

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels facteurs jouent un rôle dans l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance ?

Mémoire présenté par :

Remi VANWILDEMEERSCH

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Christel DUMAS

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels facteurs jouent un rôle dans l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance ?

Mémoire présenté par :

Remi VANWILDEMEERSCH

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Christel DUMAS

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Christel Dumas, pour ses conseils éclairés et son encadrement tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Ses recommandations m'ont été précieuses. Merci d'avoir été si disponible, d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et de m'avoir orienté dans ma recherche.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC pour leur dévouement et leur engagement tout au long de ces années d'études. Un remerciement particulier va aux professeurs des options financières, qui m'ont permis de renforcer ma curiosité, d'acquérir des connaissances précieuses et de développer des compétences essentielles pour mon parcours professionnel.

Ensuite, j'aimerais exprimer ma reconnaissance envers Jolien et Liesbeth, mes maîtres de stages, ainsi que tous mes collègues, pour leur confiance et leur bienveillance tout au long de ce stage. Grâce à votre soutien, j'ai pu approfondir ma compréhension des assurances et de leurs enjeux de durabilité.

Evidemment, un immense merci à tous les intervenants qui se sont tous montrés très disponibles et très impliqués pour contribuer à la réalisation de ce mémoire. Réussir à contacter suffisamment de personnes au sein d'assureurs différents était pour moi une source d'inquiétude, et vous m'avez tous rendu la tâche très simple par votre réactivité et votre générosité.

Finalement, merci du fond du cœur à ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Leurs encouragements et leur présence à mes côtés ont été une source inestimable d'inspiration et de motivation.

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui, comme moi, accordent une importance capitale à la durabilité et à la finance durable.

Engagement anti-plagiat et usage de l'IA

Respect des règles référencement

« Je soussigné, **VANWILDEMEERSCH Remi**, Master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence.

Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date : 7 août 2025

Signature : 

Usage transparent de l'IA

Je soussigné, **VANWILDEMEERSCH Remi (190374)**, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	☐
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	☐
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	☐
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	☐
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	☐
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	☐
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	☒
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	☐
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	☐
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	☐
Autres usages	J'ai utilisé l'IA afin de m'expliquer des principes et théories, de résumer des articles dans le but d'avoir une première compréhension rapide du contenu après la lecture de l'abstract et de la conclusion. <i>Tous les usages de l'IA sont détaillés dans la dernière annexe.</i>	☒

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Hoeilaart, le 7 août 2025

Remi Vanwildemeersch (190374)



Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR ASSURANTIEL ET DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ	2
1. Les compagnies d'assurance face au risque climatique	2
1.1. Acteurs historiques aujourd'hui en première ligne	2
1.2. Vulnérabilité aux risques climatiques	4
1.3. Impact des portefeuilles sur le climat	8
1.4. Double perspective : victimes et acteurs de la transition climatique.....	10
2. Ambitions climatiques	10
2.1. Accord de Paris	11
2.2. Green Deal	12
3. Virage réglementaire et nouveau rôle des institutions financières	13
3.1. Le <i>EU Action Plan</i> et le nouveau rôle des assureurs.....	13
3.2. Les piliers : Taxonomie européenne, SFDR et CSRD	14
3.3. Évolution récente : Omnibus	18
4. Double matérialité.....	19
4.1. Le concept	19
4.2. Une rupture avec l'approche précédente.....	20
4.3. La mise en œuvre opérationnelle de la double matérialité	20
PARTIE 2 : APPROCHES THÉORIQUES DE L'INTÉGRATION DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ	23
1. Isomorphisme institutionnel et adoption des pratiques de durabilité	24
1.1. Présentation	24
1.2. Isomorphisme coercitif.....	25
1.3. Isomorphisme mimétique	26
1.4. Isomorphisme normatif.....	28
1.5. Dynamiques isomorphiques dans le secteur assurantiel	30
2. Théorie des parties prenantes et engagement	31
2.1. Présentation	31
2.2. Théorie des parties prenantes et durabilité	33
2.3. Un lien clair avec la double matérialité pour les assureurs	34
2.4. L'engagement et la qualité du dialogue.....	35
3. Synthèse des approches théoriques	39
4. Émergence d'une problématique	40
PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE	41
1. Approche de recherche	41

1.1.	Approche qualitative exploratoire.....	41
2.	Outils de récolte de données.....	42
2.1.	Entretiens	42
2.2.	Recueil de données existantes	44
2.3.	Observations.....	44
3.	La stratégie d'analyse des données.....	44
3.1.	Méthodologie Gioia.....	44
4.	Limites	48
PARTIE 4 : RÉSULTATS		49
1.	Le besoin de faire évoluer la stratégie (face aux enjeux climatiques et sociétaux)	49
1.1.	Les défis des compagnies d'assurance.....	49
1.2.	Gouvernance de la double matérialité.....	50
1.3.	La réglementation comme effet de levier	51
1.4.	En bref	51
2.	La perception des enjeux de la double matérialité	52
2.1.	L'appropriation de la notion de double matérialité.....	52
2.2.	Le rôle des compagnies d'assurance	52
2.3.	La méthodologie liée à la double matérialité.....	53
2.4.	La valeur ajoutée de la double matérialité.....	53
2.5.	En bref	54
3.	L'engagement des parties prenantes.....	54
3.1.	Interactions avec les parties prenantes	55
3.2.	En bref	56
4.	La comparaison avec la concurrence.....	57
4.1.	La comparaison avec la concurrence.....	57
4.2.	En bref	57
5.	L'anticipation des intentions du régulateur	58
5.1.	Évolution de l'approche et de son utilisation	58
5.2.	Évolution réglementaire	59
5.3.	En bref	60
6.	Modélisation des facteurs	61
PARTIE 5 : DISCUSSION.....		62
1.	La discussion des résultats	62
2.	Apports de la recherche et recommandations.....	68
3.	Limites et recul critique.....	70
4.	Perspectives pour la recherche future	71

PARTIE 6 : CONCLUSION	73
Bibliographie	75
ANNEXES.....	85

Liste des figures

Figure 1 : Croissance des pertes assurées mondiales dues aux catastrophes naturelles (en milliards de dollars, prix de 2024)	4
Figure 2 : Répartition des portefeuilles d'investissements belges par classe d'actifs	8
Figure 3 : Etat des lieux des signatures de l'Accord de Paris	11
Figure 4 : Hausse prévisible des températures en fonction des trajectoires d'émissions.....	12
Figure 5 : EU Action Plan on Sustainable Finance	14
Figure 6 : Interactions entre la Taxonomie européenne, le SFDR, et la CSRD	15
Figure 7 : Les six objectifs de la Taxonomie européenne	15
Figure 8 : Articles 6, 8 et 9 du règlement SFDR	16
Figure 9 : Calendrier initial d'implémentation de la CSRD	17
Figure 10 : Structure des ESRS.....	17
Figure 11 : Le concept de double matérialité.....	19
Figure 12 : Exemple de matrice de double matérialité	22
Figure 13 : Typologie des parties prenantes	32
Figure 14 : Action communicative dans le dialogue avec les parties prenantes	36
Figure 15 : Influence des perspectives institutionnelles et des parties prenantes sur l'introduction de comportements socialement responsables	39
Figure 16 : Structure de données théorique	46
Figure 17 : Modèle à trois niveaux des cinq facteurs influençant l'intégration de la double matérialité chez les assureurs	61

Liste des tableaux

Table 1 : Classification des risques par groupe d'activités et par branches	3
Table 2 : Participants et informations relatives aux entretiens	43
Table 3 : Exemple d'analyse de premier ordre	46
Table 4 : Exemple d'analyse de second ordre.....	47
Table 5 : Exemple de dimension agrégée	47

Liste des acronymes

AAE	Actuarial Association of Europe
ACPR	Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BCE	Banque Centrale Européenne
CAT	Climate Action Tracker
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
DMA	Double Materiality Assessment
ECB	European Central Bank
EEA	European Environment Agency
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
ESA	European Supervisory Authorities
ESG	Environnemental, Social et Gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (IPCC en anglais)
IA	Intelligence Artificielle
IARD	Incendies, Accidents et Risques divers
IORP	Institutions for Occupational Retirement Provision (Institutions de retraite professionnelle)
KPI	Key Performance Indicator
NFRD	Non Financial Reporting Disclosure
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit Intérieur Brut

PME	Petite et Moyenne Entreprise
RC	Responsabilité Civile
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SCR	Solvency Capital Requirement
SRI	Socially Responsible Investing
TPP	Théorie des parties prenantes

INTRODUCTION

La durabilité est devenue ces dernières années un enjeu sociétal majeur. Les événements climatiques extrêmes se multiplient, gagnent en intensité et entraînent des pertes se chiffrant en millions, voire en milliards d'euros, tout en laissant une marque durable dans les esprits. Alors même que certaines politiques publiques semblent marquer le pas en matière de climat, le réchauffement climatique, lui, ne ralentit pas. Dans ce contexte, la nécessité de s'y attaquer demeure urgente et incontournable.

Le secteur des entreprises d'assurance, comme les autres secteurs, doit faire face aux enjeux climatiques et sociétaux. De par la nature de son activité, ce secteur est particulièrement sensible aux changements climatiques.

Dans ce contexte de prise de conscience des enjeux climatiques dans la société et de multiplication des initiatives des autorités, surtout au niveau Européen, les entreprises d'assurance intègrent de plus en plus la durabilité dans leur stratégie et dans leur communication. Ce changement passe par une analyse des impacts de l'environnement sur l'entreprise et de l'entreprise sur l'environnement, en tenant compte des impacts financiers et non-financiers. Il s'agit là du principe de double matérialité.

L'intégration de cette double matérialité d'impact dans l'analyse des entreprises d'assurance peut être influencée par différents facteurs qui ne sont, aujourd'hui, pas clairement identifiés. La revue de la littérature existante nous donne des modèles adaptés à l'analyse des facteurs d'intégration de la durabilité mais ils ne visent pas spécifiquement la double matérialité, qui de par la rupture qu'elle provoque avec la conception traditionnelle de la durabilité dans les entreprises, nécessite d'être étudiée.

Ainsi, ce mémoire vise à explorer et comprendre cette situation avec l'objectif d'identifier les facteurs qui influencent l'intégration de l'approche de double matérialité pour les compagnies d'assurance, donc au-delà d'un *reporting* visant une conformité minimale.

Ce travail s'appuie sur une étude qualitative menée auprès de compagnies d'assurance présentes en Belgique. Les données ont été collectées à travers d'entretiens semi-directifs et complétées par l'analyse de rapports. L'ensemble a été traité selon la méthode Gioia, permettant de structurer et d'interpréter de manière rigoureuse les informations recueillies.

L'analyse met en évidence cinq facteurs clés qui influencent l'intégration de la double matérialité et montre que celle-ci, façonnée par un mélange de pressions réglementaires, normatives et concurrentielles, peut devenir un véritable levier stratégique lorsque certaines conditions sont réunies. Les résultats de cette recherche contribuent à enrichir la compréhension académique des dynamiques d'intégration de la double matérialité, en confirmant et en affinant les cadres théoriques existants, tout en offrant aux acteurs du secteur assurantiel, et au-delà, des leviers concrets pour transformer cette exigence réglementaire en véritable atout stratégique.

PARTIE I : ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR ASSURANTIEL ET DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

I. Les compagnies d'assurance face au risque climatique

I.1. Acteurs historiques aujourd'hui en première ligne

Premières notions de solidarité et de partage des risques

Les prémices de l'assurance, bien qu'incertaines sur leur attribution exacte, remontent à plusieurs milliers d'années. En Chine, les marchands répartissaient leurs cargaisons sur plusieurs navires pour limiter les pertes, illustrant une première forme de partage du risque. A Babylone (vers 2250 av. J.-C.), une forme de prêt maritime permettait aux commerçants de rembourser un prêt, avec intérêts, seulement si la cargaison arrivait à destination. D'autres civilisations telles que les Phéniciens, les Egyptiens, les Grecs ou encore les Romains, ont aussi mis en place des systèmes similaires (Masci, 2011).

Il faut cependant attendre le Moyen Age en Italie pour voir apparaître les premiers contrats d'assurance maritime. L'objectif pour les marchands étant de se protéger à la fois contre les risques naturels, liés aux voyages de plus en plus longs et périlleux, ainsi que contre les risques humains, représentés par les corsaires (Botticini et al., 2023). En 1666, 13 200 maisons et 89 églises furent détruites dans le Grand incendie de Londres, ce qui marque l'impulsion décisive à l'assurance (Moreau, 1991). La première vraie compagnie d'assurance fut créée et l'assurance s'institutionnalisa (Masci, 2011).

Que cela soit pour se prémunir contre les aléas du commerce et des voyages en mer, ou contre les incendies, et bien d'autres, historiquement, l'assurance a toujours été un mécanisme essentiel pour partager et atténuer les risques liés aux incertitudes de chaque époque. Elle complète notamment deux des quatre rôles économiques des institutions financières, comme déjà bien mentionné, le partage des risques, mais également l'intermédiation financière. Les deux autres rôles étant le système de transactions et l'implémentation de la politiques (Fox, 2024).

Fonctionnement et *business model* aujourd'hui

Depuis ces événements, les choses ont bien évolué, tant en termes de structuration que de complexité des produits, sans oublier la gestion des risques.

En Belgique, les risques sont classés par branche et par groupe d'activités. Ces dernières sont les assurances vie, correspondant à une couverture des personnes et aux autres produits d'épargne, et les assurances non-vie, correspondant à une couverture des biens. Les différentes branches sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Assurances non-vie		Assurances vie
1 – Accidents	10 – RC véhicules terrestres	21 – Vie classique (branche 21)
2 – Maladie	11 – RC véhicules aériens	22 – Nuptialité & Natalité
3 – Véhicules terrestres	12 – RC navires	23 – Unit-linked (branche 23)
4 – Véhicules ferroviaires	13 – RC générale	24 – Permanent Health Insurance
5 – Véhicules aériens	14 – Crédit	25 – Opérations tontinières
6 – Véhicules maritimes	15 – Caution	26 – Capitalisation
7 – Marchandises transportées	16 – Pertes financières diverses	27 – Fonds de retraite
8 – Incendie & forces de la nature	17 – Protection juridique	28 – Opérations collectives spéc.
9 – Autres dommages aux biens	18 – Assistance	29 – Fonds cantonné

Table 1 : Classification des risques par groupe d'activités et par branches

Source : Banque Nationale de Belgique. (2025). *Classification des risques par groupes d'activités et branches*.

<https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/controle-prudentiel/domaines-de-contrôle/entreprises-dassurance-et-de-18>

En 2023, le total des encaissements en Belgique s'élevait à 32,4 milliards d'euros (Assuralia, 2024). Ces encaissements sont des primes perçues auprès des assurés, et sont destinées à couvrir les sinistres, les frais de gestions et à générer un bénéfice. Les compagnies collectent donc des primes en espérant qu'elles soient supérieures aux indemnisations versées. Pour éviter de perdre de l'argent et déterminer le montant adéquat des primes, il est donc indispensable d'évaluer au mieux le risque. Pour ce faire, des actuaires modélisent les risques avec des outils statistiques et mathématiques.

En supplément aux activités de souscription, on retrouve les activités d'investissements. En effet, pour garantir leur couverture aux assurés ainsi que les versements des assurances vie et autre, les compagnies d'assurance investissent les primes perçues sur les marchés financiers, dans des actifs plus ou moins risqués. Les assureurs font partie des plus gros investisseurs institutionnels en Belgique.

Transformations du secteur sur les dernières années

Les dernières décennies ont montré, notamment avec les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ainsi que la crise financière de 2008, que des événements dévastateurs provoqués par des humains ou par la nature peuvent créer de nouvelles incertitudes et vulnérabilités (Masci, 2011). Les assureurs ont relativement bien absorbé les chocs liés à ces événements. Mais cela pourrait ne pas toujours être le cas, le changement climatique et les événements extrêmes qui y sont associés soulèvent de nombreuses interrogations.

En Europe, on pense très rapidement aux records de température battus chaque année ainsi qu'aux vagues de chaleur, sécheresses et incendies dévastateurs, tempêtes, ou encore inondations, dont la Belgique a été particulièrement touchée en 2021. Pour cet événement, le secteur assurantiel a déboursé un total de 2,24 milliards d'euros en indemnités (Assuralia, 2025a). L'annexe 1 présente un tableau des principales tempêtes et inondations en Belgique depuis 2015 en nombre de sinistres et charges pour les assureurs. Encore plus récemment, la catastrophe qui a touché Valence a été l'inondation la plus coûteuse au monde en 2024 avec des pertes assurées s'élevant à plus de 4 milliards d'euros (Swiss Re Institute, 2025b).

Les travaux menés par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) indiquent, avec des niveaux de confiance élevés, que les phénomènes climatiques extrêmes d'aujourd'hui se caractérisent par une fréquence accrue, une intensité plus marquée, une durée prolongée, ainsi qu'une sévérité grandissante. Par ailleurs, de plus en plus de ces catastrophes sont de nature composée et combinent donc plusieurs aléas ; une tendance qui devrait s'accroître avec l'aggravation du réchauffement climatique (IPCC, 2023). Pour preuve, l'année 2024 a été l'une des plus onéreuses pour l'assurance au niveau global depuis 1980, avec environ 140 milliards de dollars de pertes assurées (Munich Re, 2025). Et cela ne devrait pas s'améliorer pour 2025, Swiss Re (2025b) estime que ces pertes seront de 145 milliards de dollars. Ils estiment également qu'il y a une probabilité d'une sur dix que les pertes assurées atteignent ou dépassent les 300 milliards. Ci-dessous, le graphique représentant l'évolution des pertes assurées liées aux catastrophes naturelles (Swiss Re Institute, 2025b) :



Figure 1 : Croissance des pertes assurées mondiales dues aux catastrophes naturelles (en milliards de dollars, prix de 2024)

Source : Swiss Re Institute. (2025b). Sigma 1/2025: Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-01-natural-catastrophes-trend.html>

Les assureurs sont en première ligne face aux risques climatiques par leur rôle de mécanisme de transfert de risque et donc d'absorption des chocs. Mais ils le sont aussi car leur rôle va au-delà du remboursement des sinistres, ils interviennent avant, pendant et après l'évènement. Stricker et al. (2025) mettent en évidence qu'en matière de gestion du risque d'inondation, les assureurs préviennent et réduisent le risque (systèmes d'alerte précoce ou des réductions de primes pour portes étanches, capteurs d'eau, ...), évaluent en modélisant le risque, répondent par une aide d'urgence rapide, et accompagnent la reconstruction.

Les prochaines sections sont dédiées à explorer et développer ces liens forts entre le secteur de l'assurance et le climat.

1.2. Vulnérabilité aux risques climatiques

Le risque climatique se définit comme : « La possibilité de conséquences négatives d'une ampleur indéterminée qui mettent en danger un bien de valeur. Les risques dépendent de la

vulnérabilité (prédisposition à être affecté négativement), l'exposition (condition dans laquelle le système est exposé au phénomène ou à la tendance climatique) et le danger (événement naturel ou d'origine humaine qui peut avoir des effets néfastes sur les systèmes). » (UNRIC, 2025). Ils amènent des changements structurels qui peuvent avoir des effets sur l'activité économique, qui affecte à son tour l'ensemble du système financier (Banque Centrale Européenne, 2020).

Le risque climatique englobe le risque de transition, le risque physique et le risque de réputation (Dumas, 2024a). On pourrait également y ajouter le risque de responsabilité.

Risques physiques

Par définition, le risque physique désigne les impacts financiers du changement climatique et de la dégradation environnementale (BCE, 2020). Ce risque est le plus évident pour les assureurs car il est facilement visible et quantifiable. C'est ce risque qui a été utilisé dans la section précédente pour présenter les assureurs comme première ligne face au changement climatique.

Comme déjà présenté avec l'exemple des inondations (cf. supra p.3), les assureurs sont sensibles aux risques physiques aigus, qui correspondent à des événements soudains et intenses, et qui font exploser les indemnités, rendant la modélisation et donc la tarification des primes plus compliquée, et augmentent le coût de la réassurance. Les actifs de type immobilier ou infrastructure de ces assureurs peuvent aussi être touchés et dépréciés fortement.

Mais il y a également les risques chroniques, qui correspondent à des tendances plus lentes mais durables sur le long terme telles que la hausse du niveau de la mer ou les canicules prolongées. La première engendrerait une dévalorisation du bâti littoral (European Environment Agency, 2025a). La seconde impacterait énormément les différentes assurances, notamment les assurances santé (Swiss Re Institute, 2025a).

Risques de transition

Second danger non négligeable, le risque de transition se réfère aux pertes financières potentielles qu'une institution peut subir lors de la transition vers une économie plus durable et à plus faible émission carbone (BCE, 2020).

