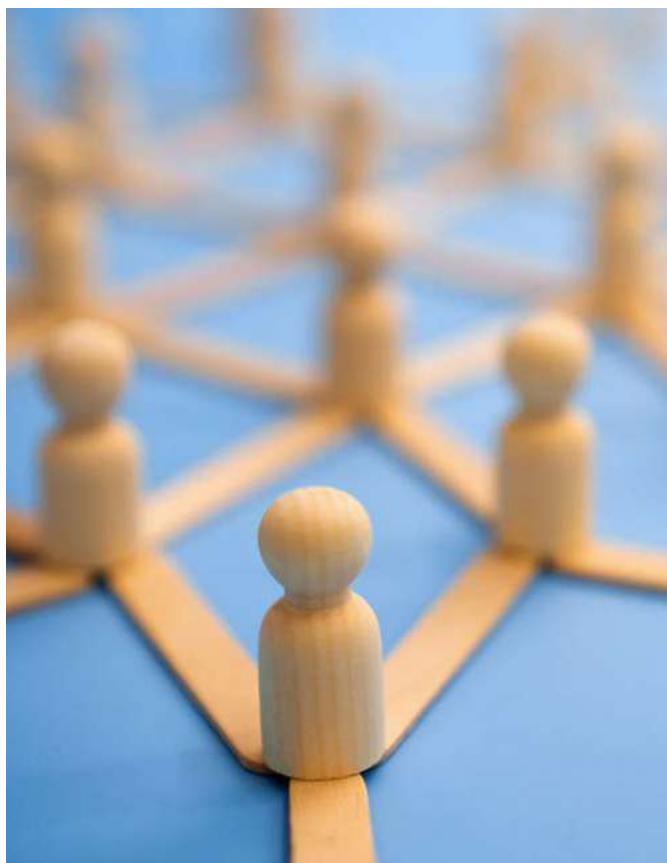
D’autres acteurs choisissent d’agir sur le pilier « gouvernance », en intégrant par exemple des critères RSE dans la rémunération de leurs dirigeants.



AXA intègre dans sa politique de rémunération variable de ses dirigeants un critère externe (« LTI »), fondé sur les classements des agences de notations extra-financières, ici le Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

géré par RobecoSAM. Le calcul de la rémunération variable long terme varie en fonction du niveau de performance atteint par AXA et de la comparaison de cette performance par rapport à celle des autres sociétés évaluées. Par exemple, si le score d’Axa est inférieur au top 75%, aucune action complémentaire ne sera attribuée aux dirigeants.

Source : https://axa-wealth.cdn.axa-contento-118412.eu/axa-wealth/7925e12e-0f9d-4c48-b319-522888a27eda_AXA+Entities+Website+Disclosure_SFDR+Art.+5_Group+remuneration+policy_FR.pdf

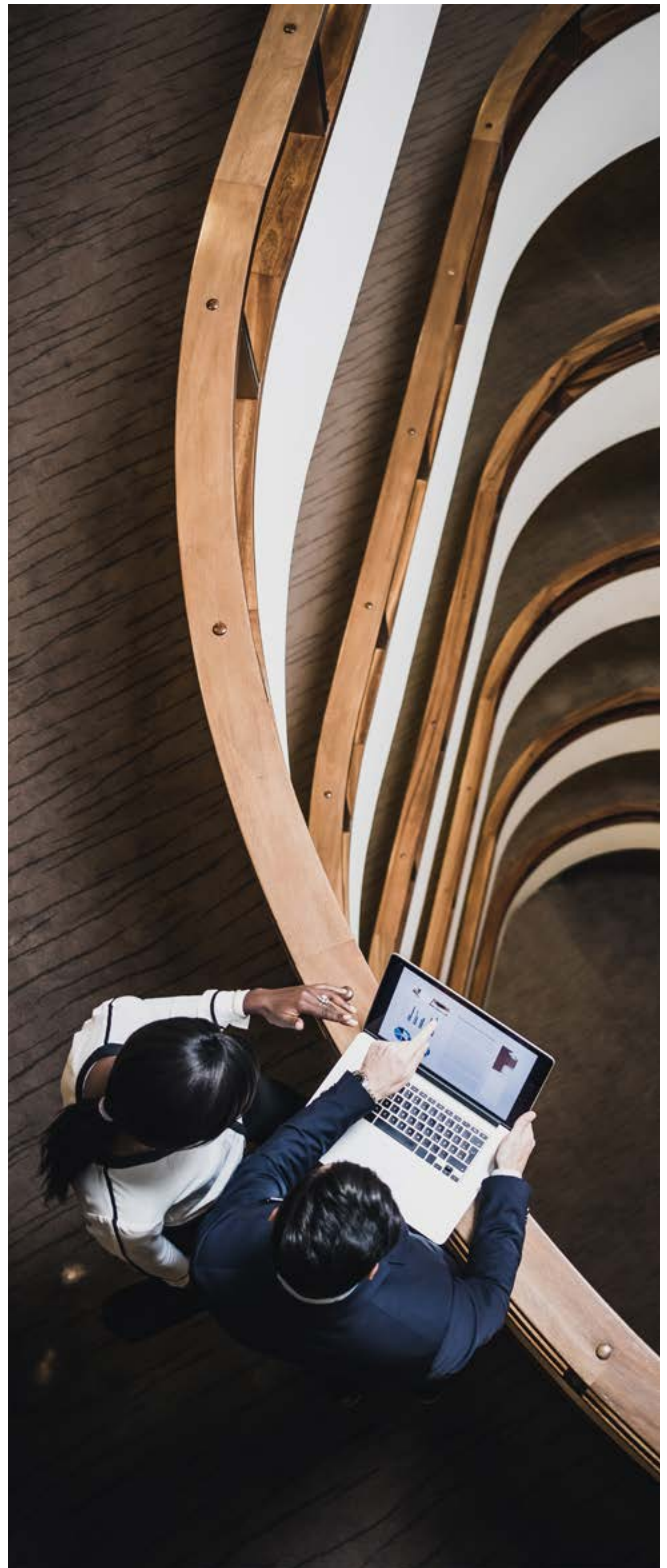


Au delà des offres déjà existantes, les participants identifient 4 typologies de services qui, selon eux, ont le plus de potentiel de croissance dans les 5 prochaines années :