Se conformer aux nouvelles réglementations et normes environnementales constitue des coûts supplémentaires pour les assureurs qui doivent alors adapter leurs produits et processus. Certains produits d'assurance peuvent devenir obsolètes et l'innovation technologique peut nécessiter le développement de nouveaux produits. Un exemple typique est les véhicules électriques : la demande pour les véhicules thermiques chute ainsi que les primes associées, et la demande pour les véhicules électriques progresse, mais les batteries et l'électronique augmentent la gravité des sinistres et des coûts (Thatcham Research, 2024). De plus, les changements dans les opérations internes peuvent également être coûteux.

Finalement, les désinvestissements dans les industries polluantes engendrent aussi des coûts directs et indirects, notamment en faisant baisser la valeur du portefeuille (ESA et ECB, 2024).

Risques de réputation

L'image et la confiance des parties prenantes sont très importantes pour toute entreprise, nulle ne souhaite être perçue comme faisant du *greenwashing*. Les conséquences d'une controverse ESG peuvent être brutales, le « *dieseldate* » pour Volkswagen en est un très bon exemple. La hausse des catastrophes et son rôle dans la gestion des sinistres post-événement place le secteur assurantiel sous les projecteurs.

Des incohérences entre promesses et actions réelles sont rapidement sanctionnées par les marchés financiers avec un départ d'actionnaires et un repli du cours de la bourse. De manière générale, une grande attention est portée sur le financement d'activités fossiles ou controversées. Côté produits et clients, les effets d'accusations de *greenwashing* ou le manque de produits « verts » sont tout bonnement une baisse des ventes et une hausse des résiliations (Actuarial Association of Europe, 2022).

Risques de responsabilité

Les assureurs sont exposés aux coûts de poursuites engagées contre eux-mêmes ou contre leurs assurés pour contribution aux dommages climatiques. Il s'agit encore d'un risque difficile à modéliser et donc d'en quantifier les coûts. Malgré tout, le nombre de cas de litiges augmente chaque année et identifier clairement l'exposition est une nécessité (Lockman, 2023). Selon Allianz (2024), on peut s'attendre à une augmentation significative des risques de responsabilité lié au climat dans le futur.

Interconnectivité des risques

Puisqu'ils sont chacun une composante du risque climatique, ces risques sont bien entendu interconnectés, un même choc climatique peut déclencher plusieurs types de risques (EIOPA, 2022). Mais ils ont aussi une incidence sur les autres types de risques, que cela soit le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité ou le risque opérationnel. Les risques climatiques agissent comme un amplificateur et leurs impacts se répercutent à travers toutes les couches du risque financier (BCBS, 2021). Ce ne sont pas des risques distincts et il est essentiel pour les assureurs qu'ils soient intégrés dans leur système de gestion des risques.

De tous ces risques découlent deux enjeux clairs : la solvabilité et l'assurabilité.

Solvabilité

L'impact financier des risques climatiques peut être énorme et affecter considérablement le bilan des assureurs, ce qui rend la résilience financière et la solvabilité cruciale. Depuis 2016, Solvency II, qui est un cadre prudentiel harmonisé européen, a pour objectif de garantir que les sociétés d'assurance disposent de suffisamment de capital pour faire face à leurs risques, tout en assurant transparence, bonne gouvernance et gestion efficace des risques (Commission Européenne, 2015). Les risques climatiques y sont progressivement inclus.

Le stress test climatique permet de mesurer ces risques liés au climat. Selon l'EIOPA (2024c), qui en a réalisé un pour l'ensemble des institutions financières en Europe en simulant trois scénarios

avec un différent degré de choc de transition. Dans les scénarios les plus défavorables, les valeurs d'investissement des assureurs diminuent de 19%. Les scénarios, méthodologies et résultats précis sont disponibles à l'annexe 2. L'ACPR a lui aussi réalisé un stress test climatique pour l'ensemble des organismes d'assurance en France, en intégrant risques physiques et de transition. Les résultats démontrent une exposition significative tant sur le court terme que sur le long terme (ACPR, 2025).

Récemment, une étude estimant que Solvency II ne capture pas encore de façon explicite certains risques climatiques, a mobilisé la métrique du « *Climate Value at Risk* (VaR) » et qui a donc pour objectif de déterminer les pertes potentielles qui résultent des coûts liés au changement climatique. Dans un scénario avec un retard de mise œuvre de politiques climatiques et donc des coûts de transition élevés, les fonds propres totaux des assureurs européens chuteraient de 37% passant de 1.033 milliards à 652 milliards. Le ratio de couverture du capital réglementaire (SCR) (qui correspond aux fonds propres sur les besoins en capital réglementaire requis par Solvency II) chuterait de 60 points de pourcentage. Cela aurait pour conséquence que 10% des assureurs en Europe ne seraient plus réglementairement conformes (seuil de 100%) si un choc climatique de cette ampleur se produisait. Ces chiffres ne doivent évidemment pas être pris au pied de la lettre, mais ils soulignent clairement la matérialité du risque climatique sur la stabilité du secteur de l'assurance (Andre, 2025).

Inassurabilité

Le *protection gap*, ou écart de protection, représente la différence entre les pertes économiques engendrées par les catastrophes naturelles et la part de ces pertes qui est réellement couverte par ces assurances (Charpentier, 2008). Cela illustre l'inassurabilité de certains risques, pour lesquels le marché privé est donc incapable de proposer une couverture viable, même en passant par la réassurance ou les marchés financiers. En ce qui concerne le risque climatique, les pertes potentielles sont colossales, les sinistres sont souvent géographiquement corrélés. De plus, l'accroissement de la fréquence et l'intensité des événements rend les modèles de prévision obsolètes, ce qui ajoute une incertitude considérable. Par conséquent, les compagnies d'assurance peuvent décider de plus couvrir certaines zones ou augmenter fortement leurs primes, rendant ainsi l'assurance inaccessible (Feinman, 2025). EIOPA (2024a) a développé un *dashboard* qui présente les écarts de protection liés au climat par pays, celui pour la Belgique est disponible à l'annexe 3.

Les enjeux sont majeurs car ce sont directement les populations et entreprises qui sont affectées. Reprenons l'exemple des inondations de juillet 2021 en Belgique : malgré un taux de couverture élevé de plus de 90% selon Assuralia, de nombreuses personnes se sont retrouvées sans protection adéquate, forçant les pouvoirs publics à intervenir en dernier recours. Cet événement a révélé les lacunes du système de couverture privé et mit en évidence la nécessité de partenariats public-privé (Health, Food Chain Safety and Environment, 2023).

En effet, si, à cause des risques d'inondations et leurs conséquences, les assureurs continuent de segmenter leurs assurances et d'adapter les primes pour chacun, alors les citoyens qui habitent en zone inondables devraient payer des primes extrêmement élevées, voir verraient leur

habitation totalement inassurable. Alors que ceux n'habitant pas dans une zone inondable continueraient de payer de « petites » primes. Ce qui remet en question le principe clé de solidarité et de mutualisation des risques. Cela représente un immense défi et souligne l'importance pour les assureurs de bien se rendre compte de leurs enjeux matériels.

1.3. Impact des portefeuilles sur le climat

Dans la partie précédente, nous avons examiné l'impact significatif du risque climatique sur le secteur des assurances, soulignant ainsi l'importance d'une bonne gestion des risques. En outre, les assureurs jouent un rôle crucial dans le financement de la transition, en exploitant leurs portefeuilles d'investissements et d'assurances. En effet, afin d'atteindre les objectifs fixés pour 2030 par l'Union Européenne, les besoins additionnels d'investissements, au-delà de ceux déjà engagés ou prévus, sont estimés entre 360 et 416 milliards d'euros. Cela représente de 2,3 à 2,6% du PIB Européen (I4CE, 2024 ; Institut Rousseau, 2024 ; Commission Européenne, 2024).

Portefeuilles d'investissements

Avec 9.500 milliards d'euros d'actifs sous gestion, dont 70% sont investis en Europe, les assureurs européens figurent parmi les principaux investisseurs institutionnels (Insurance Europe, 2025). Leur soutien à l'économie réelle est crucial, et ils disposent d'une influence notable pour orienter les marchés de capitaux. Au niveau belge, les placements du secteur de l'assurance atteignaient 283,47 milliards d'euros en 2023 (Assuralia, 2024). En voici la ventilation :

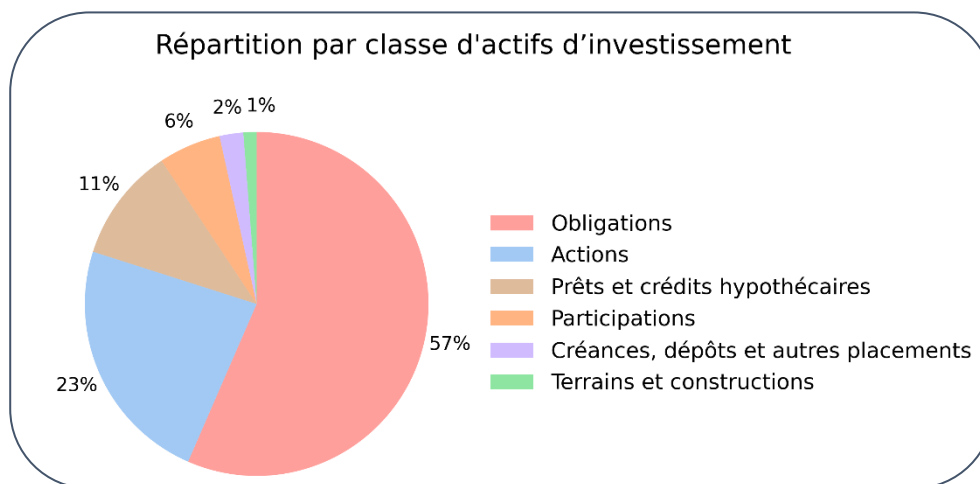


Figure 2 : Répartition des portefeuilles d'investissements belges par classe d'actifs

Source : Assuralia. (2024). Chiffres clés et principaux résultats de l'assurance belge en 2023.

<https://cms.assuralia.be/sites/default/files/2024-10/Chiffres-cl%C3%A9s-2023.pdf>. Réalisation personnelle.

Bien visibles avec notamment une grande proportion d'obligations, les assureurs ont des horizons d'investissements longs et stables. Cette logique long terme rend le secteur adapté au financement d'actifs durables, qui par définition, s'inscrivent dans une perspective similaire.

Les investissements exercent une influence indirecte sur le climat, car ils découlent d'activités économiques réalisées par d'autres entités. Cependant, cette influence n'est pas sans

conséquences, le choix d'injecter ou de refuser d'injecter du capital détermine quels projets voient le jour, à quel coût et à quelle vitesse. Un investissement dans une entreprise liée aux combustibles fossiles consolide cette trajectoire économique, ce qui entraîne une augmentation des émissions et autres effets néfastes sur le climat.

L'objectif pour la transition au travers des investissements est donc double : l'atténuation et l'adaptation (Commission Européenne, n.d.-a).

Il existe de nombreuses stratégies pour réduire les émissions de son portefeuille d'investissements, les plus utilisées par les assureurs sont l'intégration de critères ESG dans les décisions d'investissements, l'exclusion d'entreprises ou activités incompatibles (principalement la combustion fossile et autres activités controversées), et l'engagement afin d'améliorer les pratiques environnementales. A noter que l'exclusion permet certes de réduire le bilan carbone du portefeuille et de ne pas encourager des comportements néfastes, mais que l'impact réel sur le climat n'a lieu que si l'entreprise exclue s'adapte et réduit concrètement ses émissions et dégâts sur l'environnement afin de pouvoir bénéficier à nouveau des investissements (van Benthem et al, 2022). Cela met en évidence la nécessité d'observer l'efficacité de ces stratégies. La même réflexion s'applique à l'engagement, sujet au *greenwashing*. En effet, si un investisseur institutionnel fait de l'engagement pour dire qu'il fait de l'engagement, et qu'au bout de plusieurs années aucun changement n'est réalisé et aucune menace n'est mise à exécution, alors aucun impact sur le climat n'aura lieu. Une étude sortie en 2021 souligne la nécessité d'un engagement plus efficace, sans quoi cela ne jouera pas un rôle majeur dans la transition bas-carbone (Gianfrate et al., 2021).

Une note importante est qu'il n'y a cependant pas énormément de littérature sur ces sujets qui s'intéresse à l'impact environnemental. Les études analysent davantage les retours négatifs sur les portefeuilles d'investissements liés aux impacts sur l'environnement de ces mêmes portefeuilles, et privilégient donc une vision orientée sur une matérialité financière. Il pourrait être intéressant d'aborder cet aspect et mettre en avant les vertus des investissements durables mais, en réalité, cela reviendrait à aborder à nouveau la manière dont les risques climatiques affectent les portefeuilles d'investissements

En plus d'investir dans des actions en fonction de critères ESG, les assureurs et autres investisseurs institutionnels peuvent investir dans d'autres types d'actifs à impact. Au premier rang, les obligations vertes, celles-ci financent donc des activités ou projets qui soutiennent des projets ou activités spécifiques avec un impact positif sur l'environnement. En 2024, en Europe, ces obligations représentent 6,9% du total émis à la fois par les gouvernements et les entreprises, et continuent de suivre une tendance à la hausse, dont le graphique est disponible à l'annexe 4 (EAA, 2025b). Le gouvernement belge a quant à lui levé près de trois milliards en 2024, et dont les émissions évitées sont calculées à 716 kilo tonnes de CO₂ (Belgian Debt Agency, 2025).

Les obligations vertes réduisent effectivement l'intensité carbone des émetteurs et améliorent leur performance environnementale, en particulier lorsqu'elles financent de nouveaux projets d'entreprises en croissance. Une entreprise en décroissance a plus de chance d'utiliser cela comme signal visant à améliorer la réputation (Ordóñez-Borralló et al., 2024 ; Khan et Vismara,

2025). Il est également important de souligner que la réduction des émissions ne peut être directement attribuée aux obligations vertes, mais qu'elles signalent un engagement crédible envers le climat (Fatica et Panzica, 2021).

Les assureurs, mais rarement seuls, peuvent également soutenir et financer directement des projets d'infrastructure liée à l'énergie renouvelable, ou bien dans des projets immobiliers avec des certifications « vertes » exigeantes.

Les assureurs peuvent également appliquer ces mêmes logiques à leurs portefeuilles d'assurance.

1.4. Double perspective : victimes et acteurs de la transition climatique

Le risque climatique est au cœur de l'activité des assureurs. Ses conséquences négatives et son ampleur ne font qu'augmenter. Pour les assureurs, le risque devient difficile à calculer, les coûts pourraient devenir insupportables, au point que certains acteurs du secteur commencent à s'interroger sur la pérennité du modèle assurantiel.

Il est peu fréquent d'entendre évoquer le rôle des assureurs dans l'évolution du dérèglement climatique. Ils ont un rôle à jouer comme investisseurs et comme assureurs. Comme assureurs, ils continuent à assurer les projets ou activités productrices de CO₂ même si des initiatives sont déjà prises pour favoriser les projets ou activités plus durables. Comme investisseurs, ils financent l'économie productrice de CO₂, ce qui accroît, indirectement, les risques climatiques. En intégrant la durabilité à leur stratégie d'investissement, ils orientent progressivement une part croissante de leurs capitaux vers le financement d'activités plus durables mais cela ne représente encore qu'une partie des investissements.

Inscrite dans une logique de double matérialité, cette double perspective éclaire à la fois l'impact du climat sur l'assureur et l'impact de l'assureur sur le climat.

2. Ambitions climatiques

Face à l'urgence climatique et aux défis majeurs identifiés dans la première section, les institutions internationales et européennes ont établi des cadres pour orienter la lutte contre le changement climatique.

L'Accord de Paris, signé en 2015, constitue le socle de la coopération internationale en matière climatique et fixe les objectifs mondiaux de limitation du réchauffement.

En Europe, le *Green Deal* traduit ces engagements globaux en une stratégie concrète de neutralité carbone d'ici 2050.

2.1. Accord de Paris

À la suite de l'échec du sommet de Copenhague (2009), la COP17 a adopté en 2011 la *Durban Platform for Enhanced Action*, afin lancer un cycle de négociation chargé de mettre au point un instrument juridiquement contraignant ou un texte ayant force légale, et ce avant 2015. Ce mandat a ouvert la voie à la Conférence de Paris (COP 21). Une coalition entre l'UE et une partie des pays en développement a permis de faire accepter cette feuille de route par des pays comme la Chine, les Etats-Unis et l'Inde, qui étaient pourtant initialement très réticents (Climat.be, n.d.).

Ci-dessous, en image, un état des lieux par pays en date du 21 janvier 2025, selon leur participation ou non à l'Accord de Paris :

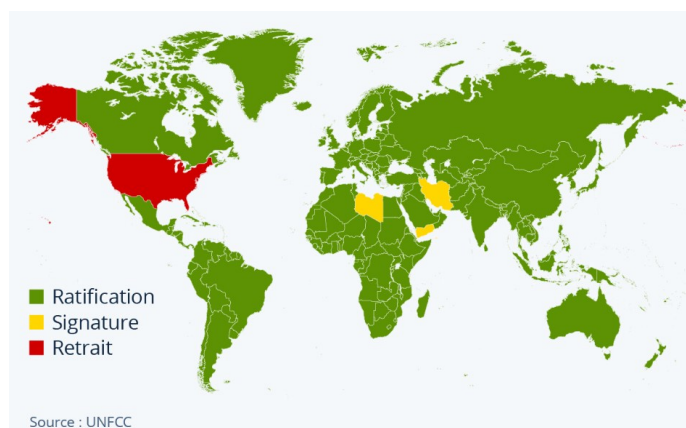


Figure 3 : Etat des lieux des signatures de l'Accord de Paris

Source : Fourreau, V. (2025). Etat des lieux de l'Accord de Paris. Statista. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/9655/accords-de-paris-pays-ayant-signé-et-ratifié-le-traite/>

L'Accord de Paris instaure un cadre de lutte contre le changement climatique basé sur le principe de contributions volontaires, dans lequel tous les Etats sont appelés à faire des efforts de transition, même s'ils ne font pas partie des pays développés. Le raisonnement implicite est qu'une masse critique d'acteurs (en particulier l'Europe, les États-Unis et la Chine) pourra accélérer le déploiement des solutions bas-carbone, permettre leur maturation et leur diffusion à grande échelle (Geoffron, 2015).

L'Accord de Paris intègre un processus incitant à relever le niveau d'ambition en revoyant les engagements tous les 5 ans, avec obligation de progression et sans retour en arrière possible. L'un des principaux objectifs de l'Accord de Paris est de maintenir l'élévation de la température moyenne en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, idéalement à 1,5 °C (Organisation des Nations Unies, 2015, Article 2).

Il définit également une trajectoire de décarbonisation de nos sociétés en visant « un équilibre entre les émissions anthropiques par les sources et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre au cours de la deuxième moitié du siècle » (ONU, 2015, Article 3).

L'Accord a mis en place un cadre évolutif qui ne garantit pas l'atteinte des objectifs mais fournit les instruments politiques, financiers et de gouvernance pour y parvenir.

Des estimations réalisées depuis l'accord de Paris, en 2017 montrent que, avec les engagements de réduction d'émission pris par les pays signataire, la hausse de température dépasseront l'objectif des + 2 °C (Le Hir, 2017).

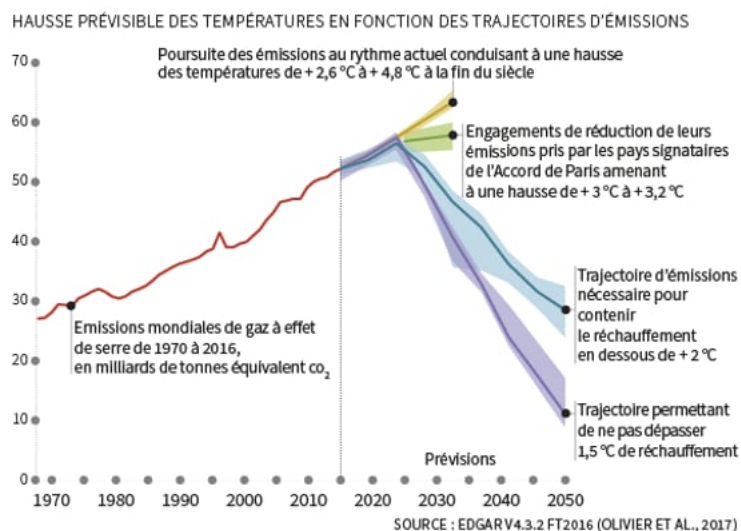


Figure 4 : Hausse prévisible des températures en fonction des trajectoires d'émissions

Source : Le Hir, P. (2017, octobre). Réchauffement climatique : la bataille des 2 °C est presque perdue. Le Monde. https://www.lemonde.fr/climat/article/2017/10/31/rechauffement-climatique-la-bataille-des-2-c-est-presque-perdue_5208255_1652612.html

Plus récemment, en 2024, le Climate Action Tracker (CAT) montre qu'avec les politiques actuelles, le monde se dirige vers environ +2,7°C en 2100. Si toutes les promesses et objectifs étaient tenus, le réchauffement médian serait autour de 2,1°C et de 1,9°C dans le scénario le plus optimiste (Climate Action Tracker, 2024). La représentation visuelle est disponible à l'annexe 5.

2.2. Green Deal

Le Pacte vert européen, ou *Green Deal*, a été présenté en décembre 2019 par la Commission Européenne et a été officialisé en juillet 2021.

Le *Green Deal* est une stratégie de croissance de l'Union Européenne visant à rendre l'Europe climatiquement neutre en 2050 avec un objectif intermédiaire de réduction des émissions de 55% par rapport au niveau de 1990. L'ensemble des mesures qui engagent l'UE dans une transition écologique couvrent un large éventail de domaines comme l'action climatique, l'énergie, l'agriculture, l'industrie, les infrastructures, l'environnement et la biodiversité, les transports, la finance et le développement, ainsi que la recherche et l'innovation (Commission Européenne, 2019b).

Le paquet global des mesures visant à rencontrer les objectifs climatiques comprend, outre les objectifs de réduction des émissions, un objectif visant à accroître les puits de carbone naturel, un système d'échange de quotas d'émission modifié qui devra permettre de plafonner les émissions, attribuer un prix à la pollution et générer des investissements dans la transition écologique l'innovation (Commission Européenne, 2019a).

Des actions pour favoriser l'économie circulaire, créer un système d'alimentation durable et préserver la biodiversité font partie du plan global. Par ailleurs, des mesures de soutien aux citoyens et aux petites entreprises sont mises en place avec la création d'un nouveau Fonds social pour le climat (Commission Européenne, 2025b).

De nouvelles règles concernant les investissements durables et contre l'éco-blanchiment des portefeuilles ont également été adoptées. Elles visent à informer les investisseurs sur la durabilité environnementale d'une activité économique en fixant des critères communs à l'ensemble de l'Union européenne, conformément au Règlement (UE) 2020/852 (Union Européenne, 2024).

Le plan d'investissement du Green Deal pour l'Europe va demander la mobilisation de 1 000 milliards d'euros avec plusieurs sources de financements. Sur la période du plan d'investissement, le budget de l'UE apportera 503 milliards d'euros. Cela générera des cofinancements nationaux supplémentaires d'environ 114 milliards. Le programme *InvestEU* permettra de mobiliser quelque 279 milliards d'euros d'investissements privés et publics liés au climat et à l'environnement. L'UE fournira une garantie budgétaire afin de permettre au groupe Banque européenne d'investissement (BEI) et à d'autres partenaires d'investir dans des projets. Le budget prévu pour permettre une transition juste mobilisera 143 milliards d'euros (Commission Européenne, 2020a).

3. Virage réglementaire et nouveau rôle des institutions financières

Ces ambitions climatiques redéfinissent l'environnement dans lequel évoluent les compagnies d'assurance.

Pour concrétiser les ambitions climatiques définies par l'Accord de Paris et le *Green Deal*, l'UE a opéré un virage réglementaire majeur, qui traduit les objectifs climatiques en exigences concrètes pour la finance. Ces exigences s'appliquent évidemment à l'ensemble de l'économie, mais elles reconfigurent particulièrement le système financier.

Cette approche réglementaire s'articule autour de trois piliers complémentaires : la Taxonomie européenne, la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), et la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) dont la double matérialité est le principe directeur.

3.1. Le EU Action Plan et le nouveau rôle des assureurs

Alors que le *Green Deal* fixe le cap global de transformation verte de l'Europe, impliquant une multitude d'activités et de secteurs (cf. supra p.12), la Commission Européenne a lancé un an plus tôt (en 2018) le Plan d'action pour la finance durable.

L'objectif annoncé est clair : « amener le système financier à soutenir les actions de l'UE en matière de climat et de développement durable. » (Commission Européenne, 2018).

Bien qu'il le précède, le EU Action Plan peut être considéré comme l'opérationnalisation du *Green Deal* dans le monde financier.

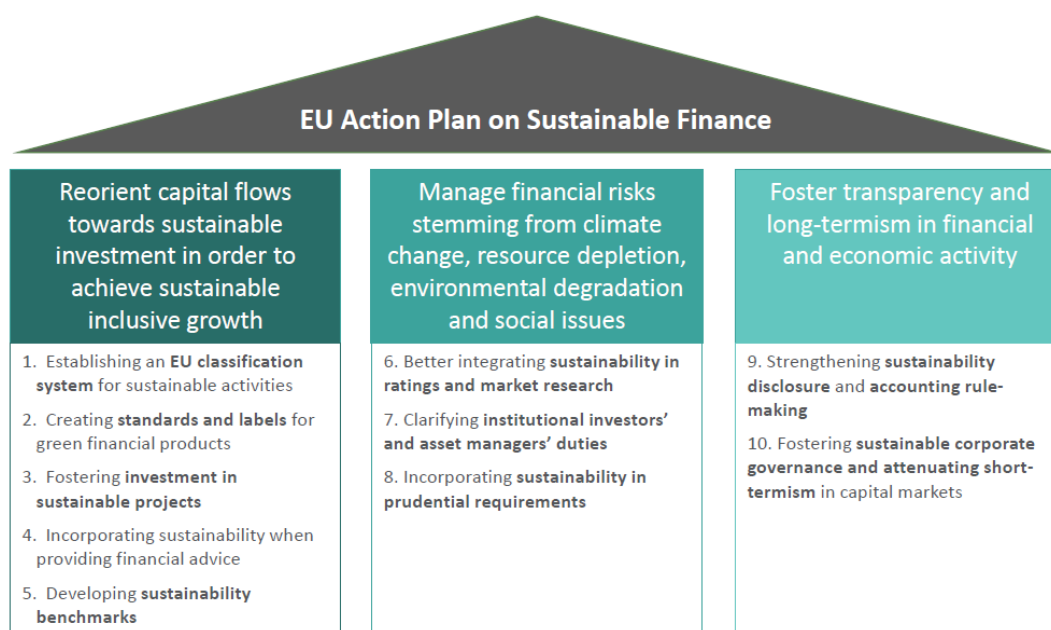


Figure 5 : EU Action Plan on Sustainable Finance

Source : Dumas, C. (2024b). *Stratégies ISR, impact et matérialité*. [Syllabus imprimé]. ICHEC.

Ce plan d'action repose sur trois objectifs : réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables, mieux gérer les risques financier liés aux enjeux environnementaux et sociaux, et renforcer la transparence ainsi que la vision long terme dans l'activité économique (Commission Européenne, 2020b).

Ces dix actions confèrent aux institutions financières, dont les assureurs, un rôle ne se limitant plus à un financement de l'économie. Elles deviennent des leviers stratégiques de transformation, en orientant les capitaux, intégrant les risques ESG dans les décisions, et en rendant compte de manière plus transparente de leur impact (Commission Européenne, 2020b).

Tout cela s'opérationnalise à travers la réglementation sur la finance durable, dont la colonne vertébrale est composée de la Taxonomie européenne, la réglementation SFDR, et la directive CSRD (Dumas, 2024b).

3.2. Les piliers : Taxonomie européenne, SFDR et CSRD

Ces trois outils, la taxonomie de l'UE, le SFDR et la CSRD sont complémentaires et permettent un cadre cohérent et transparent pour la finance durable. La Taxonomie définit ce qui est « vert », le SFDR assure la transparence des produits financiers, et la CSRD impose aux entreprises de rapporter leurs pratiques durables (Sustainability&, n.d.).

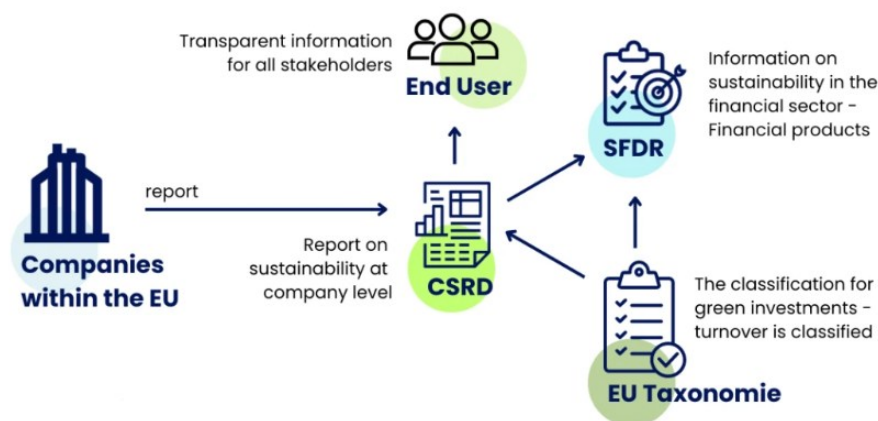


Figure 6 : Interactions entre la Taxonomie européenne, le SFDR, et la CSRD

Source : Sustainability&. (n.d.). *Sustainability in the European economy: EU taxonomy, CSRD and SFDR explained*. Consulté le 3 août 2025 à l'adresse <https://sustainabilityand.com/en/whats-new/blog/sustainability-in-the-european-economy-eu-taxonomy-csrd-and-sfdr-explained>

Ils sont également interconnectés : la CSRD oblige les entreprises à publier leur alignement avec la Taxonomie, tandis que le SFDR exige des institutions financières d'intégrer ces informations dans leurs déclarations. Le SFDR impose également des obligations de transparence pour les produits dits durables, classés selon les critères de la Taxonomie (Dumas, 2024b).

Nous allons maintenant examiner chacun de ces éléments plus en détail, en particulier la CSRD.

La Taxonomie européenne

Adoptée en 2020, la Taxonomie européenne est un cadre de classification qui établit les critères pour déterminer quelles activités économiques sont durables sur le plan environnemental (Commission Européenne, 2022). Elle repose sur six objectifs, présentés ci-dessous :

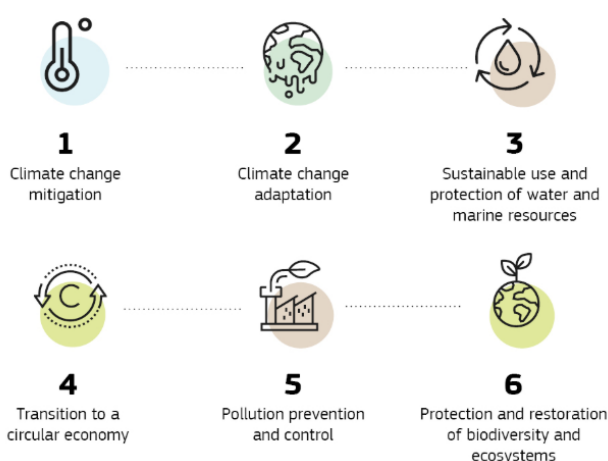


Figure 7 : Les six objectifs de la Taxonomie européenne

Source : Commission Européenne. (n.d.-b). *EU Taxonomy Navigator*. Consulté le 4 août 2025 à l'adresse <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

Pour être considérée comme durable selon la Taxonomie, une activité doit contribuer de manière significative à au moins un des six objectifs, tout en évitant de nuire aux autres. Elle doit aussi se conformer aux garanties minimales, telles que les droits humains et la gouvernance, et aux critères techniques définis par l'UE (Commission Européenne, n.d.-b).

Les entreprises soumises à la CSRD (cf. infra p.16) publient leurs taux d'éligibilité et d'alignement (Commission Européenne, n.d.-b). Ce qui alimente directement la double matérialité, objectivant la matérialité d'impact et éclairant la dimension financière, ce que nous aborderons plus en détail par après.

Le SFDR

Entré en vigueur en 2021 dans le but d'améliorer la transparence des produits financiers, le règlement SFDR oblige les entités financières, dont les assureurs, à divulguer comment elles intègrent les critères de durabilité dans leurs décisions d'investissement (Carbo, 2025). Le SFDR classe les produits financiers en trois catégories résumées dans le schéma ci-dessous.

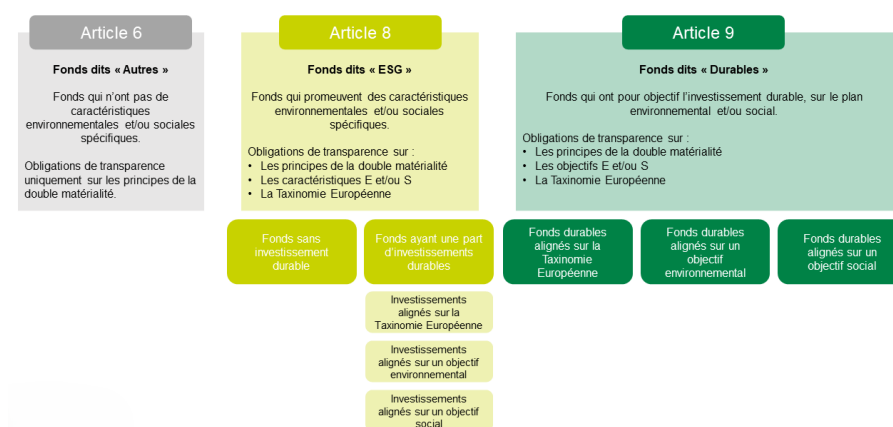


Figure 8 : Articles 6, 8 et 9 du règlement SFDR

Source : Meunier, C. (2022). *Règlement SFDR – Retour sur 10 jours d'actus*. Wild Trees. Consulté le 4 août 2025 à l'adresse <https://wild-trees.com/reglement-sfdr-retour-10-jours-dactus/>

Les compagnies d'assurance doivent, pour leurs produits concernés par les articles 8 et 9 du SFDR, divulguer la proportion de leurs investissements alignée avec la Taxonomie (Commission Européenne, n.d.-b)

La CSRD

Remplaçant la Non Financial Reporting Directive (en place depuis 2017), la directive CSRD a été adoptée en 2022 et est entrée en vigueur en 2024 (FEB, 2024). Elle impose aux entreprises d'une certaine taille de publier des informations sur les risques et opportunités liés aux enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que sur l'impact de leurs activités sur les personnes et l'environnement. L'objectif est de permettre aux parties prenantes d'évaluer leur performance en matière de durabilité. Les premières entreprises concernées, dont la plupart des assureurs présents en Belgique, publient leur premiers rapports en 2025 (Commission Européenne, n.d.).

Le calendrier initial de sa mise en œuvre est le suivant :

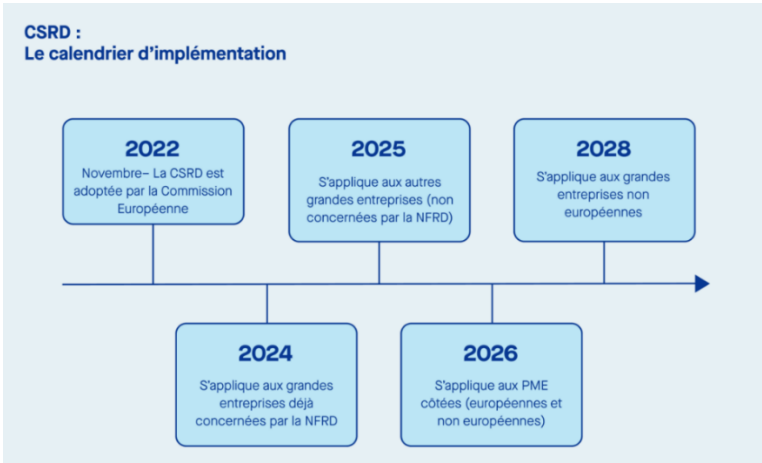


Figure 9 : Calendrier initial d'implémentation de la CSRD

Source : Sweep. (2025b). *Naviguer dans la CSRD – Le calendrier de mise en œuvre*. Consulté le 6 août 2025 à l'adresse <https://www.sweep.net/fr/blog/naviguer-dans-la-csrd-le-calendrier-de-mise-en-oeuvre>

Pour encadrer les exigences de la CSRD, les entreprises doivent se fier aux European Sustainability Reporting Standards (ESRS) établis par l'EFRAG. L'on y retrouve des normes générales et des normes thématiques :



Figure 10 : Structure des ESRS

Source : Envoria. (2025). *How will the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) affect your company?*. Consulté le 6 août 2025 à l'adresse <https://envoria.com/insights-news/how-will-the-european-sustainability-reporting-standards-esrs-affect-your-company>

Et c'est ici que ce cadre réglementaire change la donne pour ce mémoire, bien que la Taxonomie et le SFDR en introduisent les notions, la CSRD avec les ESRS la concrétise, c'est la notion de double matérialité. En effet, il s'agit du principe fondateur du dispositif mis en place par l'EFRAG, il impose de rendre compte des impacts sur l'environnement et la société, mais aussi de la manière dont les enjeux environnementaux et sociaux influencent la performance financière (EFRAG, 2024).

Ce concept permet au rapport exigé par la CSRD de ne pas se limiter à un exercice de conformité, mais de devenir un outil stratégique permettant aux entreprises d'intégrer ces enjeux au cœur de leurs décisions. C'est l'apport supplémentaire qu'apporte la double matérialité qui motive ce mémoire.

Le cadre proposé par la CSRD et les ESRS n'est toutefois pas figé, il est évolutif. C'est dans ce contexte qu'apparaît le *package* Omnibus, qui sera développé dans la prochaine section

3.3. Évolution récente : Omnibus

En 2024, face aux critiques de certains États membres et acteurs professionnels, la Commission Européenne a lancé une révision partielle de la directive CSRD, dont les obligations sont jugées excessives pour les entreprises non cotées concernées par la deuxième phase (Provigis, 2025).

Le paquet législatif dit « Omnibus » modifie plusieurs points du texte initial. Les changements principaux sont les suivants (Commission Européenne, 2025a).

- Omnibus prévoit le report des échéances pour les vagues 2 et 3 (les grandes entreprises non cotées et les PME cotées).
- Les seuils d'assujettissement considérés pour définir une entreprise de la vague 2 ont été relevés.
- Jusqu'ici, la CSRD imposait aux entreprises d'intégrer dans leur *reporting* les impacts générés par l'ensemble de leur chaîne de valeur (conformément au principe de double matérialité). Omnibus a suspendu temporairement l'obligation de *reporting* dans la chaîne de valeur.
- Dans la version actuelle du projet Omnibus, l'exigence d'audit des rapports CSRD est suspendue et la Commission Européenne doit publier des lignes directrices sur l'assurance applicable à ces rapports.
- Un mandat a été confié à l'EFRAG pour livrer, d'ici fin octobre 2025, une version simplifiée du premier jeu de normes ESRS (Set 1).
- Proposition de suppression de l'exigence relative aux normes sectorielles:

Les grandes entreprises cotées doivent donc continuer à se soumettre à l'ensemble des obligations prévues par la directive CSRD de 2023. Les entreprises de la vague 2 et 3 doivent à présent attendre la publication des nouvelles règles qui seront d'application à partir de 2028.

Bien que le principe de double matérialité en tant que tel ne soit pas remis en question, de nombreuses choses liées le sont. Cela motive d'autant plus la recherche de ce mémoire : évaluer ce qui influence l'intégration de la double matérialité, sans considérer la réglementation comme unique facteur. Ce qui représente un apport nécessaire, au vu de l'évolution. Cette même évolution implique de ne pas surreprésenter la réglementation dans ce mémoire.

4. Double matérialité

Depuis sa mention dans le titre du mémoire, l'ensemble du contexte de la double matérialité a été donné, particulièrement du point de vue du secteur assurantiel. Cela a même déjà été brièvement expliqué, mais qu'est-ce que c'est concrètement ?

4.1. Le concept

Donc formulée pour la première fois par la Commission Européenne dans ses Lignes directrices sur le *reporting* d'informations liées au climat de 2019, elle a été inscrite au cœur de la CSRD et déclinée dans les ESRS (Mezzanotte, 2023).

L'idée est simple dans son principe, mais ambitieuse dans ses implications : considérer simultanément deux perspectives distinctes.

Les deux perspectives sont les suivantes :

- **la matérialité financière**, qui analyse comment les enjeux de durabilité peuvent influencer la performance, la situation financière et les perspectives d'une entreprise
- **la matérialité d'impact**, qui s'intéresse aux effets significatifs, qu'ils soient positifs ou négatifs, réels ou potentiels, que l'entreprise génère sur l'environnement et la société, indépendamment de toute incidence financière directe (Adams et al., 2021 ; Mezzanotte, 2023 ; Spijker & Baeten, 2024).