- **Les garanties au sein des offres en lien avec l'économie circulaire** : offres permettant de lutter contre l'obsolescence programmée, services incitant les assurés à faire réparer leurs produits ou à utiliser des pièces de seconde main reconditionnés.
- **Les offres d'assurance autour de la mobilité douce** (les trottinettes, les vélos, l'électrique, ou encore le covoiturage) qui permettront au secteur de favoriser la diminution de la pollution, des embouteillages mais encore la perte de temps et le stress des assurés.
- **La simplification et la vulgarisation des conditions générales et conditions particulières des produits d'assurance** afin d'en accroître la compréhension par les assurés et de favoriser ainsi une meilleure transparence des offres.
- **Les services de prévention, notamment dans 3 domaines** : **la prévention des risques psychosociaux** (stress, harcèlement scolaire, burn out), **la prévention liée aux nouveaux modes de vies** (sédentarité, nutrition), ainsi que **la prévention autour des nouveaux risques digitaux** (cyber et usurpation d'identité).

“ Professionnellement, j'accompagne mes clients dans la gestion de leurs offres pour les rendre plus digitales, plus adaptées et personnalisées en bénéficiant d'une expérience client simple, rapide, pertinente et efficace. Personnellement, je suis de plus en plus sensible aux solutions ou services que m'apporte mon assureur comme par exemple la réparation plutôt que le remplacement à neuf, le selfcare permettant l'instantanéité et diminuant les communications « papier », la proximité immédiate avec le recours à des professionnels géographiquement proches de moi et surtout les messages de prévention à destination de ma famille et de moi-même.

Virginie Yannicopoulos,
Directrice compte stratégie assurance
chez Tessi Documents Services



Comment inclure les assurés dans une démarche d'assurance durable ?

Une des interrogations des dirigeants qui revient le plus fréquemment sur la transition vers un modèle d'assurance durable ou à impact est la question de la **décarbonation du portefeuille clients des assureurs**. Autrement dit, les assureurs doivent-ils, s'ils souhaitent faire pivoter leur modèle vers un modèle durable ou à impact, arrêter d'assurer les entreprises du secteur pétrolier ou encore de l'armement ?

Le groupe de travail s'accorde pour dire que le secteur doit en effet jouer un rôle en faveur d'une décarbonation de l'économie, mais proscrit l'idée de devoir abandonner certaines entreprises face à ces enjeux.

La remédiation de son portefeuille clients vers des assurés plus responsable a été longuement débattue. S'il est plus facile pour certains, compte tenu du secteur d'activité de leurs assurés, d'imposer des malus, quitte à voir partir certains de leurs assurés, pour d'autres, cela paraît inenvisageable, compte tenu du risque de perte de clients.

En effet, les capitaux investis sont considérables et dans un contexte de marché soumis à la concurrence, se couper de pans entiers de son activité pourrait mettre en risque certains assureurs qui perdraient ainsi leur solidité financière ; ce qui aurait in fine des **conséquences néfastes pour l'ensemble de leurs clients**. Ils sont ainsi 33% à ne pas vouloir imposer de malus à leurs clients.

33%
des acteurs interrogés
disent ne pas vouloir
imposer des malus
à leurs clients.

Sauf à ce qu'une réglementation oblige l'ensemble des acteurs à ne plus assurer ces clients, ce qui reviendrait à dire que l'Etat porterait seul le risque de leurs activités, le groupe de travail s'accorde pour dire que le rôle des

assureurs est d'accompagner leurs clients vers une transition RSE. C'est en effet en proposant de nouvelles offres ou de nouveaux partenariats promouvant les actions de transition RSE que l'assureur pourra jouer un rôle et amplifier son impact positif sur la société. D'ailleurs, si des innovations tarifaires étaient à explorer, cela serait plus du côté du préférer promouvoir le bonus plutôt qu'un malus comme levier. Cela pourrait être un dispositif supplétif d'actions d'accompagnement, main dans la main avec les assurés, pour les inciter à changer leurs comportements. Les offres proposées aux clients B2C doivent aussi proposer des solutions ou inclure des conditions qui nécessitent de la part des clients qu'ils modifient leurs habitudes de consommation vers des modes plus responsables.

La transformation du secteur de l'assurance ne pourra pas se faire sans l'implication active des assurés eux-mêmes.



Pourquoi les acteurs de l'assurance peinent-ils à repenser leurs offres ?

3,2/5

des acteurs interrogés disent ne pas vouloir imposer des malus à leurs clients.



La majorité des répondants considèrent qu'ils sont novices sur les sujets d'assurance durable et notent ainsi leur niveau de maturité à 3,2 sur 5. Les interrogés s'accordent à dire qu'il est nécessaire de retravailler les offres existantes et identifient quatre freins majeurs à ce changement :

1. Les clients

Il serait aisé de penser que les clients sont prêts à choisir des produits d'assurance durables. Or, les premières expérimentations montrent que ce n'est pas toujours le cas. Ainsi sur les offres d'assurance auto qui proposent des pièces de rechange de seconde main, les clients restent réticents par peur d'une perte de qualité du produit fini et refusent souvent ces produits. Ainsi les assureurs, au-delà de proposer des produits durables à leurs clients, devront également les accompagner vers ce changement.