La matérialité financière est une vision *outside-in*, tandis que la matérialité d'impact est une vision *inside-out*. Et, bien que distinctes, elles sont complémentaires : la matérialité d'impact répond aux attentes d'un large éventail de parties prenantes, allant des travailleurs aux communautés locales, en passant par les ONG, les consommateurs et les autorités publiques. La matérialité financière, quant à elle, s'adresse principalement aux investisseurs, aux prêteurs et aux analystes, en mettant l'accent sur les risques et opportunités susceptibles d'influencer leurs décisions. Voici une représentation visuelle de la logique de double matérialité :

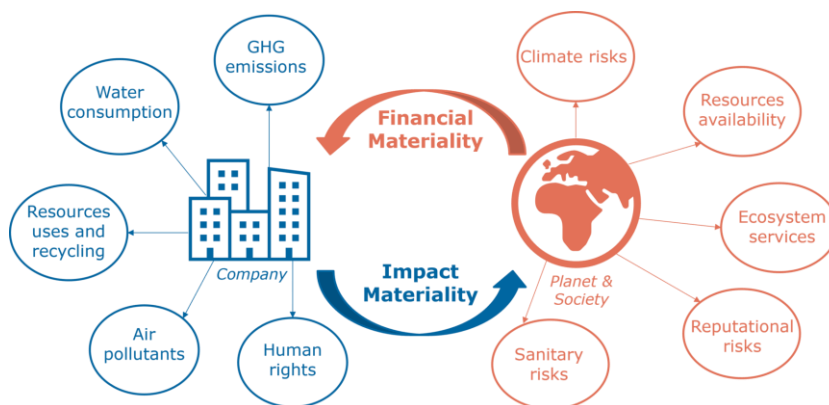


Figure 11 : Le concept de double matérialité

Source : Holzheuser, S. et Khalaf, F. (2025). *What is a Double Materiality Assessment and why is it key for CSRD Compliance?* . Ecoact. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://eco-act.com/blog/double-materiality-assessment/>

4.2. Une rupture avec l'approche précédente

Avant l'introduction de la CSRD, la plupart des entreprises européennes fonctionnaient selon une logique de simple matérialité (*single materiality*), héritée du *reporting* financier. Dans ce schéma, seuls les enjeux susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise ou les décisions économiques des investisseurs étaient considérés comme pertinents. Les impacts environnementaux ou sociaux n'étaient donc pris en compte que s'ils se traduisaient par une conséquence financière mesurable (Hummel & Jobst, 2024).

La double matérialité rompt avec cette approche en plaçant sur un pied d'égalité l'analyse des effets de la durabilité sur l'entreprise et l'évaluation de ses impacts sur la société et l'environnement (Mezzanotte, 2023). Elle invite ainsi à adopter une vision de plus long terme, alignée sur les objectifs de l'Accord de Paris ainsi que du Pacte vert pour l'Europe.

Son adoption n'est pas qu'un changement de format, il s'agit d'une transformation de fond. Pour les entreprises, elle impose une transparence accrue et une information plus crédible, répondant à des exigences renforcées de comparabilité et de fiabilité. Elle favorise aussi une gestion proactive des risques, en identifiant plus tôt les menaces ou opportunités liées aux enjeux ESG. Mais surtout, elle pousse à repenser la stratégie et la gouvernance pour que la durabilité ne soit plus une couche ajoutée, mais un élément central du modèle d'affaires (Mezzanotte, 2023).

Pour les parties prenantes, cette approche ouvre un accès à une information plus riche, qui ne se limite pas à ce qui intéresse les investisseurs. Les résultats des évaluations de matérialité deviennent ainsi un outil de dialogue, voire de pression, pour orienter les pratiques des entreprises (Spijker & Baeten, 2024).

4.3. La mise en œuvre opérationnelle de la double matérialité

La mise en œuvre de la double matérialité, telle que décrite dans les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) et les orientations méthodologiques publiées par l'EFRAG, repose sur un processus structuré en plusieurs étapes (EFRAG, 2023) :

1. Identifier les enjeux de durabilité pertinents : cette étape implique une analyse complète de l'ensemble de la chaîne de valeur, en amont comme en aval, afin de recenser les impacts réels et potentiels, positifs ou négatifs, sur l'environnement, la société et les droits humains. L'EFRAG recommande de s'appuyer sur des référentiels internationalement reconnus tels que les normes GRI, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

2. Impliquer les parties prenantes affectées : l'engagement des parties prenantes est central pour comprendre la nature, l'ampleur et la gravité des impacts identifiés. Cette étape s'inscrit dans une démarche plus large de diligence raisonnable et permet d'intégrer différents points de vue dans l'évaluation (Mezzanotte, 2024).

3. Évaluer la matérialité d'impact : l'évaluation repose sur des critères tels que la gravité, la portée, le caractère irréversible et la probabilité pour les impacts négatifs, ainsi que la portée et l'importance stratégique pour les impacts positifs. Cette analyse doit prendre en compte le court, moyen et long terme, et considérer non seulement les impacts causés directement par l'entreprise, mais aussi ceux auxquels elle contribue ou qui sont liés à ses relations d'affaires.

4. Évaluer la matérialité financière : il s'agit d'identifier les risques et opportunités de durabilité susceptibles d'influencer la performance, la position financière, la trésorerie ou le coût du capital de l'entreprise. L'évaluation couvre également les effets pouvant provenir d'acteurs extérieurs au périmètre comptable mais inclus dans la chaîne de valeur.

5. Croiser les résultats : bien que certaines questions soient à la fois matérielles sur le plan financier et sur le plan d'impact, les ESRS exigent que chaque dimension soit documentée séparément.

6. Déterminer les informations à publier : l'entreprise doit appliquer les exigences de divulgation prévues par les ESRS pour chaque sujet matériel identifié et veiller à la cohérence avec les autres cadres réglementaires, tels que la Taxonomie européenne et la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR).

Cette méthodologie s'inscrit dans un cadre exigeant, qui demande une traçabilité complète des choix effectués, des sources utilisées et des parties prenantes consultées, afin de garantir la fiabilité et la comparabilité des informations divulguées (EFRAG, 2024).

L'un des outils les plus utilisés pour visualiser et prioriser les enjeux matériels identifiés est la matrice de double matérialité. Elle synthétise les résultats de l'évaluation en croisant deux axes : la matérialité d'impact (axe vertical) et la matérialité financière (axe horizontal). Chaque enjeu est positionné selon son niveau d'importance sur ces deux dimensions. Les ESRS précisent qu'un enjeu peut être jugé matériel même s'il est significatif sur un seul axe, ce qui reflète l'autonomie de chaque dimension (EFRAG, 2024).

En voici une illustration visuelle :

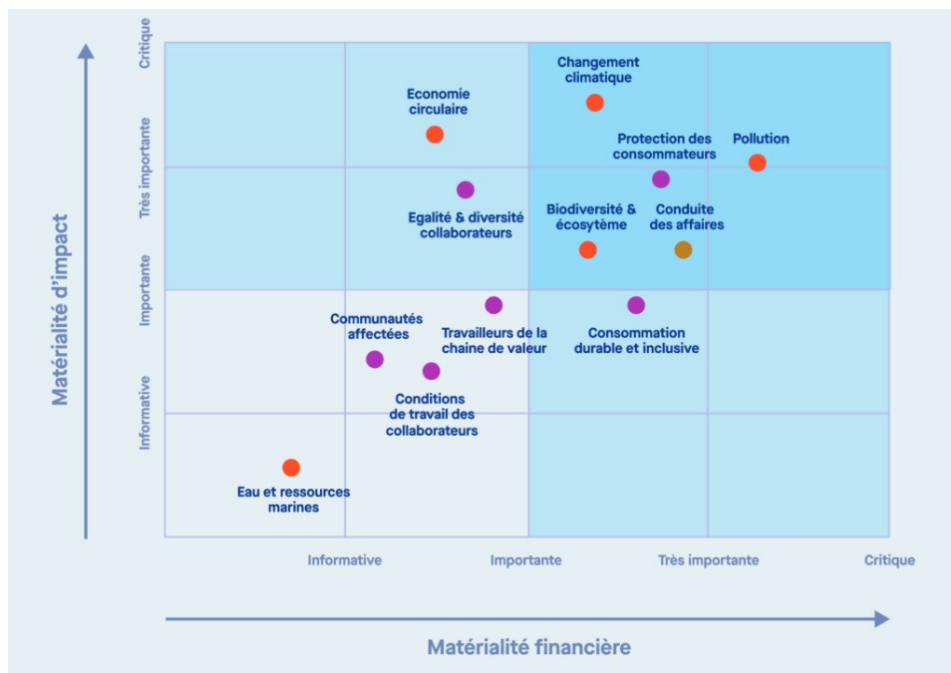


Figure 12 : Exemple de matrice de double matérialité

Source: Sweep. (2025a). *CSRD : qu'est-ce que la double matérialité ?*. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://www.sweep.net/fr/blog/quest-ce-que-la-double-materialite>

Cet outil facilite la priorisation, la communication des résultats et la définition des objectifs stratégiques (Sweep, 2025a).

En conclusion, la double matérialité ne se réduit pas à une simple obligation de *reporting*. Elle traduit un véritable changement de paradigme, qui élargit la responsabilité des entreprises : la création de valeur se mesure désormais autant au regard de la performance économique que de la contribution, ou de l'atteinte, aux objectifs sociétaux et environnementaux (Adams et al., 2021 ; Mezzanotte, 2023 ; Spijker & Baeten, 2024).

PARTIE 2 : APPROCHES THÉORIQUES DE L'INTÉGRATION DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

La revue de la littérature est une étape essentielle dans tout travail de recherche, car elle permet de poser les fondements théoriques nécessaires à la compréhension du sujet étudié. Son objectif est de synthétiser les connaissances existantes, identifier les concepts clés et mettre en lumière les lacunes, justifiant le projet de recherche (Kalika et al., 2023).

Le cadre théorique est le prisme par lequel les chercheurs voient, comprennent et expliquent la réalité (paraphrasé par Dincer et Dincer, 2024). Il sert de fondement aux choix méthodologiques et il convient donc naturellement de bien le choisir.

Dans le but de comprendre le concept de création de valeur à travers le *reporting* de durabilité, Benvenuto et al. (2023) ont élaboré un cadre théorique complet à partir de la littérature existante. Les principales théories identifiées sont :

- La théorie de la légitimité
- La théorie des parties prenantes
- La théorie institutionnelle
- La théorie de divulgation volontaire
- La théorie du signal
- La théorie de l'agence
- La théorie des coûts politiques
- La théorie de la dépendance aux ressources

Il faut également prendre en compte que, bien que naturellement très lié au *reporting* de durabilité, ce mémoire cherche avant tout à comprendre les facteurs qui jouent un rôle dans l'intégration de la durabilité et plus précisément de la double matérialité, c'est-à-dire au-delà du *reporting*.

La théorie institutionnelle et la théorie des parties prenantes sont l'angle d'analyse choisi pour ce mémoire car elles permettent de rendre compte simultanément des pressions institutionnelles et des attentes des parties prenantes, qui sont des aspects pertinents et clés à la double matérialité et pour des entreprises comme les compagnies d'assurance.

Ces deux dynamiques sont complémentaires. La théorie institutionnelle, à travers une approche centrée sur l'isomorphisme, éclaire les pressions macro et méso qui standardisent les règles. Tandis que la théorie des parties prenantes, analyse, au niveau micro, comment chaque assureur gère les intérêts et influences de ses différentes parties prenantes. Ensemble, elles offrent une analyse complète à plusieurs niveaux de ce qui influence l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance.

En définitive, cette revue de littérature adopte une approche exploratoire. Elle cherche à comprendre et explorer l'intégration de la double matérialité à travers ces deux cadres théoriques retenus.

I. Isomorphisme institutionnel et adoption des pratiques de durabilité

I.1. Présentation

La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle représente l'un des cadres analytiques les plus influents pour appréhender la manière dont les organisations sont influencées par leur contexte social, culturel, normatif ou encore réglementaire. Elle examine comment certaines règles et normes deviennent des institutions, largement acceptées et structurant les comportements organisationnels, souvent au-delà des critères techniques et économiques (Glynn et D'Aunno, 2023).

Loin de se limiter à l'isomorphisme, la théorie institutionnelle n'est pas une théorie unique et homogène, mais plutôt un « parapluie conceptuel » qui abrite des sous-domaines fondamentaux (Glynn et D'Aunno, 2023). En voici quelques exemples :

- Le découplage entre discours formel et pratiques réelles (Meyer & Rowan, 1977)
- Les logiques institutionnelles, qui analysent la coexistence et les tensions entre différents ordres sociaux (Friedland & Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012)
- L'entrepreneuriat institutionnel, qui étudie comment certains acteurs transforment ou créent de nouvelles institutions (Greenwood et al., 2002 ; Battilana et al., 2009)
- Le travail institutionnel, qui se concentre sur les actions concrètes de maintien, création ou perturbation des institutions (Lawrence & Suddaby, 2006).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons spécifiquement sur l'approche concernant l'isomorphisme institutionnel, couverte par l'« *iron cage* » de DiMaggio et Powell (1983). Ce cadre théorique est particulièrement pertinent pour comprendre les dynamiques d'adoption et de diffusion des pratiques de durabilité au sein de secteurs d'activités.

***Iron cage* et isomorphisme institutionnel**

Dans *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Weber décrivait la bureaucratisation comme une « cage de fer » où les individus et les organisations se retrouvent enfermés, contraints par des règles et procédures devenues incontournables. Ce processus traduit la difficulté à échapper à des logiques organisationnelles profondément ancrées (DiMaggio et Powell, 1983).

DiMaggio et Powell (1983) revisitent cette image en observant que, si la tendance à l'homogénéisation persiste, ses moteurs ont changé. Ce ne sont plus uniquement les forces du marché qui poussent les organisations à se ressembler, mais aussi l'Etat, les professions et les interactions au sein de champs organisationnels. Ainsi, ils introduisent la notion d'isomorphisme institutionnel, un processus qui conduit les organisations d'un même environnement à converger vers des structures, pratiques ou discours similaires, non pas tant pour améliorer leur efficacité, mais pour accroître leur légitimité et assurer leur survie (DiMaggio et Powell, 1983).

Cette approche marque un glissement du concept d'isomorphisme compétitif, qui est centré sur les forces du marché, vers un isomorphisme institutionnel, qui est façonné par des pressions sociales, politiques et culturelles (DiMaggio et Powell, 1983).

Trois formes d'isomorphisme sont identifiées (DiMaggio et Powell, 1983) :

- Coercitif : résultant de pressions formelles ou informelles exercées par des autorités ou parties prenantes influentes.
- Mimétique : lorsque l'incertitude pousse à imiter les organisations perçues comme légitimes ou performantes.
- Normatif : lié à la professionnalisation et à la diffusion de normes partagées au sein d'un champ.

Comprendre ces trois mécanismes est essentiel pour voir comment, dans le domaine de la durabilité, certaines pratiques se répandent et conduisent les organisations à intégrer concrètement la double matérialité dans leurs stratégies.

1.2. Isomorphisme coercitif

L'isomorphisme coercitif désigne les pressions exercées sur les organisations par des acteurs dont elles dépendent, ou par des exigences légales et réglementaires (DiMaggio & Powell, 1983). Ces pressions peuvent être très claires et formalisées, comme une obligation inscrite dans la loi, ou plus diffuses, par exemple lorsqu'un régulateur, un investisseur ou un partenaire commercial attend de l'entreprise qu'elle suive certaines pratiques.

Dans le domaine de la durabilité, on retrouve ce mécanisme de façon très marquée à travers les obligations imposées par la CSRD. Celle-ci rend non seulement obligatoire la publication d'informations extra-financières, mais précise aussi comment ces informations doivent être préparées, avec l'intégration explicite de la double matérialité et le respect des normes ESRS.

Cadre réglementaire et conformité

Les pressions coercitives fonctionnent avec un triptyque assez classique : des exigences précises, un système de contrôle et des sanctions en cas de non-conformité (Scott, 2014).

Pour les assureurs, cela signifie mettre en place des processus internes capables de collecter, vérifier et publier des données conformes aux normes. Même si certains voient la CSRD comme une opportunité d'améliorer leur pilotage stratégique, la première motivation reste souvent d'éviter les sanctions et de montrer patte blanche aux régulateurs (Depoers & Jérôme, 2020).

Relations de dépendance

L'effet coercitif est amplifié lorsque l'entreprise dépend fortement d'un acteur externe. Dans le cas des assureurs, cette dépendance peut être vis-à-vis d'investisseurs institutionnels, de réassureurs ou encore d'autorités publiques. Ces acteurs peuvent imposer des exigences supplémentaires, allant au-delà du cadre légal. Par exemple, un investisseur peut exiger la publication de certains indicateurs climatiques spécifiques, ou un réassureur peut conditionner ses conditions contractuelles à la démonstration d'une bonne gestion des risques ESG (Galleli & Amaral, 2025).

Rôle des régulateurs et parties prenantes puissantes

Les régulateurs ne sont pas les seuls à exercer une pression coercitive. Certaines fédérations professionnelles ou associations sectorielles, en édictant des lignes directrices ou en organisant des contrôles qualité, contribuent elles aussi à uniformiser les pratiques (Dumitru et al., 2017). Dans l'assurance, ce rôle est renforcé par la supervision prudentielle et les obligations de transparence financière qui coexistent déjà avec les nouvelles obligations extra-financières.

Conclusion

Dans la double matérialité, l'isomorphisme coercitif explique pourquoi les assureurs mettent rapidement en place des méthodes, des outils et des formats conformes aux exigences réglementaires. C'est un moteur puissant pour structurer les pratiques, mais il comporte aussi un risque : que la conformité reste superficielle. En d'autres termes, que tout soit en ordre « sur le papier », mais que l'intégration réelle dans la stratégie reste limitée (Galleli & Amaral, 2025).

1.3. Isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique prend la forme de l'imitation des comportements d'autres organisations. Les organisations ont tendance à se calquer sur d'autres organisations similaires dans leur domaine qu'elles considèrent comme plus légitimes ou plus performantes (DiMaggio et Powell, 1983). Dans le cadre de la durabilité, et donc de la double matérialité, ce phénomène se manifeste par l'adoption de formats de *reporting*, d'indicateurs et de méthodes déjà établis par les précurseurs, visant ainsi à diminuer l'incertitude et à garantir que leurs pratiques soient favorablement perçues par leurs parties prenantes (Shabana et al., 2016).

Ce comportement mimétique peut être influencé par plusieurs facteurs.

Réponse à l'incertitude

L'isomorphisme mimétique s'observe dans des situations d'incertitude comme peut l'être celle générée par une nouvelle réglementation. L'introduction de la Directive Européenne a généré de l'incertitude dans les compagnies concernant la manière de mettre en œuvre la réglementation (Szabo and Sørensen, 2015).

Confrontés à une situation pour laquelle il n'y a pas d'orientation externe quant aux meilleures pratiques ou stratégies, les acteurs peuvent s'orienter sur la base du comportement des autres acteurs (Haunschild et Chandler, 2008). Dans le contexte de la double matérialité, cela conduit les assureurs à observer et imiter les pionniers pour limiter les risques d'erreur et gagner en crédibilité (Gauthier, 2013), que cela soit dans la structuration de leurs rapports, dans les choix méthodologiques ou dans la sélection des indicateurs.

Mimétisme involontaire et effet de taille

Le mimétisme peut également se produire de façon involontaire :

- En faisant appel à des sociétés de *consulting* qui diffusent des indicateurs, des méthodes d'audit ou des référentiels identiques chez plusieurs clients.
- A la suite de transferts d'employés qui emportent avec eux routines et méthodes organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983).

DiMaggio & Powell (1983) mettent également en évidence qu'une organisation avec un grand nombre de personnel employé ou une vaste clientèle va ressentir une forte pression pour proposer des programmes et services offerts par d'autres organisations et ainsi encourager l'isomorphisme mimétique. Ce qui correspond parfaitement aux compagnies d'assurance, qui possèdent souvent un grand nombre de personnel ainsi qu'un nombre élevé de clients.

Dans la durabilité, cela se traduit par la standardisation des formats de *reporting* et des indicateurs clés, afin de rester comparables (Shabana et al., 2016).

Visibilité et image sectorielle

La dynamique mimétique est aussi renforcée par la volonté des assureurs de maintenir une image cohérente avec celle des acteurs les plus visibles ou influents du marché. Aligner leurs pratiques sur celles de leurs pairs permet de répondre aux attentes des régulateurs, investisseurs et clients, tout en réduisant le risque d'être perçus comme en retard ou non conformes (Shabana et al., 2016).

Pour se prémunir contre les critiques sur la qualité et la crédibilité des résultats publiés avec le rapport CSRD prenant en compte la double matérialité, les assureurs vont être poussés à reproduire les approches de ceux les ayant déjà établies.

Rôle du secteur d'activité

Les entreprises sont sensibles à la pression mimétique provenant de leur secteur d'activité, regroupant des compagnies avec les mêmes objectifs, ayant le même cadre réglementaire et des parties prenantes similaires (Depoers et Jérôme, 2020). Des recherches montrent que le secteur d'activité influence de manière importante la qualité des *reporting* de durabilité (Dumitru et al., 2017).

Une étude sur le marché Indonésien montre que plus la proportion de concurrents d'un même secteur ayant déjà publié un rapport de durabilité est élevée, plus la probabilité qu'une entreprise publie à son tour un rapport l'année suivante augmente, confirmant l'existence d'un isomorphisme mimétique (Rudyanto, 2020). Le caractère obligatoire de la CSRD pour les assureurs fait que tous publieront un rapport de durabilité, mais la qualité de certains peut pousser les autres à également augmenter cela chez eux l'année qui suit.

Conclusion

Dans le contexte de la double matérialité, l'isomorphisme mimétique explique pourquoi et comment les entreprises convergent rapidement vers des pratiques similaires, surtout lorsque les incertitudes réglementaires et méthodologiques sont fortes. Ce mimétisme est amplifié par la visibilité publique, la taille, la dynamique sectorielle et la quête de légitimité.

Si le mimétisme peut accélérer la diffusion de bonnes pratiques, il comporte aussi un risque d'homogénéisation superficielle : les entreprises reproduisent des formats (structure des rapports, indicateurs...) sans nécessairement transformer leurs processus internes.

I.4. Isomorphisme normatif

L'isomorphisme normatif fait référence aux pressions poussant les organisations à respecter les normes professionnelles et socioculturelles reconnues (DiMaggio & Powell, 1983).

Cadre institutionnel

Les entreprises évoluent dans un environnement institutionnel où, en plus des lois, des pressions définissent ce qui est socialement approprié. Ces pressions définissent le rôle et les responsabilités que les entreprises doivent assumer dans la société en établissant un code de conduite social et moral (Scott, 2013). En réponse, les entreprises élaborent des codes de conduite sociaux et moraux de manière à guider les comportements internes et de démontrer leur légitimité auprès des parties prenantes.

Pour les assureurs, la CSRD fixe non seulement un cadre légal, mais consacre aussi l'idée que l'évaluation de la double matérialité fait désormais partie intégrante du rôle de l'entreprise dans la société.

Diffusion des normes et professionnalisation

Les normes organisationnelles se développent au travers de pratiques, d'institutions et de réseaux. Par exemple, la formation universitaire et l'enseignement formel créent une base cognitive similaire pour les professionnels. Il en va de même pour les réseaux et associations professionnelles, car ils établissent un ensemble de règles concernant le comportement organisationnel. Le recrutement de cadre avec une formation ou des compétences comparables y contribue également (DiMaggio & Powell, 1983).

L'expertise telle qu'on peut la trouver dans les pays avec une plus longue expérience en *reporting* de durabilité, exerce une influence positive sur la qualité des informations de durabilité (Dumitru et al. , 2017).

Dans le secteur de l'assurance, pour maîtriser la double matérialité, les entreprises font souvent appel à des consultants spécialisés. Elles partagent également des bonnes pratiques au sein de fédérations professionnelles et adoptent des outils méthodologiques qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs.

Assurance et crédibilité

Comme les entreprises souhaitent démontrer qu'elles appliquent les normes dominantes de leur métier, la publication de rapports de durabilité contrôlée par les auditeurs devient un signe de sérieux professionnel. Les entreprises qui sont actives dans un secteur sensible, avec un impact majeur sur l'environnement sont encore plus enclin à publier sur leur niveau de durabilité (Shabana et al., 2017).

L'assurance externe est donc un moyen de montrer que l'analyse de double matérialité repose sur une méthodologie robuste et vérifiable.

Traits culturels nationaux

Martínez-Ferrero & García-Sánchez (2017) mettent en évidence le fait que les sociétés collectivistes, féminines, orientées long terme, indulgentes, à faible distance hiérarchique et à faible évitement de l'incertitude exercent une pression normative positive : les entreprises y sont significativement plus enclines à publier des rapports de durabilité et à les faire certifier, ce qui leur permet de légitimer leurs actions.

Une étude de Xiao et al., (2005) montrent que, dans les pays plus développés socialement, les informations relatives à la durabilité servent à éviter des coûts politiques, assurer leur légitimité et satisfaire les parties prenantes les plus influentes. La pression normative y est donc plus forte.

Cette dynamique culturelle et sociale peut favoriser l'adoption de la double matérialité. Elle crée un environnement où transparence et responsabilité ne sont pas seulement des exigences légales, mais aussi des valeurs collectives et des normes sociales profondément ancrées.

Conclusion

L'isomorphisme normatif, en matière de durabilité, opère principalement par la professionnalisation, l'institutionnalisation de standards et l'internalisation par les entreprises d'un ensemble de normes véhiculées par les universités, les associations professionnelles et les experts. Dans le cas de la double matérialité, ces mécanismes favorisent la diffusion rapide de méthodes d'analyse, de formats de *reporting* et de critères d'évaluation qui deviennent progressivement la référence commune.

Il est renforcé par la culture nationale et par le niveau de développement social des pays, qui peut augmenter les attentes autour de la transparence, de la responsabilité et de la légitimité.

L'isomorphisme normatif peut potentiellement contribuer à élever le niveau moyen des pratiques et la qualité du *reporting* mais il peut également mener à une homogénéisation de la forme sans amélioration réelle de la performance environnementale ou sociale.

1.5. Dynamiques isomorphiques dans le secteur assurantiel

En résumé, l'isomorphisme institutionnel nous montre que les entreprises finissent par adopter des pratiques similaires pour plusieurs raisons. D'abord, elles répondent aux exigences réglementaires (l'isomorphisme coercitif). Ensuite, face à l'incertitude sur les méthodes à suivre, elles imitent ce que font les autres, c'est l'isomorphisme mimétique. Enfin, elles sont influencées par les normes professionnelles qui se développent, ce qui relève de l'isomorphisme normatif.

Cette analyse nous aide à comprendre pourquoi et comment les entreprises d'un même secteur en viennent à adopter des approches similaires en matière de durabilité. Elle met également en lumière les facteurs institutionnels qui peuvent soit favoriser, soit entraver l'intégration réelle de la double matérialité dans leurs stratégies.

Le secteur de l'assurance est particulièrement influencé par ces dynamiques institutionnelles. En effet, il opère dans un environnement très régulé et interdépendant, où les relations avec les régulateurs, les réassureurs, les investisseurs institutionnels et les fédérations professionnelles amplifient les pressions coercitives (Brogi et al., 2022). La structure du marché, dominée par quelques grands acteurs bien visibles et interconnectés, encourage également les comportements mimétiques, surtout lorsqu'un leader adopte de nouvelles pratiques ESG.

De plus, la forte professionnalisation des métiers de l'assurance, le rôle actif des associations sectorielles et l'existence de standards prudentiels déjà en place, comme Solvabilité II, créent un terrain propice à l'isomorphisme normatif.

En fin de compte, la double matérialité s'intègre dans ce cadre institutionnel déjà complexe. La convergence des pratiques peut effectivement accélérer l'adoption de bonnes méthodes, mais le véritable défi est de faire en sorte que cette conformité aille au-delà de la simple apparence. Il est crucial qu'elle s'accompagne d'une transformation stratégique et opérationnelle réelle, et non d'un simple exercice de *reporting*.

2. Théorie des parties prenantes et engagement

2.1. Présentation

La théorie des parties prenantes, plus communément nommée dans sa version anglophone *stakeholder theory*, est un concept devenu central en sciences de gestion. Elle propose une vision élargie de l'entreprise au-delà de la seule maximisation de la valeur pour les actionnaires. Traduit littéralement, le terme *stakeholder* désigne un détenteur ayant un enjeu et s'oppose ainsi au terme *shareholder* (actionnaire) en suggérant que d'autres parties, différentes des actionnaires, peuvent aussi faire valoir leurs intérêts et préoccupations face à l'organisation (Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff, 2014).

Définition et origines

Probablement déjà débattue plus tôt, la première apparition publique du terme *stakeholder* remonte à 1963 au Stanford Research Institute où il fait référence à « tout groupe duquel une organisation est dépendante pour sa survie » (Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff, 2014).

Toutefois, c'est R. Edward Freeman, en 1984, qui pose les réelles fondations et popularise le terme avec son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (Aloui et al., 2015). Selon Freeman (1984), cela correspond alors à « tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Les trois dimensions de la théorie

Donaldson et Preston (1995) ont présenté un cadre à la théorie articulé autour de trois approches (Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff, 2014 ; Parmar et al., 2010 ; Pesqueux, 2006) :

- Descriptive : elle décrit l'entreprise comme un ensemble d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents, expliquant la complexité des organisations et leurs relations avec l'environnement. L'objectif est de décrire et expliquer les caractéristiques et comportements spécifiques de l'organisation.
- Instrumentale : elle établit un lien entre la gestion des parties prenantes et la performance de l'entreprise, que cela soit au niveau de sa stabilité, croissance ou profit. Une approche qui prend en compte les parties prenantes peut améliorer les résultats et offrir un avantage compétitif, sur le plan stratégique et opérationnel.
- Normative : elle souligne la légitimité intrinsèque des attentes des parties prenantes, même si les réponses à celles-ci ne sont pas directement liées à la survie de l'entreprise. L'équilibre des intérêts est moralement justifié, aucun intérêt ne doit dominer les autres, et dès lors, l'éthique devient un élément stratégique.

Ces trois dimensions offrent alors une approche complète pour analyser, justifier moralement et guider stratégiquement la prise en compte des divers acteurs de l'entreprise.

Identification et classification des parties prenantes

Dans ce contexte, identifier les parties prenantes est très important, mais n'est pas évident du fait de la définition large de Freeman. Pour cela, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent de les classer selon trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence, ce qui permet de déterminer qui « compte vraiment ».

Chaque élément fournit un signal distinct et le cumul entraîne un effet d'amplification.

Sur bases de ces combinaisons, les auteurs bâtissent un modèle à sept catégories, illustré de la manière suivante :

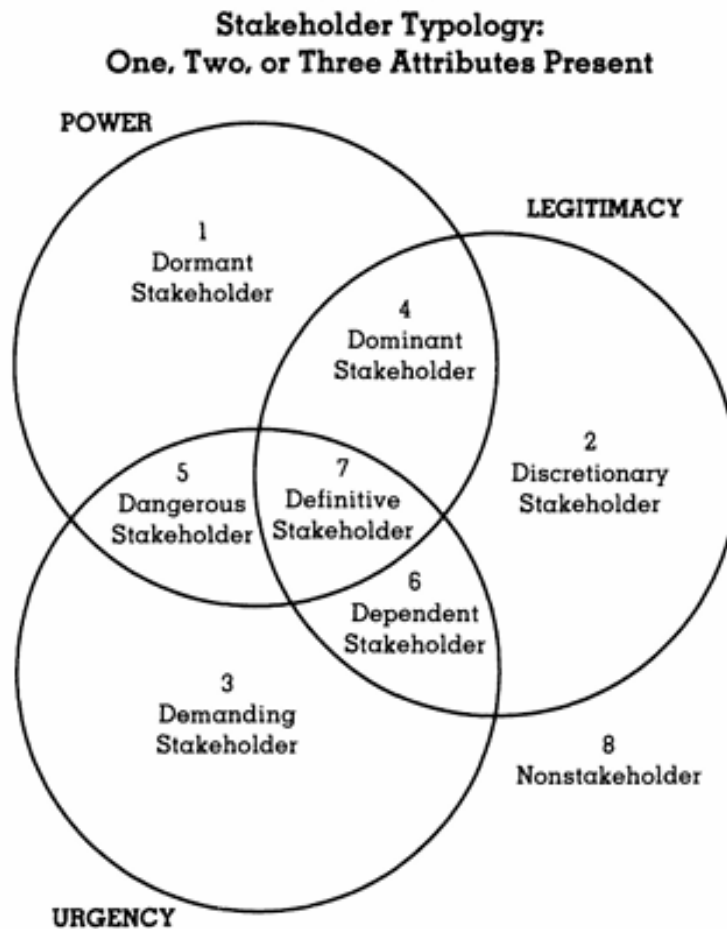


Figure 13 : Typologie des parties prenantes

Source : Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>.

Au fur et à mesure qu'un acteur réunit plus de chaque attribut, il devient impossible pour les dirigeants de l'ignorer sans risque stratégique.

Gestion des parties prenantes

Selon Freeman (1984), il y a trois niveaux hiérarchisés :

- Rationnel : cartographier les parties prenantes et leurs enjeux.
- Processus : créer des mécanismes internes pour les intégrer aux décisions.
- Transactionnel : négocier des accords qui alignes les intérêts organisationnels et les attentes des parties prenantes.

Le passage d'un niveau au suivant marque bien évidemment un saut qualitatif dans la capacité de l'entreprise à « gérer » ses parties prenantes.

Utilisations

Ce cadre théorique est très utilisé dans une grande variété de disciplines : *management*, stratégie, éthique, finance, comptabilité, ou encore marketing (Parmar et al., 2010).

2.2. Théorie des parties prenantes et durabilité

Selon Parmar et al. (2010), la théorie des parties prenantes s'articule autour de deux questions fondamentales : quel est le but de l'entreprise et à quelles parties prenantes l'entreprise doit-elle répondre. En ce sens, elle envisage l'entreprise comme un système de création de valeur pour une diversité d'acteurs, au-delà du cadre restreint des actionnaires.

Ces éléments sont au cœur même de la réflexion sur la durabilité. Parmar, avec Freeman (2010) rejette l'idée que l'on puisse séparer « *business* » et « décisions morales », et affirme que toute décision commerciale a un contenu éthique et que l'éthique doit être intégrée au cœur des opérations de l'entreprise.

Dès 2007, Mullenbach soulignait les limites traditionnelles de la RSE, souvent trop floue ou descriptive, et proposait la théorie des parties prenantes comme un cadre plus structurant. En centrant la gouvernance sur les intérêts légitimes des parties prenantes, elle favorise une modélisation plus concrète de la durabilité (Mullenbach, 2007). Bien que datant de 2007, ce positionnement reste en phase avec les exigences actuelles et la directive CSRD.

La théorie des parties prenantes comme levier de gestion durable

Hörisch, Freeman et Schaltegger (2014), en analysant les convergences entre la TPP et la gestion de la durabilité, identifient trois défis majeurs pour une gestion durable fondée sur les parties prenantes :

1. Renforcer les intérêts durables des parties prenantes
2. Créer des intérêts communs autour du développement durable
3. Habilitier les parties prenantes à agir comme représentantes de la nature ou de la société future.

Cette nécessité de proactivité fait écho aux travaux de Clarkson (1995), qui distingue les entreprises responsables, engagées dans un dialogue ouvert et volontaire avec leurs parties prenantes, des entreprises réactives, limitées à la conformité réglementaire. Selon lui, une gestion responsable repose sur la reconnaissance de cette interdépendance et sur l'adoption de principes tels que la transparence, l'équité et l'écoute active.

La TPP permet de construire des logiques de création de valeur co-construites avec les parties prenantes. Cela implique une gouvernance plus ouverte et une logique de coopération pour dépasser les conflits classiques entre performance économiques et objectifs de durabilité (Schaltegger, Hörisch et Freeman, 2017). Cette vision est très pertinente dans le cas des assureurs, qui doivent anticiper et intégrer des risques systémiques, comme ceux liés au climat ou aux évolutions sociétales.

Qualité de l'engagement

Un élément essentiel à aborder est que, si la collaboration avec les parties prenantes peut améliorer la durabilité, elle ne garantit ni l'authenticité ni l'efficacité des démarches (Valentinov et al., 2025). Valentinov distingue plusieurs types de comportements : du désintérêt stratégique, à l'opportunisme, jusqu'à un engagement éthique fondé sur une gestion sincère et équitable des parties prenantes. La table les développant est disponible à l'annexe 7.

Cette approche critique complète également les apports de Clarkson (1995) en soulignant qu'une gouvernance des parties prenantes ne peut produire d'impacts durables que si elle s'appuie sur des principes solides et un engagement substantiel. Ce qui est en cohérence totale avec les exigences de la double matérialité. Ces dimensions seront explorées en détail dans les sections suivantes pour le cas de la double matérialité pour les assureurs.

2.3. Un lien clair avec la double matérialité pour les assureurs

Historiquement, l'approche traditionnelle de la matérialité se concentrait uniquement sur l'aspect financier, ne considérant de facto que les intérêts des actionnaires. Cette vision tend à négliger les préoccupations et attentes des autres parties prenantes.

En ce sens, la double matérialité arrive comme une extension de la théorie des parties prenantes. Se concentrer également sur les impacts environnementaux et sociaux, implique la prise en compte de toutes les parties prenantes et de leurs intérêts sur les enjeux qui leur sont essentiels du point de vue de l'entreprise. L'élargissement de cette perspective pour intégrer l'ensemble des *stakeholders* et leurs intérêts légitimes rejoint parfaitement les principes fondamentaux énoncés par Freeman (1984) (cf. supra p.31).

Cette évolution illustre particulièrement la dimension normative de la théorie des parties prenantes, telle que conceptualisée par Donaldson et Preston (1995), qui souligne, pour rappel, la légitimité fondamentale des attentes des parties prenantes, et ce même lorsque ces attentes ne sont pas directement associées à la survie de l'entreprise (Bonnafe-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014 ; Parmar et al., 2010 ; Pesqueux, 2006).

Pour les assureurs, dont le secteur repose sur l'évaluation des risques à long terme, l'enjeu est d'une importance stratégique particulière car l'assurabilité et la solvabilité dépendent d'interdépendances multiples avec les parties prenantes (assurés, investisseurs, réassureurs, régulateur, communautés) et avec les écosystèmes, à travers les divers risques climatiques. Si l'on considère la typologie de Mitchell et al. (1997), qui classe les parties prenantes selon les attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence, de nombreuses parties prenantes cumulent plusieurs attributs et ne peuvent pas être ignorées.

En résumé, la double matérialité applique la théorie des parties prenantes en liant l'éthique de la prise en compte des intérêts légitimes à l'amélioration de la performance. Pour les assureurs, confrontés à des risques systémiques, cette approche est cruciale. Elle guide l'identification des enjeux matériels et l'alignement des décisions, offrant un cadre solide à l'intégration de la durabilité dans leur stratégie.

2.4. L'engagement et la qualité du dialogue

Un engagement et un dialogue de qualité avec les parties prenantes apparaissent comme essentiels pour garantir l'authenticité et l'utilité de l'analyse de double matérialité et de son intégration stratégique.

L'Europe, avec la CSRD, comme activiste

Dans le contexte de la directive CSRD et de la double matérialité, on peut conceptualiser l'Union européenne, avec les Etats membres, non pas uniquement comme un acteur coercitif qui impose un *reporting* supplémentaire, mais comme un partenaire de dialogue engagé dont l'ambition est de transformer la stratégie des entreprises, c'est-à-dire dans une situation similaire à celle d'investisseurs engagés dans l'engagement actionnarial. Le fait que des Etats membres de l'UE fassent réellement partie, dans plusieurs cas notables, de la structure du capital de compagnies d'assurance, et que les partenariats public-privé soient fréquents dans ce secteur renforce cette idée.

Selon Ferraro et Beunza (2016), en l'absence de dialogue, les entreprises se conformeraient au mieux aux demandes des activistes dans le but d'éviter une menace pour leur réputation, plutôt que par une conviction réelle. Dans leur étude sur l'engagement actionnarial autour du changement climatique, les deux auteurs explorent le dialogue non comme un simple outil stratégique, mais plutôt comme une pratique délibérative visant à atteindre une entente mutuelle, une compréhension intersubjective et la construction de sens partagé (Ferraro et Beunza, 2016).

Afin de passer d'un rapport stratégique à un dialogue véritablement transformationnel entre des acteurs aux intérêts divergents, ils identifient un processus en trois cycles clés, l'ouverture du dialogue, la construction d'un cadre commun, et la délibération (Ferraro et Beunza, 2018).