2. Les partenaires

Il n'est pas simple d'embarquer son écosystème et les assureurs peuvent aussi faire face à des partenaires qui restent sur une logique première de rentabilité et ne veulent pas jouer

le jeu. Ainsi, il sera alors nécessaire d'opter pour un accompagnement de ceux-ci dans la nouvelle stratégie de l'assureur.

3. Les collaborateurs

Au-delà de simplement intégrer de nouveaux services dans les offres existantes, c'est davantage en repensant le processus marketing afin d'y intégrer une démarche RSE en amont qu'il faudrait agir. Or cela nécessitera de former les équipes marketing, actuariat et souscription.

4. La sensibilisation des conseils d'administration

Peu d'entreprises intègrent aujourd'hui dans leur modèle de rentabilité des critères RSE non financiers. Cela exclut ainsi la valorisation d'approche durable dont la rentabilité ne peut se calculer qu'à long terme. Les participants de cette étude s'accordent à dire que le modèle de rentabilité actuelle, ne pourra être transformé **qu'à partir du moment où les sujets de la durabilité seront pris en main et poussés par les Directions Générales et les Conseil d'Administration** (quelque soit la gouvernance et le statut des

l'entreprise). Ainsi pour que la transition vers l'assurance durable soit traitée comme une priorité stratégique, la sensibilisation des membres de ces instances de décision au plus haut niveau des organisations, semble indispensable, d'autant plus que la matière des concepts de durabilité et impact est dense et ardue.



En tant qu'administratrice et conseil auprès de dirigeants de compagnies d'assurance, je peux constater que pour la plupart, la dynamique de transformation est encore sur le Digital avec des projets data driven, customer centric, cyber-security, smartworking... Le « sustainable » est cité mais sans réalité projet à ce stade.

Magali NOE

Magali Noé, senior advisor et fondatrice Les hautes herbes.



Le point de départ est la conviction des dirigeants, avec comme premier axe de stratégie la formation des administrateurs.

Marion Aubert,

Directrice RSE Assurance BPCE



Alexia LEFEUVRE

Directrice Communication et RSE
d'AssurOne

Quels sont les freins pour mener à bien sa transformation durable ?

L'engagement est encore une fois un facteur principal pour la réussite de sa transformation durable et inversement, l'ignorance, le désintérêt ou le désengagement, seraient les freins contre lesquels lutter. Ces derniers se manifestent aussi bien en interne, auprès des collaborateurs et de la direction, qu'auprès de nos clients.

Il est délicat de mener des actions concrètes, en interne, comme du mécénat et de l'innovation sur les enjeux RSE, souvent perçues comme des dépenses à court terme plutôt que de l'investissement nécessaire. Il y a une dichotomie entre les actions opérationnelles attendues et les actions à impact, qui devraient naturellement s'imposer. Il faut que nous parvenions à faire rimer intérêts business et RSE.

Il est également très difficile, vis-à-vis de nos clients, de concevoir des produits d'assurance durables qui soient attractifs, à l'instar des assurances automobiles, favorisant les pièces recyclées dans la réparation de son véhicule. L'un des principaux freins est dans l'adhésion des clients à ces types de contrats qui peuvent leur sembler être aux dépens de la qualité du service proposé. D'autre part, la communication faite sur l'impact des produits d'assurances durables peut s'avérer maladroite et même dangereuse. Le phénomène du Greenwashing impacte l'ensemble du secteur de l'assurance, aussi bien les assureurs malhonnêtes que ceux menant des actions à impacts positifs, qui pâtissent

de la mauvaise image des premiers. Cela aggrave le désintérêt des clients pour les assurances durables ou à impact.

Notre transformation durable doit se mener conjointement avec celle de tout l'écosystème de l'assurance. Nous devons proposer à nos clients des offres d'assurance durable plus attractives et cohérentes. Il serait alors nécessaire d'avoir des décisions collégiales voire des obligations réglementaires plus fortes afin d'inciter fortement tous les acteurs à mener leur transformation durable. Le temps presse et les catastrophes (incendies, tsunamis, sécheresse...) que nous vivons de manière sporadique il y a quelques années et qui deviennent récurrentes le démontrent chaque jour.

Quels sont les leviers pour une transformation durable réussie ? Par quoi commenceriez-vous ?

Les différents acteurs du secteur de l'assurance sont encore très peu matures dans leur transformation durable, pourtant il est urgent d'agir. Quelques mois après mon arrivée chez AssurOne, nous avons lancé, en juin 2021 une enquête interne sur la RSE qui a révélé que 51 % des collaborateurs répondants ne connaissaient pas la signification de RSE. Pourtant l'étude a aussi montré un fort intérêt : une fois l'acronyme expliqué, 91 % jugeaient important de mener des actions pour le développement durable.

Avec ma prise de poste en tant que Directrice RSE, et suite à la définition de la stratégie RSE de l'entreprise, le premier levier actionné, essentiel pour une transformation durable réussie, a été la formation

et la sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de développement durable.

Le second levier est la responsabilisation et l'engagement des collaborateurs, comme des dirigeants, sur nos actions. Leurs réussites dépendent de l'engagement de toutes et tous. En effet, l'atteinte de nos objectifs est ralentie par la réticence des collaborateurs non engagés, dans la contribution à nos initiatives. Nous remarquons cela même sur les actions les plus anodines comme la gestion des déchets dans l'établissement, ou encore leur investissement dans le suivi des formations sur la diversité et l'inclusion.