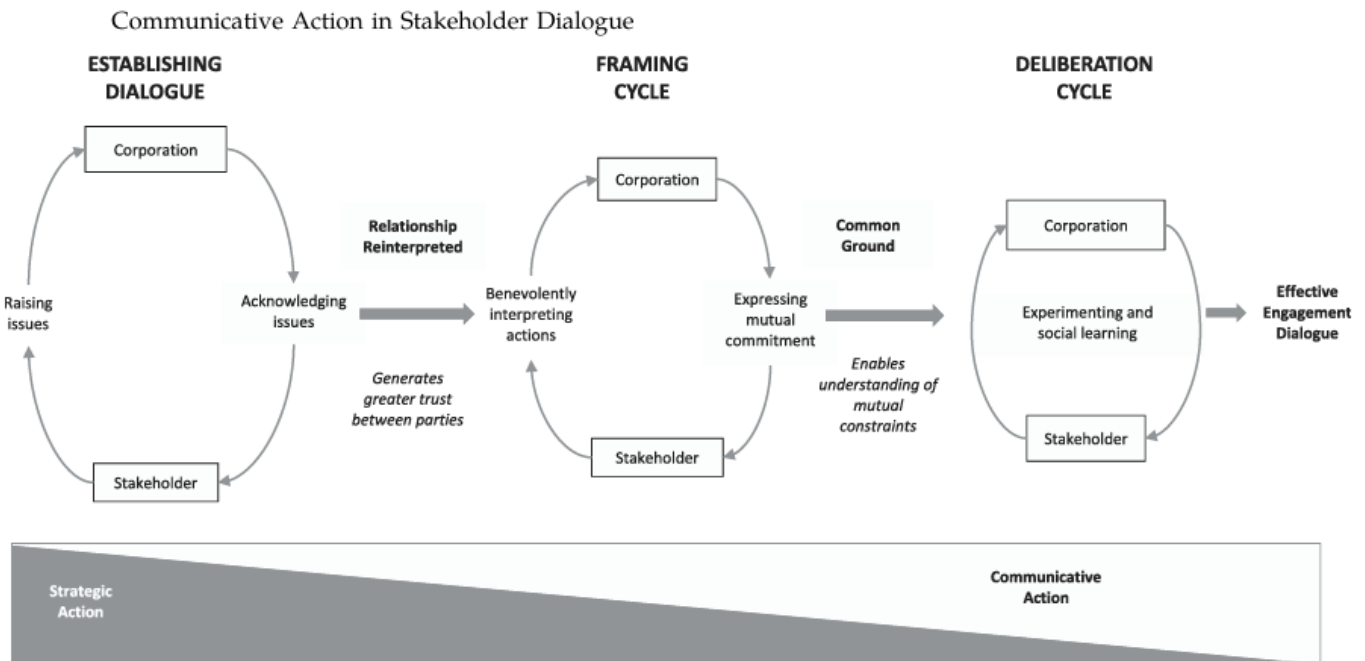


Figure 14 : Action communicative dans le dialogue avec les parties prenantes

Source : Ferraro, F., & Beunza, D. (2018). Creating Common Ground: A Communicative Action Model of Dialogue in Shareholder Engagement. *Organization Science*, 29(6), 1187–1207. <https://www.jstor.org/stable/48748957>.

Ce cadre peut être transposé à la relation entre l'Europe et les compagnies d'assurance. En effet, en imposant la prise en compte des deux dimensions de la matérialité, la directive crée les conditions d'un dialogue structuré. Celui-ci incite les assureurs à, in fine, à aligner leurs représentations et transformer leurs pratiques. On peut alors lire la CSRD à travers les trois cycles suivantes :

1. L'ouverture du dialogue

Ce premier cycle se caractérise par la formalisation réglementaire de la double matérialité. La CSRD est le fruit de plusieurs années de réflexion et de consultation avec les parties prenantes. Elle représente l'évolution d'une autre directive, la NFRD, et traduit une volonté politique explicite d'engagement. Cela est matérialisé par la publication des standards ESRS, auxquels les assureurs doivent se familiariser. Cette démarche installe un cadre de confiance minimal et amorce le second cycle : la construction d'un cadre commun.

2. La création d'un cadre commun

Ce cycle consiste à développer une compréhension partagée des enjeux. L'Union européenne ne se limite pas à imposer un cadre strict ; l'EFRAG, qui est chargée d'élaborer les normes ESRS, permet la discussion nécessaire afin de trouver un équilibre entre ambitions réglementaires et la faisabilité opérationnelle. Cela permet aux entreprises, dont les assureurs, de faire part de leurs contraintes, et à l'Europe d'ajuster ce qui doit l'être, comme avec la possibilité de *phase-in* pour certains éléments.

Ce cycle correspond à l'évolution de la directive, et son succès apparaît dépendant d'une certaine transparence et vitesse d'application. Dans le cas contraire, l'incertitude nuirait à la confiance

entre les parties et empêche la compréhension des contraintes mutuelles, ce qui est pourtant essentiel pour passer à la délibération, le troisième cycle (Ferraro et Beunza, 2018).

3. La délibération

Une fois le cadre commun établi, les interactions se poursuivent par des processus de mise en œuvre, d'évaluation et d'ajustement. Les entreprises signalent les difficultés rencontrées, via leurs fédérations ou des consultations, et de l'autre côté, le régulateur clarifie et ajuste les normes. Cet apprentissage mutuel conduit les assureurs à, finalement, faire évoluer leur stratégie et intégrer concrètement la double matérialité (Ferraro et Beunza, 2018).

En conclusion, ces trois cycles mettent en évidence, qu'au-delà d'imposer une conformité réglementaire, la CSRD engage un dialogue progressif avec les entreprises, dont les assureurs. Ce dialogue, pour être efficace et amener une réelle transformation basée sur le principe de double matérialité, doit être fondé sur la confiance et la compréhension mutuelle, ainsi que sur l'expérimentation et l'apprentissage.

Le dialogue initié par les assureurs

L'engagement initié par l'Europe à travers la CSRD n'est pas le seul engagement qui a lieu. En effet, dans le processus d'analyse de double matérialité, les entreprises sont tenues d'engager leurs parties prenantes pour déterminer leurs enjeux matériels. La différence essentielle avec l'engagement développé précédemment est que celui-ci est initié par les assureurs eux-mêmes, ce ne sont pas les parties prenantes qui viennent vers eux dans ce but précis.

Avantages

Cette approche a quelques avantages pour l'entreprise. Un premier avantage majeur est le contrôle de l'agenda et de la structure : l'entreprise a la capacité de décider quand initier le dialogue et déterminer quelles parties prenantes sont les plus pertinentes en fonction de ses besoins. Le dialogue peut être structuré, mis en œuvre et évalué en fonction des objectifs (Acuti et al., 2024). En l'occurrence, l'évaluation des sujets matériels en l'occurrence pour les assureurs et toutes les autres entreprises soumises à la CSRD.

Un second avantage est l'accentuation de la logique de co-construction : le dialogue favorise alors compréhension approfondie des attentes, passant d'une dynamique de confrontation à une approche coopérative (Golob et Podnar, 2014). Cela correspond parfaitement à l'objectif voulu par l'analyse de double matérialité. D'un point de vue réputationnel, initier et utiliser le dialogue avec ses parties prenantes pour identifier et gérer les menaces contribue à maintenir sa réputation (Golob et Podnar, 2014). Cet avantage est essentiel, mais il est cependant fortement réduit par le caractère obligatoire de cet engagement pour les assureurs dans le contexte qui est le nôtre.

Inconvénients

Toutefois, cette approche amène également son lot d'inconvénients. Le premier est qu'il s'agit d'une approche centrée sur l'entreprise : l'initiation de l'engagement par l'entreprise peut

conduire à une situation où les intérêts de celle-ci priment. Dans ce contexte, les dialogues sont organisés, structurés et évalués en tenant principalement compte des objectifs de l'entreprise (Acuti et al., 2024).

Un autre désavantage : le manque de réciprocité et un déséquilibre de pouvoir, où la compagnie d'assurance domine les discussions. Les parties prenantes peuvent alors se sentir utilisées pour approuver des décisions déjà prises, plutôt que d'être réellement impliquées dans la recherche de solutions communes (Lane et Devin, 2018).

L'approche risque aussi d'être perçue comme réactive et axée sur les problèmes, ce qui peut mener à une certaine méfiance. C'est-à-dire qu'il y a des chances que l'entreprise engage le dialogue que lorsqu'un problème particulier doit être résolu (Acuti et al., 2024). Une méfiance pourrait émerger des parties prenantes dans le contexte de l'analyse de double matérialité, celles-ci ne percevant pas de volonté de construire une relation de confiance de la part de l'assureur, qui serait seulement motivé par des considérations stratégiques.

Finalement, l'entreprise qui initie le dialogue a, en pratique, tendance à simplifier la complexité en se focalisant sur un nombre restreint de parties prenantes et d'enjeux, tout en appliquant des règles et procédures rigides pour structurer le dialogue. La raison principale à cela est que l'identification des parties prenantes, ainsi que la communication avec celles-ci sont souvent coûteuses et chronophages (Lane et Devin, 2018).

Pour un dialogue de qualité et une réelle intégration

Ici aussi, plusieurs éléments sont essentiels pour que le dialogue avec les parties prenantes soit de qualité et mène à une réelle intégration dans les stratégies.

Dans un premier temps, une bonne identification des parties prenantes est fondamentale. Il s'agit d'une condition nécessaire pour un dialogue pertinent et efficace (Lane et Devin, 2018). Si l'on reconsidère le cadre proposé par Ferraro et Beunza (2018) (voir figure 14), il s'agirait d'une étape préliminaire nécessaire pour rentrer dans le premier cycle, d'établissement du dialogue.

Ensuite, le dialogue doit être envisagé comme une co-construction de sens entre l'entreprise et ses parties prenantes, visant à atteindre une compréhension mutuelle où les parties impliquées apprennent les unes des autres et élaborent ensemble de nouvelles significations (Acuti et al., 2024 ; Golob et Podnar, 2014).

Au-delà d'une écoute active évidente, il est important que le dialogue soit une communication interactive et continue, ne se limitant pas à une transmission d'informations. Il est nécessaire qu'il s'agisse avant tout d'un processus constant plutôt qu'un événement ponctuel (Acuti et al., 2024).

Finalement, pour arriver à une situation gagnant-gagnant, il faut que les résultats du dialogue soient clairs, cohérents et transparents. Cela permet d'éviter les écarts entre les attentes des parties prenantes et la réalité des résultats, minimisant ainsi les risques de frustration et préserve l'efficacité du dialogue (Lane et Devin, 2014).

Malgré la différence à l'origine de l'engagement, tous ces éléments vont dans la même direction et s'imbriquent parfaitement au modèle de Ferraro et Beunza (2018). Ils permettent ensemble de repenser la relation, créer un cadre commun, et arriver à un dialogue efficace, tout comme les trois cycles vus précédemment. Cependant, Golob et Podnar (2014) soulignent qu'il existe un fossé entre l'idéal théorique du dialogue et la complexité de sa mise en œuvre pratique. En réalité, les entreprises se heurtent à des difficultés concrètes, caractérisées par des déséquilibres de pouvoir et des approches souvent réactives.

3. Synthèse des approches théoriques

La théorie institutionnelle et la théorie des parties prenantes dont il est question dans les sections précédentes nous montrent quels sont, d'un point de vue théorique, les éléments qui peuvent influencer les entreprises à intégrer la durabilité dans leurs décisions.

Barrena Martínez et al. (2017), dans l'objectif de combiner théorie institutionnelle et approche parties prenantes pour expliquer pourquoi et comment les entreprises internalisent la RSE, présentent un cadre intégrateur de ces deux piliers qui juxtapose macro et micro-contexte :

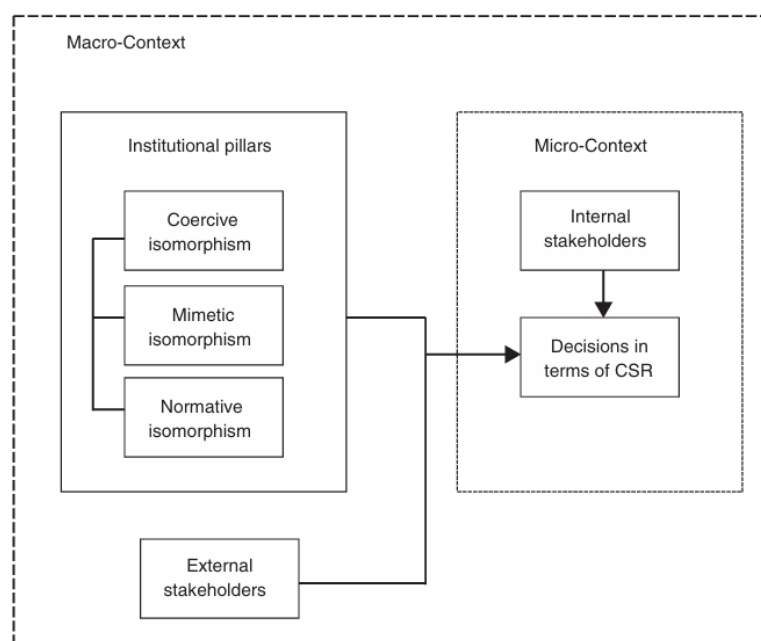


Figure 15 : Influence des perspectives institutionnelles et des parties prenantes sur l'introduction de comportements socialement responsables

Source : Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>

Ce cadre forme une base intéressante mais nécessiterait quelques adaptations pour correspondre au contexte plus précis de la double matérialité et de notre revue de littérature, et faire le lien avec la suite de ce mémoire.

Premièrement, l'interaction avec les parties prenantes représentée par une simple flèche pourrait être vue plus concrètement comme un dialogue, matérialisée par une flèche à double sens. Ensuite, on pourrait également mettre en évidence dans ce schéma que des éléments, comme par exemple l'engagement des parties prenantes, peuvent influencer l'évaluation de la matérialité des impacts qui elle-même influencera la prise de décision stratégique.

Cela, avec la revue de littérature, montre que si la double matérialité se rapproche de la durabilité, elle en modifie pourtant les logiques et les exigences. Cela justifie l'étude des leviers et freins dont peut dépendre son intégration, dans un secteur assurantiel particulièrement sensible aux pressions examinées dans la revue théorique.

4. Émergence d'une problématique

Ces dernières décennies, la durabilité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, passant d'une préoccupation secondaire à un élément central. Dans le secteur de l'assurance, cette évolution prend une résonance particulière. Les assureurs, en tant que gestionnaires de risques et investisseurs institutionnels majeurs, doivent relever un double défi : anticiper les conséquences financières des transformations environnementales et sociétales, tout en considérant l'impact de leurs décisions sur ces transformations. Cette dualité rend le concept de double matérialité particulièrement pertinent pour ce secteur.

Ce concept, encore récent, dépasse l'analyse classique de la durabilité. Il combine deux perspectives : les effets des activités de l'entreprise sur l'environnement et ceux de l'environnement sur l'entreprise. Si son inscription dans la directive CSRD lui donne aujourd'hui une place centrale dans les obligations de *reporting*, la double matérialité demeure peu étudiée dans la littérature académique et ses modalités d'application pratique nécessitent encore des éclaircissements.

La CSRD marque un tournant important. En plaçant la double matérialité au cœur du *reporting* extra-financier, elle introduit un cadre contraignant comparable à celui de l'information financière. Pour les assureurs, il ne s'agit pas seulement d'un changement dans la production de rapports, mais d'une évolution qui interroge la manière même dont la stratégie est définie, à la croisée des objectifs économiques et des impacts environnementaux et sociaux.

Les approches théoriques retenues pour analyser ce sujet, à savoir l'analyse des pressions institutionnelles (réglementaires, sectorielles ou normatives) et la théorie des parties prenantes, avec un accent particulier sur l'engagement et la qualité du dialogue, offrent un cadre solide pour comprendre la transformation des organisations en matière de durabilité. Cependant, elles ne permettent pas encore de saisir pleinement l'ensemble des mécanismes et conditions qui influencent l'intégration de la double matérialité. Les travaux se concentrent souvent sur la conformité ou la communication, et moins sur l'identification des leviers et freins qui déterminent cette intégration dans la stratégie. Dans cette perspective, ce travail a pour but d'explorer la question suivante : quels facteurs jouent un rôle dans l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance ?

PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE

La première partie de ce mémoire a permis de dresser un état des lieux du secteur assurantiel et de la double matérialité, en identifiant les enjeux, les risques et opportunités qui façonnent aujourd'hui l'environnement des compagnies d'assurance. La deuxième partie a exposé les cadres théoriques adoptés (la théorie institutionnelle avec l'isomorphisme institutionnel, et la théorie des parties prenantes) pour analyser les dynamiques d'intégration de la double matérialité dans les stratégies des compagnies d'assurance.

Sur cette base, cette troisième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche appliquée, dont la question centrale est : « *Quels facteurs jouent un rôle dans l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance ?* ». L'objectif général étant de contribuer au terrain ainsi qu'à la littérature.

Ce chapitre se divise en plusieurs sections. Premièrement, l'approche de recherche de ce mémoire, qui est qualitative et exploratoire, est exposée. Deuxièmement, sont présentés les outils de collecte des données ainsi que la nature des données utilisées. Troisièmement, la stratégie d'analyse et la méthode employée sont décrites de manière détaillée. Enfin, une dernière section met en évidence les limites de la démarche.

I. Approche de recherche

I.1. Approche qualitative exploratoire

Compte tenu du caractère émergent et peu théorisé du concept de double matérialité, à la fois de manière générale et plus précisément dans le secteur assurantiel, une approche qualitative de type exploratoire a été retenue. Il est important de rappeler que les premiers rapports de durabilité intégrant une double matérialité formalisée par la directive CSRD ne sont parus qu'à partir de mars 2025, renforçant le caractère récent de la thématique. Patton souligne que : « Dans les nouveaux domaines d'étude où peu de travaux ont été menés, où l'on dispose de rares hypothèses définitives et où la nature du phénomène est encore peu connue, l'enquête qualitative constitue un point de départ raisonnable pour la recherche » (2015, p. 352).

Selon Patton (2015), l'analyse qualitative constitue l'approche la plus pertinente lorsqu'aucun outil de mesure n'est reconnu comme acceptable, valide et fiable. Dans une telle situation, en opposition avec l'analyse quantitative où l'on chercherait à mesurer concrètement un degré d'intégration de la double matérialité, ce qui à première vue ne semble pas aisément réalisable, la démarche qualitative va permettre une meilleure compréhension de l'objet d'étude. Elle vise à découvrir, explorer les facteurs et les mécanismes qui influencent son intégration dans la stratégie, au-delà du « simple » *reporting*, dans la stratégie.

Données primaires et secondaires

Dans le but de saisir la dynamique de la mise en œuvre de la double matérialité, j'ai choisi de croiser données primaires correspondant aux entretiens semi-dirigés avec les acteurs clés ainsi que des observations directes, et données secondaires, correspondant aux rapports CSRD, *benchmarks* sectoriels et autres documents internes récoltés sur le terrain grâce au stage.

De cette manière, les trois groupes de données qualitatives (entretiens ; observations ; communications écrites) mis en avant par Patton (2015) sur lesquels reposent les résultats qualitatifs sont utilisés. Il ajoute également qu'aucune source ne peut, à elle seule, donner une perspective exhaustive, et que leur combinaison permet de valider et de croiser les résultats tout en compensant les faiblesses d'une source seule (Patton, 2015). L'utilisation conjointe de données primaires et secondaires offre donc une vue plus riche et plus fiable de l'intégration de la double matérialité par les compagnies d'assurance.

2. Outils de récolte de données

Les trois outils de collecte, qui ont été introduits dans la section précédente, vont maintenant être examinés en détail dans les paragraphes suivants.

2.1. Entretiens

Pour récolter ces précieuses données, des entretiens semi-dirigés individuels ont été réalisés. Grâce à un guide d'entretien soigneusement établi, ces entretiens ont été menés auprès de 7 personnes entre le 17 juin et le 18 juillet 2025.

Les entretiens sont individuels puisque ce format est parfaitement adapté pour l'exploration de processus individuels complexes tels que la compréhension, l'évaluation ou encore la décision. Ensuite, ces derniers sont semi-directifs, la méthode la plus répandue en gestion (Gavard-Perret et al., 2018).

Les questions classées par thèmes, mais sans ordre de discussion précis, permettent de laisser une liberté au répondant. Cela favorise un plus grand degré de profondeur et de mieux appréhender sa logique sur la double matérialité. Ce qui nous intéresse particulièrement pour pouvoir recueillir des informations détaillées qui ne sont pas disponibles dans les rapports officiels.

Du fait que la recherche porte sur le secteur assurantiel dans son ensemble, l'échantillon se compose de différentes sociétés d'assurance importantes actives sur le marché belge. L'objectif est de, pour chaque compagnie, trouver un informateur clé directement impliqué dans la mise œuvre de la double matérialité et ayant une vision globale et stratégique des enjeux. Cela permet de recueillir des informations riches et directement liées à l'objet de recherche. Cette méthode d'échantillonnage est plus communément appelée « *purposeful sampling* ».

Pour le nombre d'entretiens réalisés, la technique de saturation théorique a été adoptée. Selon Gavard-Perret et al. (2018), l'optimum est atteint notamment lorsqu'un entretien supplémentaire n'apporte plus d'information inédite. Cependant, il est également évident qu'un nombre minimum s'impose afin de pouvoir avoir une part significative et diversifiée du marché des assureurs en Belgique représentée pour ce mémoire.

Ces informateurs clés ont été identifiés et contactés via le groupe de travail Corporate Sustainability Reporting de chez Assuralia, LinkedIn ou réseau personnel. Parmi les entreprises représentées, trois font partie du top cinq établi par Assuralia pour l'année 2023 en termes de parts de marché, représentées par le total des encaissements. Les quatre autres sont dispersées parmi le top quinze. Ces sept entreprises représentent ensemble environ 55% des parts de marché (cf. annexe 6).

Le nom des entreprises et l'identité des répondants sont cependant anonymisés pour encourager une communication plus libre et plus authentique. Les thèmes de la durabilité et de la stratégie pouvant être sensibles, l'anonymisation est particulièrement utile car cela crée un climat de confiance et d'ouverture permettant de maintenir la richesse des informations recueillies et d'éviter une possible auto-censure. De plus, le but de cette recherche est de traiter du secteur de l'assurance dans sa globalité plutôt que de se concentrer sur des entreprises individuelles. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de classer ce mémoire comme confidentiel.

Tous les entretiens ont été menés via Microsoft Teams sur une période commune, comme indiqué au début de la section. Chacun d'eux a duré un peu moins d'une heure. Trois entretiens ont été effectués en néerlandais, les transcriptions ont alors été traduites en français (par l'IA et ensuite revérifiées pour en assurer l'exactitude) pour faciliter l'analyse de données. Ci-dessous, le tableau récapitule les participants ainsi que les informations relatives aux entretiens :

Participant	Genre	Rôle	Date d'entretien	Durée de l'entretien
P1	Femme	Head of non-financial reporting	17 juin 2025	55 minutes
P2	Femme	Sustainability reporting expert	18 juin 2025	55 minutes
P3	Femme	Sustainability expert	23 juin 2025	50 minutes
P4	Femme	Head of sustainability	26 juin 2025	38 minutes
P5	Femme	Lead Sustainability	7 juillet 2025	37 minutes
P6	Femme	Consultant sustainable finance	11 juillet 2025	33 minutes
P7	Homme	Chief Sustainability Officer	18 juillet 2025	58 minutes

Table 2 : Participants et informations relatives aux entretiens

Source : Auteur

2.2. Recueil de données existantes

Les ressources existantes représentent également une source d'information très riche.

Premièrement, les rapports de durabilités des assureurs, publics et désormais intégrés aux rapports annuels, suivent en principe tous un format harmonisé imposé par la directive CSRD, dont le principe fondateur est celui de la double matérialité. Ces documents sont cruciaux car toutes les personnes interrogées ont participé à leur élaboration. La lecture en amont de ces rapports permet une discussion plus profonde et informée lors de l'entretien. Ils peuvent également servir de complément utile à l'analyse des entretiens à posteriori.

Ensuite, très lié au point précédent, il y a les quelques *benchmarks* sectoriels réalisés à partir des premiers rapports de durabilité publiés. Ils sont en général produits par les cabinets de conseils, qui assurent également l'audit de ces rapports. Par ailleurs, dans le cadre de mon stage, j'ai réalisé mon propre benchmark. Ce dernier avait pour but de comparer les rapports de sept assureurs actifs en Belgique, d'analyser en détail les potentielles différences intéressantes et de tirer les premières conclusions. Cela m'a permis, durant trois mois, de plonger au cœur de la problématique et de développer une compréhension fine des enjeux liés à l'intégration de la double matérialité.

En complément, grâce à mes maîtres de stage, j'ai également eu accès à de nombreux documents internes, dont des rapports et présentations clés sur l'évaluation de la double matérialité.

Enfin, certaines sources externes telles que Cairn.info ou ProQuest ont été mobilisées.

2.3. Observations

En addition aux deux précédents outils de récolte des données évoqués, et grâce au lien très proche entre le sujet de mémoire et le stage réalisé, une observation directe a été effectuée chez AG Insurance, en milieu naturel.

L'objectif était de recueillir des informations en contexte, de la vision de l'entreprise à ses ambitions, et en passant par ses pratiques effectives.

3. La stratégie d'analyse des données

3.1. Méthodologie Gioia

L'une des distinctions majeures entre l'analyse qualitative et l'analyse quantitative réside dans la profondeur et la complexité des données qualitatives par rapport aux données quantitatives. De même, l'importance accordée à l'interprétation n'y est également aucunement comparable et le processus d'analyse à adopter n'est jamais simple à déterminer (Gavard-Perret et al., 2018).

Pour ce mémoire, il est crucial de fournir des interprétations crédibles, ce qui exige une approche rigoureuse et disciplinée, indispensable à toute démarche scientifique. Pour atteindre cet objectif, la méthodologie Gioia de *coding* à trois niveaux a été employée. Elle permet de faire émerger un cadre théorique, ce qui est particulièrement intéressant pour un phénomène encore peu théorisé et de nature exploratoire comme le nôtre. Pour assurer une compréhension claire et complète de cette approche, une explication détaillée de ses différentes étapes sera maintenant présentée.

Pour commencer, selon Gioia et al., (2012), l'analyse repose sur quelques postulats de base :

Le monde organisationnel est socialement construit

L'analyse ne doit pas chercher à mesurer objectivement des faits organisationnels car la réalité au sein des organisations est façonnée par les interactions et interprétations des acteurs. Cela permet au chercheur de mettre l'accent avant tout sur les moyens utilisés par les acteurs, plutôt que sur la fréquences de leurs occurrences.

Les acteurs sont des agents informés

Les membres d'une organisation savent ce qu'ils font et sont capables d'expliquer leurs intentions, perceptions, décisions et actions. Cela implique deux éléments essentiels à la conduite de la recherche : il faut valoriser la parole des informateurs, et il faut jouer un rôle de « reporter glorifié » en transmettant fidèlement les interprétations des acteurs en évitant d'imposer des cadres théoriques préconçus sur leurs expériences.

Et en effet, c'est ce qui a été réalisé en identifiant et en interviewant, chez chaque assureur, les personnes les plus compétentes avec les connaissances les plus larges possibles sur le sujet ; de la vision générale sur la durabilité de l'entreprise, à la compréhension et l'implémentation de la double matérialité et de ce qu'elle implique notamment avec la CSRD, mais également ses conséquences stratégiques.

Le chercheur est aussi un agent informé

Dans le prolongement de l'hypothèse précédente, celle-ci admet que le chercheur est capable de discerner des structures dans les données, de faire émerger des concepts et des relations qui pourraient échapper à la perception des participants, et de les articuler dans un cadre théorique pertinent. Ceci représente des compétences clés recherchées au travers de ce mémoire.

Ensuite, une fois la base posée, l'analyse des données peut débuter. Celle-ci se compose de deux ordres d'analyse ainsi que la structure de données. Voici une représentation visuelle de la structure de données selon Gioia :

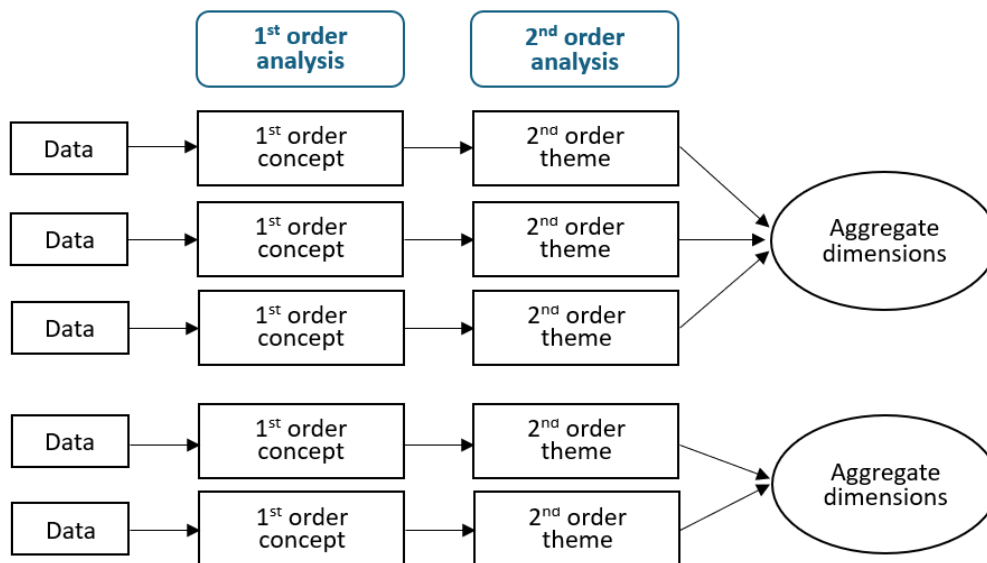


Figure 16 : Structure de données théorique

Source : Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>. Réalisation personnelle.

1. Analyse de premier ordre : fidélité aux termes des informateurs

Dans un premier temps, il s'agit de coder les données brutes issues des entretiens, sans interprétation théorique au préalable et en respectant fidèlement les termes employés par les informateurs. Cette étape s'appuie sur le principe d'*open coding*, qui vise donc à aborder les données avec une ouverture maximale pour permettre l'émergence d'une variété étendue de catégories. Cela peut faire apparaître un grand nombre de catégories, qui constitue une richesse précieuse pour explorer et saisir le sujet dans son entièreté.

Voici un exemple concret issu de l'analyse des données, illustrant comment des extraits d'entretien sont associés à des concepts de premier ordre :

Raw Data	1st Order Concepts
L'augmentation des risques liés au changement climatique pose un véritable défi en matière d'assurabilité . Ces phénomènes sont de plus en plus difficiles à couvrir. Il y a aussi une pression financière qui remet en question l'assurabilité de certains risques. Devons-nous aller vers des primes basées sur le risque ? Et dans ce cas, que devient le principe de solidarité traditionnel de l'assurance ? Je pense que cela bouleverse en profondeur le secteur de l'assurance	Capacité à assurer tout le monde Assurabilité de certains risques Importance de la prévention
Le secteur de l'assurance a un rôle à jouer dans la mise en place de mesures préventives dans les produits d'assurance. Par exemple , proposer des incitants ou des réductions pour les personnes qui construisent de manière résiliente face au climat .	
Les plus gros défis du secteur c'est de continuer à pouvoir assurer ; il faut que cette prime reste acceptable pour pouvoir faire en sorte qu'il continue à avoir des activités économiques. Et comme le disait le CEO d'une autre compagnie il y a un peu de temps, un monde à +4° n'est plus un monde assurable	
Pour nous qui avons comme raison d'être d'offrir la protection au plus grand nombre, ça peut vouloir dire qu'on veut le plus de clients possibles en rendant l' assurance inclusive et accessible . Qui dit inclusive dit effectivement que le produit soit disponible.	
...	

Table 3 : Exemple d'analyse de premier ordre

Source : Auteur

2. Analyse de second ordre : émergence de concepts et thèmes théoriques

Après quoi, vient l'analyse de second ordre. L'idée est de prendre de la hauteur sur ce qui vient d'être réalisé et d'identifier des similarités, des *patterns*, ou bien des différences. Cette étape vise à obtenir une posture un peu plus théorique/académique. En reprenant nos concepts de premier ordre de l'exemple précédent, voici le thème de second ordre :

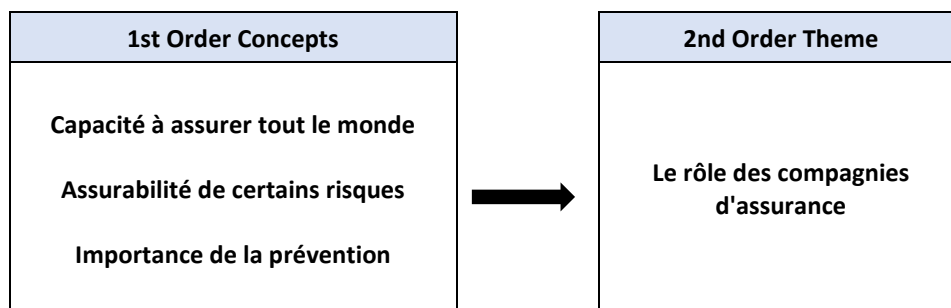


Table 4 : Exemple d'analyse de second ordre

Source : Auteur

3. Construction de la structure de données

Une fois arrivé au bout de la seconde étape, où l'on dispose de suffisamment de thèmes de niveau deux et qu'il n'est plus possible d'en faire émerger de nouveaux, le chercheur tente d'assembler les thèmes compatibles en dimensions agrégées. Dans le cas de ce mémoire, ce sont onze thèmes de niveaux deux qui ont permis de former cinq dimensions agrégées. Voici l'exemple de la dimension agrégée associée au code de niveau deux présenté précédemment :

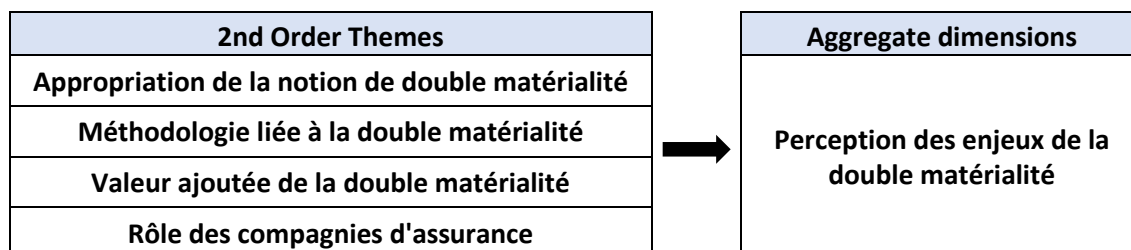


Table 5 : Exemple de dimension agrégée

Source : Auteur

De cette manière, ces différents niveaux d'analyse forment une structure de données, dont la représentation visuelle correspond à la figure 16. Cela permet de montrer comment le chercheur a interprété les données qualitatives, des données brutes à la théorie, de manière rigoureuse et disciplinée.

Dans un souci de lisibilité et de fluidité du corps du texte, la structure de données entière de cette recherche est disponible aux annexes 9 et 10.

4. Limites

Bien que cette approche qualitative rigoureuse permette d'obtenir des informations riches et nuancées sur les expériences des acteurs de la durabilité au sein des assureurs présents en Belgique concernant la double matérialité, l'étude présente plusieurs limites, qui doivent être reconnues.

En premier lieu, sur la généralisation des résultats, même si les interviews arrivent à couvrir la majorité des parts de marché tout en ayant un nombre conséquent d'acteurs, il est important de noter que tous les assureurs interrogés restent de relativement gros acteurs, ou bien associés à une banque. De petits acteurs pourraient avoir une perspective différente.

De plus, il ne faut pas oublier que seule une personne par organisation a été interrogée pour représenter l'assureur, cela apporte une vue stratégique pertinente pour une vision sectorielle mais peut laisser dans l'ombre certaines divergences internes.

Ensuite, les entretiens se limitent aux acteurs qui ont bien voulu répondre. Ceux ayant refusé de participer l'ont peut-être fait car ils ont une posture différente sur le sujet, ce qui aurait alors été particulièrement intéressant d'aborder.

Par ailleurs, les entretiens réalisés en néerlandais ont été transcrits et traduits en français avant d'être codés. Malgré une relecture attentive, certaines nuances idiomatiques ou techniques peuvent avoir été perdues, ce qui pourrait légèrement influencer l'interprétation de certains énoncés.

D'autre part, la méthodologie Gioia offre une structure rigoureuse et transparente qui vise à réduire au maximum la subjectivité, mais ne l'élimine pas complètement, un risque de biais du chercheur peut subsister.

Finalement, les entretiens ont été réalisés dans une fenêtre de temps resserrée, alors que les premiers rapports CSRD intégrant la double matérialité ne sont parus que quelques mois plus tôt. Par conséquent, les résultats représentent un instantané d'un phénomène encore en développement et qui pourrait évoluer rapidement.

PARTIE 4 : RÉSULTATS

Dans la perspective de répondre à la question de recherche, qui est « Quels facteurs jouent un rôle dans l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance ? », l'analyse des données qualitatives réalisée à l'aide de la méthodologie de Gioia met en évidence cinq agrégats :

- Le besoin de faire évoluer la stratégie face aux enjeux climatiques et sociétaux
- La perception des enjeux de la double matérialité
- L'engagement des parties prenantes
- La comparaison avec la concurrence
- L'anticipation des intentions du régulateur

Ces éléments sont complémentaires et se situent sur trois niveaux d'analyse : micro, méso et macro.

Les 3 premiers appartiennent au niveau micro, le quatrième, c'est-à-dire la comparaison avec la concurrence, au niveau méso. Et finalement, l'anticipation des intentions du régulateur correspond au niveau macro.

Les sections suivantes détaillent chacun de ces cinq facteurs, et nous concluons par la réalisation d'un modèle émergeant de ces résultats.

I. Le besoin de faire évoluer la stratégie (face aux enjeux climatiques et sociétaux)

Le besoin de faire évoluer la stratégie face aux enjeux climatiques et sociétaux prend sa source dans trois leviers complémentaires : les défis des compagnies d'assurance, la gouvernance de la double matérialité, ainsi que la réglementation et l'effet de levier qu'elle exerce.

Les pages suivantes présentent comment chacun contribue à générer ce besoin d'adaptation et favorise l'intégration de la double matérialité.

I.1. Les défis des compagnies d'assurance

L'ensemble des acteurs interrogés ont conscience des risques et défis tant pour les activités d'assurance que pour les portefeuilles d'investissements.

« L'augmentation des sinistres liés aux catastrophes naturelles est l'un des plus grands défis pour les compagnies d'assurance » (P1). Cela implique d'être capable de calculer correctement le prix pour les clients, mais également de développer de nouveaux produits d'assurance adaptés à

certains risques (P1; P5). P5 met en évidence qu'il ne s'agit pas seulement d'intégrer la durabilité au sein de certains produits, « mais au cœur même de l'activité, qui doit ensuite conduire au développement de produits durables ».

P7 souligne lui tout le paradoxe des investissements, qui puisque l'on n'est pas en net zéro, financent des tonnes de CO₂ qui par la suite participent à l'augmentation de sinistres importants, auxquels les assureurs doivent faire face.

Décarboner les investissements en réduisant ceux qui présentent une forte intensité carbone fait partie des défis, mais également augmenter les investissements «verts». Ces derniers représentent un défi important car il faut conserver une certaine rentabilité. De plus, pour les premiers milliards, ce n'est pas trop « compliqué », mais plus on augmente, plus cela devient difficile (P1 ; P2).

1.2. Gouvernance de la double matérialité

Avoir conscience du besoin est déjà un point, mais à cela s'ajoute la considération des instances de gouvernance, essentielles à toute décision stratégique.

Selon P2, « Il n'y a pour le moment pas assez de recul pour évaluer comment cette double matérialité s'intègre dans la stratégie ». Cependant, l'analyse de double matérialité donne la possibilité de traiter ces sujets à haut niveau hiérarchique, et certains assureurs sont déjà dans le processus d'intégration dans la stratégie. Mais pour la plupart, l'objectif est d'utiliser la double matérialité comme base pour les prochains exercices stratégiques (P5 ; P3 ; P2 ; P1).

En discuter avec le conseil d'administration (ou autre organe similaire) est un élément essentiel du point de vue de la CSRD puisque les ESRS exigent que les entreprises divulguent comment ces organes sont informés des processus et résultats liés à la DMA. Ceux qui ne discutaient pas de durabilité à haut niveau ont désormais l'obligation de le faire, mais cela n'en fait pas encore un facteur puisque cela n'indique pas pour autant que le sujet soit traité avec sérieux, puisque certains assureurs semblent ne vouloir qu'être *compliant* (P3 ; P1). Dans plusieurs cas, le sujet a déjà été porté plusieurs fois devant le Conseil d'Administration, P3 évoque notamment trois passages au cours de l'année. Pour P3, à travers le monitoring continu des risques, la gouvernance permet de garder la durabilité à l'agenda stratégique.