Enfin, la réussite de sa transformation durable dépend également du suivi et de la mise en place d'indicateurs afin de mesurer la progression et l'atteinte des objectifs définis dans sa stratégie RSE. Plus concrètement, avec notre maison mère, le groupe Prévoir, nous allons développer la mesure de l'empreinte carbone sur les activités du groupe, incluant AssurOne, nous permettant de prioriser les actions à mener là où notre empreinte est la plus forte.

A travers ces trois leviers, la collaboration apparaît comme un élément central et prépondérant dans la réussite de sa transformation durable. Je suis également convaincue que la collaboration entre les acteurs de son écosystème, en alliant les forces des uns et en comblant les faiblesses des autres, permettra d'atteindre des objectifs plus ambitieux et d'obtenir des bénéfices communs.



Yael BEER-GABEL

Directrice Dette Privée d'Eiffel Investment Group

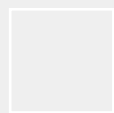
Selon vous, la tendance actuelle autour des enjeux RSE est-elle une menace ou au contraire une opportunité pour le secteur ?

La transformation durable du secteur de l'assurance ne doit pas être perçue comme une menace pour les acteurs de la gestion d'actifs. Au contraire, chez Eiffel IG, nous sommes pionniers de l'investissement responsable et à impact ; nous avons considéré les obligations réglementaires sur l'investissement durable comme étant des opportunités pour aider nos clients à avancer dans l'atteinte de leurs engagements et objectifs en la matière.

Plus concrètement, nos fonds d'investissements verts par exemple, financent des projets d'énergie renouvelable et des opérateurs d'efficacité énergétique (solaire, éolien, ...) tout en étant alignés aux exigences de transparence en matière de finance durable (SFDR8 ou SFDR9).

En tant que partenaires des assureurs, notre mission est de permettre de proposer, à leurs clients, des produits durables de bout-en-bout : Assurance-Vie ou encore Epargne Retraite avec des supports de financements durables ou à impact.

Aussi, dans une logique de partenariat à impact positif, nous n'excluons ou ne pénalisons pas nos partenaires les moins matures dans leur transformation durable, au contraire, nous les accompagnons davantage. C'est notamment le cas des TPE, PME et ETI que nous accompagnons, et pour lesquelles nous avons définis un questionnaire RSE afin de mieux appréhender leur maturité et d'agir comme sparring-partners pour atteindre les objectifs RSE conjointement fixés. Pour nombre d'entre nous modulons également leur coût de financement à l'atteinte d'objectifs d'impact qui sont cohérents avec leur activité ou leurs enjeux propres.





Guy-Matthieu VERWAERDE

Président et co-fondateur
de StudyAssur

Comment distingueriez-vous l'assurance durable de l'assurance à impact ?

L'assurance à impact se distingue de l'assurance durable par le modèle commercial de l'assureur, sa pratique tarifaire accessible et transparente et enfin, par la réversion de son offre : les assurés doivent voir l'impact des actions de l'assureur tout au long de la relation commerciale.

Avec un modèle altruiste, chez StudyAssur, nous proposons des produits d'assurances accessibles, rendus possible par notre modèle commercial et opérationnel. Enfin nous sommes une assurance inclusive, permettant à un public fragilisé, les étudiants et les jeunes actifs, d'avoir accès aux produits d'assurance obligatoires, facilitant ainsi leur insertion dans la société et leur permettant de réaliser leurs souhaits de poursuivre des études ou d'insertion professionnelle.

Quelles sont les ambitions RSE de votre entreprise et quels sont vos objectifs à court terme ?

Nous ne souhaitons pas nous limiter à un produit d'assurance, nous sommes convaincus que gagner en impact passera également par le développement d'une offre complète, au-delà même de l'assurance. Notre ambition est d'étendre la réversion de nos actions, grâce sur les difficultés de nos assurés et sur leurs risques.

Nous nous engageons toujours plus pour améliorer les conditions de vie des étudiants, en dehors des produits d'assurance que nous développons pour enrichir notre offre, nous créons également des services additionnels et gratuits comme un blog qui suit l'actualité pour proposer des bons plans, emploi et jobs en mettant en relation les entreprises et les étudiants.

Nous intervenons également dans des actions associatives, comme celle de Phoenix, en participant au « Kit de survie étudiant » afin de booster leur pouvoir d'achat.

Particulièrement touchés pendant la crise sanitaire et en période d'inflation des prix, les étudiants ont plus que jamais des besoins primaires qui ne sont pas couverts comme se nourrir ou se loger. C'est justement, ce à quoi nous souhaitons apporter des solutions concrètes : avec l'ADEFIE et StudHelp, nous luttons aussi contre la malnutrition, accentuée par la diminution du pouvoir d'achat des étudiants, en accompagnant la distribution des repas, paniers et chèques alimentaires.

Quels sont les freins et leviers de vos actions en tant qu'assureur à impact ?

Notre impact est directement lié aux nombres d'étudiants et de jeunes actifs que nous pouvons couvrir avec nos contrats d'assurance. Il nous est donc

essentiel d'acquérir les moyens de distribuer plus largement nos produits d'assurance, que ce soit par le biais de partenariats ou, directement depuis notre site, en gagnant en visibilité.

Notre premier frein fut de pouvoir développer des partenariats. En tant qu'assureur, nous évoluons dans un écosystème très dense et il est parfois difficile de développer des relations privilégiées et des partenariats avec d'autres assureurs, distributeurs ou parties-prenantes de la vie de nos assurés. La cause est souvent la méconnaissance des potentiels partenaires ou le manque de crédibilité de notre entreprise et de nos actions.

Depuis que nous sommes devenus Société à mission, qualité introduite par la loi Pacte, nous avons pu gagner à la fois en crédibilité et en visibilité. Nous avons ainsi transformé notre faiblesse, en force. Plus concrètement, en intégrant la Communauté des Entreprises à Missions, nous avons pu développer notre réseau et avoir un meilleur référencement de notre site, qui est notre canal de commercialisation privilégié, depuis les moteurs de recherche et gagner en portée.

Tout changement sur la chaîne de valeur devra intégrer des nouveaux comportements de la part des collaborateurs

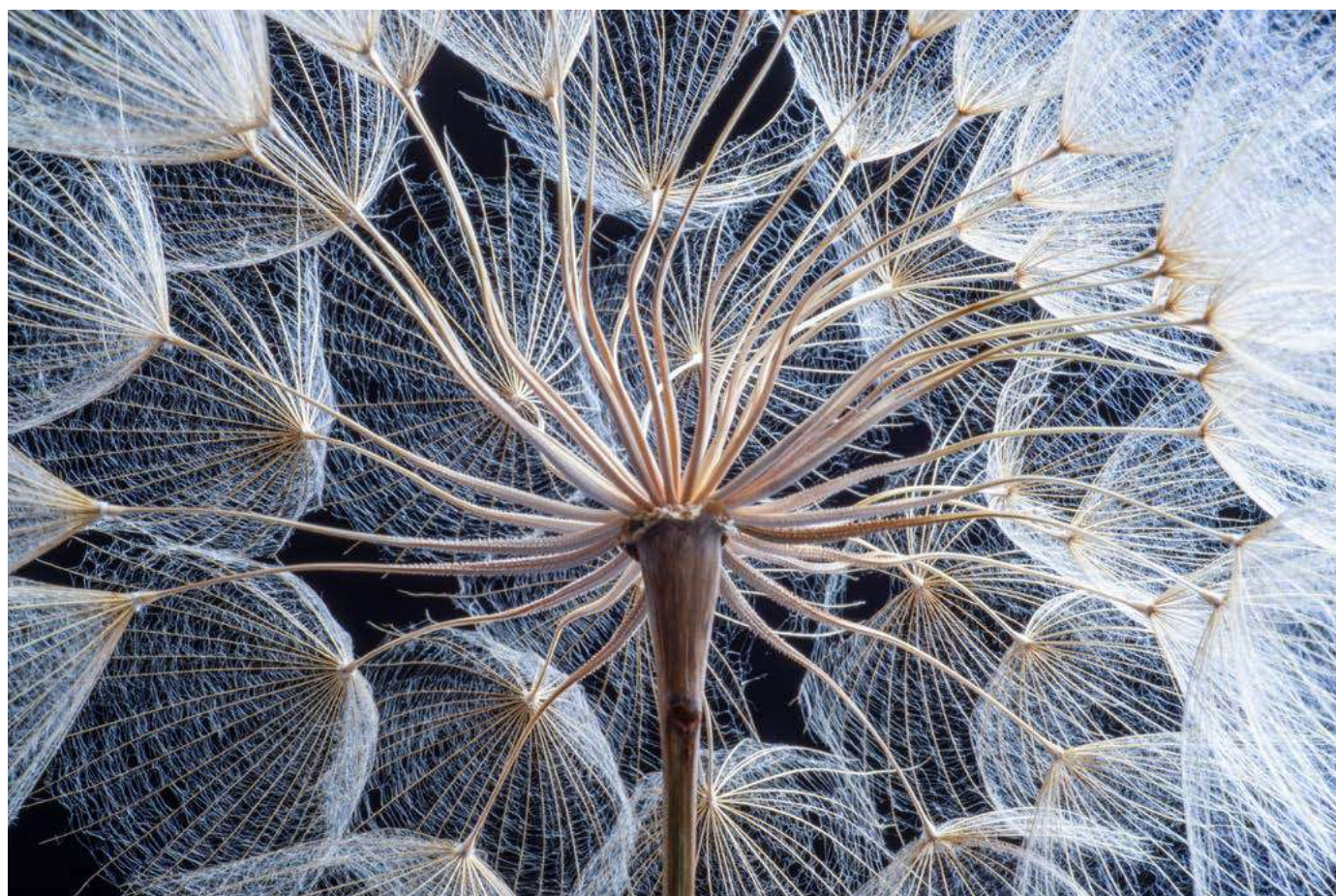
Si le point de départ d'une stratégie RSE est de se fixer une ambition et des objectifs collectifs, la mobilisation des collaborateurs est quant à elle une pierre angulaire de sa bonne exécution.

Or, bien qu'il existe un engouement certain des collaborateurs, et en particulier des jeunes générations, envers les sujets qui touchent au Développement Durable, **les acteurs de l'assurance mettent en avant des réticences de la part de ces mêmes collaborateurs**, quand l'entreprise leur demande de modifier leurs comportements pour être alignés avec des nouvelles lignes de conduites plus responsables édictées par la direction. (cela peut

aller du simple non respect des poubelles de tri déployées par l'assureur, au non respect des procédures de déplacement en train à la place des avions).

Pour gagner en impact, au-delà de la stratégie, **de réelles modifications de comportements doivent avoir lieu** et cela pose la question de mobiliser ses collaborateurs dans **une conduite du changement appropriée pour changer les modes de travail et de collaboration**. Le groupe de travail s'accorde pour dire que **sensibiliser et former les collaborateurs, chacun sur son périmètre, devient primordial pour enclencher une transformation plus globale**. Par exemple,

former les fonctions informatiques au « code vert » permettra de réduire la consommation énergétique des serveurs grâce à du code moins énergivore ; former les fonctions marketing aux nouveaux enjeux, permettra de déployer des produits intégrant en leur sein une notion de durabilité... Un autre exemple nous est donné par APRIL qui a choisi de former ses responsables marketing et actuaires à travers des ateliers produits. L'objectif de cette démarche est de retravailler les offres existantes pour identifier les manques grâce à des grilles d'indicateurs RSE et ainsi intégrer des innovations pertinentes au niveau de chaque maillon de la chaîne de valeur.





Selma BENFADHEL

Directeur Général, co-fondateur
et associée de KMS

Avez-vous des exemples d'applications concrètes de la transformation durable que vous menez au sein de votre entreprise ?

L'humain est pour nous le principal vecteur de développement et de transformation durable. Ainsi nous avons rapidement mené des ateliers afin de sensibiliser nos collaborateurs face aux risques et enjeux du développement durable. Nous leur avons par la suite donné la parole afin qu'ils puissent prendre pleinement part aux actions permettant la transformation de notre entreprise.

Les premières applications concrètes furent menées sur le bâtiment et au diagnostic énergétique, puis la gestion des déchets et enfin nos politiques de déplacements dans le cadre professionnel.

Afin d'accompagner le développement humain de notre entreprise, nous menons également des actions concrètes favorisant l'inclusion, la diversité et la montée en compétences de nos collaborateurs tout en assurant une équité entre les genres, les âges et les fonctions.

Plus concrètement, nous avons mis en place une charte du handicap pour favoriser l'intégration de nos collaborateurs qui nécessitent des aménagements de l'environnement de travail et un accompagnement particulier.

Dans un milieu encore très genré, nous souhaitons rétablir l'égalité Femme-Homme et nous menons des actions de coaching pour faire monter en compétences nos femmes ingénieurs et assurer ainsi une parité à poste équivalent.

Nos prochaines actions porteront sur la transparence et liberté d'expression : nous souhaitons, d'une part que les problèmes moraux puissent être remontés librement, que les alertes soient prises en compte avec le sérieux attendu et enfin, concernant l'engagement des collaborateurs, que les idées soient entendues et que nous permettions le développement et la concrétisation de ces dernières.

En tant que partenaire des assureurs et éditeur de solutions de gestion, comment influencez-vous positivement le secteur de l'assurance ?

Nous souhaitons réellement avoir de l'impact positif, d'une part en tant que partenaire, en étant nous-même conscient de notre impact et en menant des actions pour accompagner positivement le changement, qu'en tant qu'éditeur et pouvoir ainsi réduire l'empreinte carbone numérique des assureurs grâce à nos solutions informatiques, plus résilientes.

En lien avec l'implication de nos collaborateurs et à la place que nous laissons à l'expression de leur créativité, nous réfléchissons à des moyens de diminuer la consommation d'énergie de nos solutions : à travers l'amélioration de l'ergonomie de nos interfaces utilisateurs, la mise en place de thèmes obscurs ou « Dark Mode » ou encore les travaux déjà réalisés pour favoriser la digitalisation et réduire, par exemple, l'utilisation de support matériel comme le papier.

S'il est vrai que définir des actions RSE dans son entreprise est une première étape vers l'engagement, définir un cadre pour ces actions et ainsi savoir quels impacts elles auront en interne comme en externe permettrait d'appliquer sur le long terme la volonté d'engagement RSE.

4

Comment aller plus loin ?

L'assureur, seul, ne pourra avoir un impact que modéré. C'est à l'échelle de l'écosystème que les actions doivent être menées.

Les entreprises, quel que soit le format de leur gouvernance, ne sont plus seulement responsables devant leurs organes décisionnels internes mais devant tout un ensemble de parties prenantes : clients, employés, fournisseurs, associations, media et régulateurs.

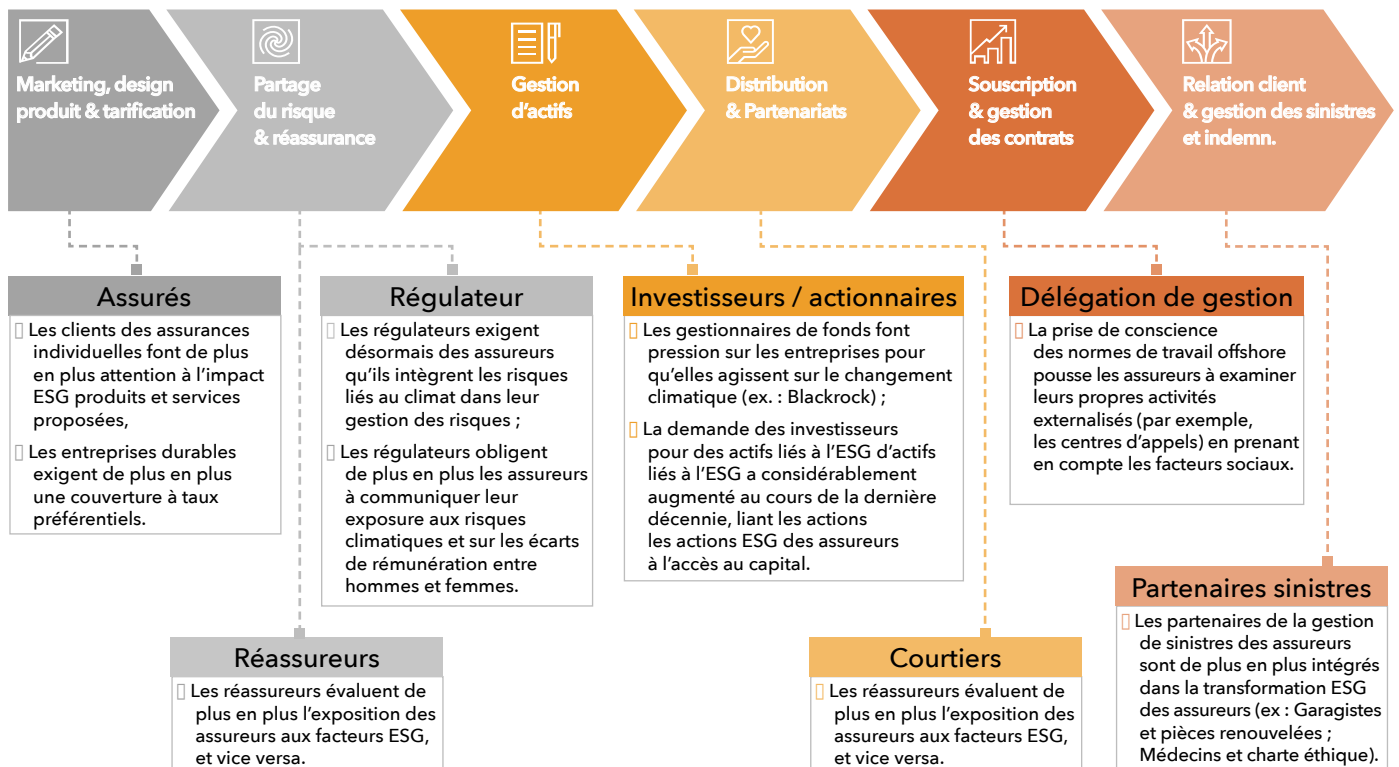
Ces parties prenantes, toujours plus larges et dont la voix se renforce, s'intéressent de plus en plus à la manière dont les facteurs RSE influencent la performance des entreprises.

Les assureurs en France gèrent environ 3 000 milliards d'euros, ce qui leur confère la capacité d'influencer durablement les grandes organisations.

Cette énorme capacité financière, renforcée par une réglementation très contraignante, est une véritable force de frappe, et doit leur permettre d'enclencher des transformations majeures et d'être pionniers en matière de durabilité. C'est donc leur rôle d'embarquer les autres acteurs de l'écosystème face à ces enjeux.

La majorité des dirigeants, deux tiers d'entre eux, pensent que l'assureur peut bien sûr avoir un impact s'il agit seul, mais cet impact sera modéré. Ils considèrent donc que la meilleure approche est de travailler avec l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles ils agissent.

Les partenaires des assureurs sur leur chaîne de valeur





Doria CHERKASKI

Directrice Marketing
et Communication, Prévoir Vie



David DUBOIS

Directeur des partenariats
et Synergies, Groupe Prévoir

Pensez-vous que l'assureur a une responsabilité en tant que partie prenante d'un écosystème ?

Oui tout à fait. Les assureurs en France gèrent environ 3000 milliards d'euros, ce qui leur confère la capacité à influencer durablement les grandes organisations, et même l'Etat. Cette énorme capacité financière, véritable force de frappe, peut faire bouger les lignes. Mais il faut le vouloir et faire consensus. Les enjeux sont multiples, stratégiques ou encore politiques. L'intervention de l'assurance ne doit cependant pas se limiter au travers des investissements et il est important de travailler sur le risque, la prévention et l'accompagnement des évolutions de comportement des assurés, voire l'acceptation de nouvelles formes de risques.

Les assureurs étant au contact de tous les Français, ont un rôle crucial à jouer aussi bien sur les terrains de l'assurance de personnes que celui de l'assurance dommage. Le sujet clé,

aujourd'hui insuffisamment exploité, est celui de la prévention pour accompagner les changements de comportements des assurés et leur attitude face au risque. Cependant c'est un travail qui ne peut pas se faire à l'échelle d'un seul assureur, c'est un travail de place, une démarche à structurer et à coordonner pour amener la population à adopter des comportements plus responsables.

Le monde de l'assurance n'a pas toujours bonne presse. L'assureur n'est souvent vu que sous l'angle réducteur du coût de l'assurance et des complications au moment du sinistre. La croyance populaire est celle d'un assureur qui fait payer cher, un service dont on n'a pas forcément besoin et n'indemnise pas toujours quand il ne le faut ni au bon niveau. En revanche, si on regarde les choses sous un autre angle, l'assurance est un préalable à toute entreprise. C'est l'assurance emprunteur qui permet l'accès à la propriété ou l'assurance santé qui

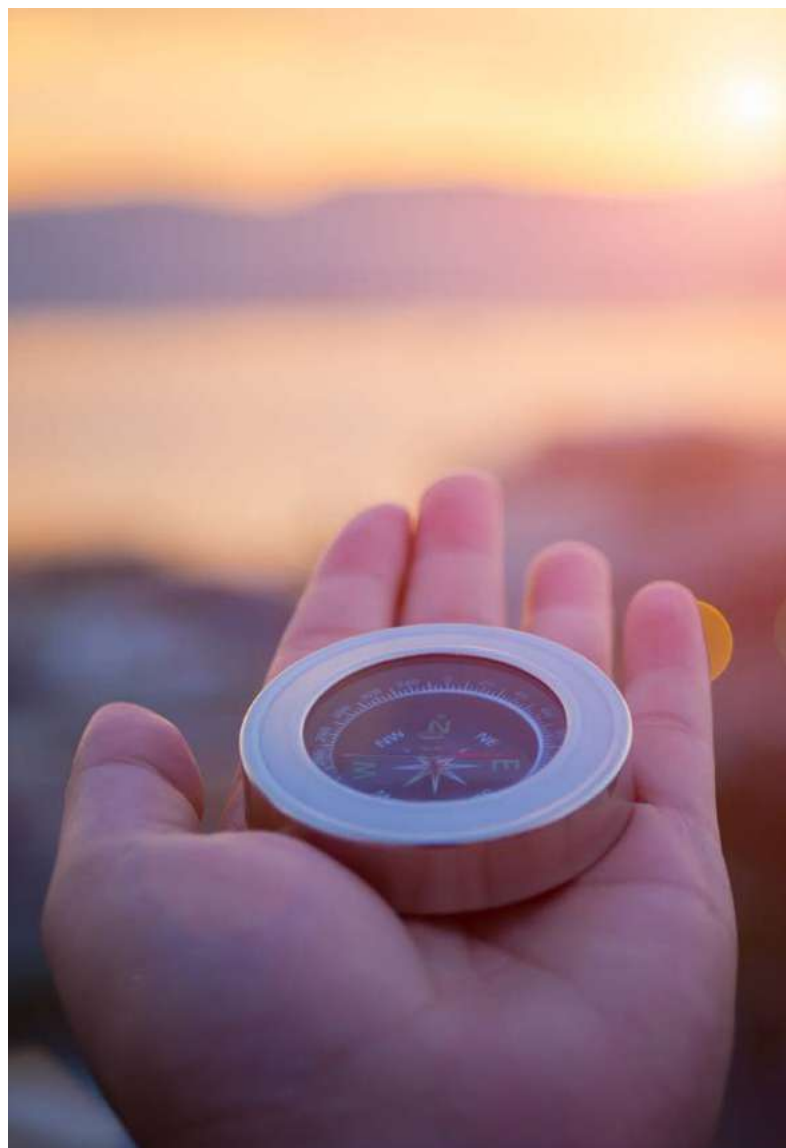
permet de se soigner correctement (même si en France les régimes obligatoires jouent quand même le rôle de garde-fou).

Les assureurs sont considérés comme manquant d'empathie, traitant l'urgence et n'étant en contact avec l'assuré que lors du paiement des primes et lors des sinistres, quand la personne est souvent en situation de détresse.

Le secteur de l'assurance communique moins bien sur son impact que le secteur bancaire. Or, lors de la crise sanitaire, les Etats ont accouru au chevet des banques mais pas des assureurs. Le secteur de l'assurance a continué à gérer son activité sans mettre en péril les parties prenantes. Il n'a pas dégraissé, n'a pas bénéficié du chômage partiel et a joué son rôle social. C'est un vrai engagement de développement durable.

Ils sont d'ailleurs 87 % à penser que l'écosystème global de l'assurance doit jouer un rôle pour promouvoir des nouveaux business models durables et s'accordent à dire que ce rôle ne doit pas se limiter à réguler le marché au travers de leurs investissements. Il sera primordial d'intégrer les travaux sur le risque, la prévention ou encore l'accompagnement des parties prenantes dans leur transition. Ils citent quatre principales actions à mener collectivement :

- **S'associer entre eux pour mettre en commun les données liées aux enjeux climatiques et sociaux à venir afin de pouvoir mieux appréhender la déformation de la masse assurable.** En effet, les dirigeants s'accordent à dire qu'il y a aujourd'hui un manque de données sur ces sujets et qu'individuellement les assureurs ne pourront pas garantir et supporter leurs clients face à ces nouveaux risques. Des alliances sont donc indispensables pour apporter des nouvelles mesures.
- **Accompagner leurs clients et leurs partenaires dans leur transformation**, que ce soit dans un modèle B2C mais aussi B2B2C. L'assureur a la responsabilité d'embarquer ses clients et des distributeurs dans leur transformation durable, à travers un cheminement plus vertueux.
- **Créer un label RSE dédié au secteur de l'assurance** afin de proposer une certification plus adaptée aux contraintes réglementaires du secteur
- **Créer de nouvelles métriques pour montrer et suivre la rentabilité des offres durable.**



REMERCIEMENTS

Sylvain Lambert
Associé PwC France - Sustainability
sylvain.lambert@pwc.com

Emilie Bobin
Associé PwC France - Sustainability
emilie.bobin@pwc.com
Gwenola Giblas

Anne-Florence Jean-Pasternak
Senior Manager PwC France - Financial Services
anne-florence.pasternak@pwc.com

Kawthar Tak-Tak
Senior Manager PwC France - Financial Services
kawthar.tak-tak@pwc.com

Pierre Durizy
Senior Associate PwC France - Financial Services
pierre.durizi@pwc.com

Manon Ochs-Ledoux
Associate PwC France - Financial Services
manon.ochs-ledoux@pwc.com



ACTEURS DE L'ASSURANCE AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| AEMA | Les Hautes Herbes |
| Alil | MMA |
| AssurOne | MTB111 |
| April | Prévoir Vie, Groupe Prévoir |
| AXA | Slowfin |
| BPCE Assurances | StudyAssur |
| Eiffel Investment Group | Tessi |
| Inetum | Wakam |
| KMS | |

Contacts

■ **Pauline Adam-Kalfon**

Associée PwC France & Maghreb,
en charge de la transformation des modèles en Assurance
pauline.adam-kalfon@pwc.com

■ **Nicolas Ferreira**

Directeur Général Adjoint chez Finance Innovation
nicolas.ferreira@finance-innovation.org

■ **Magali Noé**

Présidente du Comité de labellisation Finance Innovation
magali.noe@free.fr

■ **David Dubois**

Vice-Président du Comité labellisation Finance Innovation
david.dubois@prevoir.com

■ **Peter-Elias EID**

Responsable Assurance chez Finance Innovation
peter-elias.eid@finance-innovation.org





Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme se substituant à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés. PwC Advisory est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.