Par ailleurs, on observe que ceux qui discutaient déjà de durabilité à ces niveaux hiérarchiques l'incluent dans leur stratégie, et parfois même en prenant les communautés en compte, affichant des notions d'impact non financier (P1, 2025 ; P6, 2025). Cela pose les fondations pour la double matérialité, et les entreprises concernées affichent toutes la volonté d'intégrer l'exercice de DMA dans le cycle stratégique ainsi que dans la gestion des risques (P1 ; P2 ; P3).

Un autre élément de gouvernance qui donne une indication d'un engagement sérieux est la présence de départements dédiés à la stratégie de durabilité, ou s'il s'agit simplement de projets distincts au sein d'autres départements (P1 ; P7).

En ce sens, la capacité de gouvernance joue un rôle crucial dans le besoin de faire évoluer la stratégie et soutient l'intégration de la double matérialité.

1.3. La réglementation comme effet de levier

Finalement, la directive CSRD permet de légitimer ces sujets en interne. P7 indique que « la CSRD a clairement aidé à structurer l'approche et à réveiller ceux qui devaient encore l'être chez nous ».

L'analyse d'impact, surtout liée à une matérialité simple existait déjà, notamment avec la directive NFRD, mais « la CSRD a permis de la formaliser, de mettre en évidence les impacts avec matérialité financière et non financière, et à les quantifier » (P1). Et selon P3, le rôle décisif est bien joué par la CSRD.

En addition à la formalisation, la CSRD permet une accélération de ce besoin d'adaptation. P4 donne un exemple concret : « Jusque 2023, on ne mesurait pas nos émissions qui sont liées à notre portefeuille d'assurance. Donc on s'est dit nous on trouve que c'est matériel, et c'était déjà quelque chose sur le radar que l'on voulait faire, mais on n'avait pas nécessairement le *buy in* de tout le monde. La CSRD a permis d'accélérer un peu cela parce qu'on pouvait dire que si c'est un sujet matériel, on doit rapporter dessus. »

Bien que l'objectif initial soit souvent la conformité, les assureurs ont commencé à prendre des initiatives et à fixer des objectifs. La CSRD a apporté la définition de ce que sont les *targets*, ce qui est essentiel pour avoir un impact, car dans le cas contraire, rien ne bouge (P1). Au niveau des initiatives, un bon exemple est le plan de transition : la CSRD en définit désormais les critères, et il est donc nécessaire d'incorporer cela dans la stratégie pour pouvoir dire qu'on a un plan de transition (P1).

Et en effet, selon les différents *benchmarks*, parmi les rapports soumis à la CSRD, seuls ceux de AXA et Allianz, au niveau du groupe, parlent directement de plan de transition. Et l'ensemble des autres acteurs, dont certains n'ont encore rien et d'autres déjà quelques éléments, affirment leurs intentions d'en développer un dans un futur proche (AG Insurance, 2025a ; CFO Forum, 2025).

1.4. En bref

Ce premier facteur pose les bases nécessaires à l'intégration de la double matérialité, d'un point de vue micro, car celui-ci saisit la réponse interne de chaque assureur. Les pressions climatiques et sociétales créent un besoin d'adaptation stratégique ; les défis auxquels font face les compagnies d'assurance les poussent à se questionner sur leur rôle et modèle économique, et à essayer d'y trouver des réponses.

Cette réponse passe notamment par une adaptation de la stratégie, où l'analyse de la double matérialité apparaît comme un moyen leur permettant alors de donner une structure à cette démarche. Pour les acteurs qui avaient déjà commencé ce questionnement et adaptation de leur

stratégie, l'analyse de double matérialité, avec la directive CSRD, a un effet de levier ou représente un accélérateur.

2. La perception des enjeux de la double matérialité

Le facteur suivant est la perception des enjeux de la double matérialité, ce qui sous-entend que la manière dont les équipes, les personnes internes à l'entreprise, voient et jugent la double matérialité conditionne la vitesse et la profondeur de son intégration par la suite.

Cette perception des enjeux se subdivise en plusieurs éléments : l'appropriation de la notion de double matérialité, le rôle des compagnies d'assurance, la méthodologie liée à la double matérialité, et la valeur ajoutée de la double matérialité.

2.1. L'appropriation de la notion de double matérialité

L'appropriation d'un concept s'amorce par sa découverte et son interprétation par les équipes de l'entreprise. La matérialité financière était déjà connue, la matérialité d'impact, quant à elle est jugée comme nouvelle et différente par plusieurs répondants (P1 ; P4). Cette composante d'impact est jugée plus qualitative et difficile à mesurer, ce qui représente un premier frein (P1). Pour certains, la CSRD a tout de même servi de déclic : « la réglementation était difficile à interpréter, complexe » (P3), mais elle a attiré l'attention sur le sujet.

Les pratiques déjà en place grâce à la NFRD, l'ancêtre de la CSRD, appuient également cette appropriation (P2 ; P4). On observe une certaine disparité par rapport à la réalisation de l'analyse de matérialité ; certains faisaient une veille réglementaire, s'y attendaient et s'y sont mis dès l'entrée en vigueur de la CSRD, d'autres affirment avoir déjà réalisé une analyse avant cela en 2021, mais certains ont aussi commencé cette analyse très tard (P2 ; P4 ; P5 ; P7). De plus, les entités issues d'un groupe international n'ont pas mené cette analyse au niveau local (P2).

Déterminer les enjeux matériels par le concept de double matérialité est comprise comme une méthode de *risk management* rigoureuse et exigeante en compétences, qui va être fortement contrôlée par les auditeurs. P5 affirme : « Nous avons fait cette analyse avec un cabinet de consultance externe, donc le processus était rigoureux ». Beaucoup d'autres ont également eu recours à des consultants, ce qui montre le sérieux accordé par les assureurs.

Globalement, plus la double matérialité est perçue comme compréhensible et praticable, plus elle est utilisée comme base de travail. Mais à l'inverse, la complexité de la mesure de l'impact non financier freine son adoption.

2.2. Le rôle des compagnies d'assurance

Tout comme leurs instances de gouvernance, les membres de l'entreprise sont conscients des risques qui pèsent sur le modèle de l'entreprise dans laquelle ils travaillent et l'impact que cela

peut avoir sur la société. « Les risques physiques liés au climat, ainsi que les risques de transition, sont vraiment importants » (P3).

La double matérialité leur permet de mettre en exergue les initiatives susceptibles d'avoir un impact et amène à envisager le rôle de l'assureur au-delà du seul transfert des risques. Par exemple, P5 dit : « Le secteur de l'assurance a un rôle à jouer dans la mise en place de mesures préventives dans les produits d'assurance. Par exemple, proposer des incitants ou des réductions pour les personnes qui construisent de manière résiliente face au climat. ».

P7 souligne également cela en déclarant : « Pour nous qui avons comme raison d'être d'offrir la protection au plus grand nombre, ça peut vouloir dire qu'on veut le plus de clients possibles en rendant l'assurance inclusive et accessible. ».

2.3. La méthodologie liée à la double matérialité

Pour favoriser son intégration dans la stratégie et son pilotage, la double matérialité a besoin d'être perçue comme utile et faisable. Et comme mentionné précédemment, pour le moment, la matérialité d'impact est considérée comme difficile à mesurer. Cependant, les équipes perçoivent une méthodologie en évolution rapide : « les méthodes d'évaluation des impacts [...] sont en train d'être définies » et permettront « de mieux quantifier les impacts », mais « cela va évoluer à une vitesse dépendant de leur importance » (P1).

Le *benchmark* que j'ai réalisé dans le cadre de mon stage fournit une bonne illustration de ceci : au niveau du calcul des émissions de CO₂, jusqu'à présent, une attention particulière a été accordée aux investissements, ce qui fait que pour ce premier rapport, tout le monde utilise la même méthodologie, et est précis dans ces calculs et les publie de manière détaillée (AG Insurance, 2025a). Cela permet des objectifs de réductions d'intensité crédibles pour chacun. Alors que pour le calcul des émissions liées aux assurances, les méthodologies sont moins bien définies et tout le monde ne partage pas ces informations, pourtant essentielles par rapport à l'activité de l'entreprise. En résulte que seules trois entreprises sur les sept du *benchmark* ont des objectifs de réduction à ce niveau-là, qui sont assez faibles et qui correspondent en réalité plutôt à une baisse naturelle qu'un effort réel de réduction. C'est ce sur quoi les entreprises se sont concentrées pour le prochain rapport.

Au-delà du *reporting*, l'analyse de double matérialité, elle, est vue comme un outil de pilotage : « refaire l'analyse [...] permet une relecture de toute l'entreprise [...] et de faire transparaître au mieux ce qui existe » (P2). Elle « va devenir un concept ancré », une façon transversale de cartographier et structurer les sujets, malgré des ajustements politiques (P3).

2.4. La valeur ajoutée de la double matérialité.

Pour plusieurs interviewés, la double matérialité a été enclenchée par la contrainte réglementaire et un gros travail largement appuyé par les cabinets externes. L'enjeu est désormais de l'optimiser pour qu'elle devienne un outil au service de l'entreprise (P2 ; P5).

Dans de nombreuses organisations, la perception évolue d'un exercice de conformité vers un levier stratégique qui aide à établir les priorités et à structurer les sujets matériels (P3 ; P4). En interne, cette démarche s'avère également mobilisatrice : « nous avons tous vu, en interne, la force et la valeur ajoutée de cette analyse de double matérialité. Ça a vraiment été un exercice très large, avec la participation de nombreuses personnes, pour identifier les sujets réellement matériels » (P3).

À long terme, certains perçoivent cela comme un moyen de rendre l'assurance plus attrayante et éthique, ainsi que moins élitiste (P2).

Cette transition reste inégale, la logique de conformité minimale persiste et beaucoup reconnaissent que le potentiel est encore sous-exploité, pour certains, les opportunités sont identifiées mais peu mises en œuvre, et un temps d'apprentissage est nécessaire (P5).

2.5. En bref

Tandis que le premier facteur mettait en évidence la réponse interne, en mettant l'accent sur le conseil d'administration, ce facteur-ci attribue son importance aux autres membres l'entreprise. La découverte du concept de double matérialité, de ce qu'il apporte, et son appropriation par les équipes est une première composante essentielle.

Ensuite, l'analyse de double matérialité permet d'identifier les impacts financiers et non financiers, et permet par conséquent aux assureurs d'identifier quelles initiatives, dans leur rôle d'assureur, peuvent avoir un effet positif.

Les méthodologies utilisées pour l'évaluation des impacts peuvent renforcer l'attrait pour l'analyse double matérialité car elles permettent entre autres une relecture de toute l'entreprise, mais avec leur côté complexe et non harmonisé, elles peuvent également être un frein.

Finalement, la plupart des acteurs ne voient pas cette analyse comme un exercice de conformité mais y voient une valeur ajoutée importante. En somme, ces éléments composent la perception des enjeux liés à l'apport de la seconde matérialité et, parce qu'ils guident la priorisation et la mobilisation des moyens, influencent la mise en place de mesures concrètes.

3. L'engagement des parties prenantes

Ce nouveau facteur considère l'engagement avec les parties prenantes comme une composante essentielle qui renforce le concept de double matérialité et incite les assureurs à l'intégrer, s'ils désirent prendre réellement en compte l'opinion de ces *stakeholders*.

Il n'y a qu'un seul sous-point pour aborder cet agrégat, qui est : Interactions avec les parties prenantes. Toutefois, il couvre un large éventail d'éléments, indispensables à l'exploration de ce sujet.

3.1. Interactions avec les parties prenantes

Imposé par la CSRD, l'interaction avec les parties prenantes a pour vocation d'être l'un des moteur clé de l'intégration concrète de la double matérialité. L'ensemble des acteurs interrogés sont d'accord avec cela. Pour P1, « Il est important que tous les points de vue sur la durabilité soient alignés », l'engagement évite une approche purement conformité et une bonne écoute et prise en compte des *stakeholders* peut permettre de créer de la valeur. Il s'agit de couvrir « un écosystème hyper complet », employés, fournisseurs, assurés, clients, ... (P2). Les clients sont souvent la partie prenante qui pèse le plus (P2 ; P3).

L'engagement se fait à la fois avec les parties prenantes internes et avec les parties prenantes externes, mais c'est bien avec les acteurs internes que se fait le dialogue en premier. P4 indique qu'après avoir établi une première liste, « on a fait un premier *stakeholder engagement* avec les *stakeholders* internes, comme la responsable RH, *Risk*, Produits, pour avoir une première vue sur tous les IRO's, ou même un peu plus *high level*, les thèmes qu'on a identifiés ».

D'autres ont poussé un peu plus loin l'engagement en interne, notamment P3, qui a mis en place une *task force* représentant presque tous les départements, et via un questionnaire en ligne, chaque employé a participé au processus en donnant un score à chaque sujet, permettant de passer d'une cinquantaine de sujets potentiellement matériels à seulement une vingtaine.

Concernant l'engagement avec les parties prenantes externes, les méthodes mêlent questionnaires à large échelle et entretiens ciblés. Ces derniers sont notamment réalisés avec des experts liés au domaine de l'assurance (partenaires commerciaux, investisseurs, experts environnementaux), les *boards*, les clients *business* et *corporate*, les courtiers, ainsi qu'Assuralia pour certains (P1 ; P3 ; P4).

Certains ne sont pas en contact direct avec des parties prenantes externes et utilisent des *proxy*, que P7 définit avec un exemple : « Un exemple d'un *proxy*, c'est notre département d'achat *procurement* qui va agir et représenter les fournisseurs. ». Mais malgré l'utilisation de *proxy*, P7 se pose des questions pour le futur, notamment pour les courtiers, considérés comme clés, et se demande dans quelle mesure il sera possible de plus interagir avec eux.

Les paragraphes précédents le laissent déjà sous-entendre, mais la consultation des parties prenantes dans le processus de l'analyse de double matérialité se fait après avoir déjà déterminé une première liste de sujets matériels potentiels. Le dialogue est initié par l'entreprise et sert à vérifier/confirmer/valider les sujets et permet de préciser la liste en réduisant le nombre de sujets considérés comme matériels.

En ce sens, bien qu'il y ait « toujours une tension naturelle entre les différents groupes de parties prenantes » (P3), les parties prenantes étaient plutôt alignées et il n'y a pas eu de grandes surprises (P1 ; P2 ; P3 ; P4 ; P7). Cependant, dans le cas de surprises, c'est principalement le travail effectué en amont qui est remis en question, P4 indique : « Pour moi, si on arrivait à quelque chose de complètement inattendu, cela aurait aussi été bizarre et peut-être ça veut dire qu'on ne faisait pas nécessairement notre travail correctement avant. ».

Certes, les assureurs pourraient initier le dialogue dans le but de créer la liste d'IRO's directement et non dans un objectif de vérification, mais cela n'est pas forcément une bonne solution et l'entreprise pourrait « se perdre » en l'absence de cadre clair (P4). Selon P3, il est essentiel de « rester clair sur quelle est notre stratégie », tout en répondant aux attentes des parties prenantes, en tenant compte de la réglementation, et en définissant des ambitions propres.

Malgré tout, « l'engagement des parties prenantes est vraiment essentiel ». Mais il s'agit aussi d'un travail conséquent et P3 estime que ce n'est pas quelque chose que l'on peut refaire entièrement chaque année. L'idée serait alors de le refaire entièrement chaque trois ans, ce qui correspondrait au cycle stratégique. Les autres ne comptent pas le refaire de zéro tous les ans non plus.

Mais cela est quand même nécessaire, certains pensent que les sujets matériels, ne sont pas fixes. Par exemple P4 et P5 pensent tous les deux que le sujet de la biodiversité, sera pris en compte comme matériel pour tous dans le futur. Pour donner un peu plus de contexte avec le *benchmark* que j'ai réalisé, le nombre d'ESRS matériels par assureur varie énormément, mais on retrouve la même base de quatre ESRS (E1, S1, S4 et G1) chez tous, et les autres ne contiennent que très peu d'informations, chez tous également (AG Insurance, 2025b). On pourrait alors s'attendre à voir E4 Biodiversité venir s'ajouter à cette base.

3.2. En bref

Ce dernier facteur du niveau micro pointe le rôle du dialogue avec les parties prenantes comme condition favorable à une approche double matérialité chez les assureurs, si correctement prise en compte. Ce sont les parties prenantes directement qui agissent sur les résultats de l'analyse, évaluant l'importance des sujets.

La prise en compte des *stakeholders* dans le processus de DMA est perçue comme très importante. Mais leur rôle peut sembler limité, ils ont surtout un rôle de vérification et les « surprises », s'il y en a, remettent plutôt en question le travail en amont que les enjeux matériels. Les *stakeholders* considérés sont dans un premier temps internes et dans un second temps externes, il se peut qu'une partie externe soit représentée par un *proxy*, interne donc.

Et finalement, la nécessité de renforcer leur rôle au-delà de la « vérification » peut être discutée mais comprend en réalité également son lot de risques. Il faut être attentif à l'écart entre théorie et pratique, car le travail nécessaire est conséquent, ne permettant pas non plus de réitérer l'ensemble du processus chaque année. Bien que cette réitération soit nécessaire car les éléments matériels sont bien évidemment sujets à évolution.

4. La comparaison avec la concurrence

Ce facteur est considéré dans son ensemble, sans qu'il soit nécessaire de le subdiviser en sous-points.

4.1. La comparaison avec la concurrence

Les assureurs prennent en considération ce que font ou publient les autres assureurs. Ils en discutent dans les groupes de travail organisés par l'association professionnelle Assuralia et comparent les publications des différentes compagnies.

La comparaison avec la concurrence permet de se rassurer sur les méthodologies utilisées, en particulier là où la réglementation donne peu de guidance. Les méthodologies utilisées pour les *Insurance Associated Emissions* ont, par exemple, été longuement discutées chez Assuralia (P2 ; P1). Même s'ils sont plus détaillés, certains standards peuvent toujours être interprétés de différentes manières et la comparaison permet de vérifier une interprétation (P4). La comparaison des méthodologies utilisées pour le 'carbon accounting' est également jugée importante (P5).

Ils jugent la comparaison importante pour ne pas risquer d'être perçus comme « en retard » ou en décalage par rapport aux concurrents (P3) ou pour se différencier « parce qu'on veut être les premiers, représenter un standard dans le secteur » (P1).

La comparaison porte sur la couverture en terme d'ESRS pour analyser par exemple pourquoi « nos concurrents publient sur un ESRS, et nous sommes les seuls à ne pas le faire » (P3). Ils s'intéressent également aux '*targets*' de la concurrence et sur base de cela, peuvent choisir quels sont les *targets* qu'ils vont publier et ceux qui seront suivis en interne (P1).

Ils ne se concentrent pas uniquement sur la comparaison du rapport CSRD mais cherchent aussi à évaluer la stratégie et les ambitions au niveau durabilité de la concurrence (P4).

Cela ne signifie pas forcément qu'ils cherchent à s'aligner sur la concurrence car plusieurs assureurs indiquent qu'ils ont leur propre stratégie et que les autres concurrents les influencent éventuellement à la marge mais veillent à conserver et mettre en avant ce qui les caractérise (P7 ; P3 ; P1).

4.2. En bref

La comparaison avec la concurrence, qui se situe au niveau méso car elle renvoie aux dynamiques sectorielles et aux échanges inter-organisationnels, s'exprime à travers les *benchmarks* ou la participation à des discussions entre représentants du secteur.

Elle permet aux compagnies d'assurance de gérer l'inconfort lié à la complexité des méthodologies et le manque d'harmonisation.

Les compagnies l'utilisent pour éviter de « se retrouver en décalage » par rapport aux autres du secteur.

Pour une partie d'entre eux, la comparaison avec la concurrence ne va pas remettre en question leur propre choix stratégique mais devient un moyen d'être « les premiers », de se différencier de la concurrence en mettant en avant leur spécificité en matière de durabilité ou d'impact sociétal.

5. L'anticipation des intentions du régulateur

Ce dernier facteur, l'anticipation des intentions réglementaires, est un facteur orienté vers le futur de la double matérialité. Les perspectives futures influencent l'investissement mis dans la double matérialité et son intégration aujourd'hui, si l'on n'y voit aucun avenir, aucune raison de l'intégrer. Le régulateur, avec ses décisions sur la réglementation joue un rôle important.

Deux sous-sections segmentent cet agrégat, la première est l'évolution de l'approche et de son utilisation. Cette sous-section observe l'approche elle-même et les défis futurs, ce qui représente une composante essentielle pour que les potentielles mesures prises par le régulateur soient considérées. La deuxième sous-section est l'évolution réglementaire, qui explore directement les besoins et la direction prise par la réglementation.

5.1. Évolution de l'approche et de son utilisation

Chez les assureurs interrogés, l'approche de l'analyse de double matérialité elle-même ne changera pas. Pour l'année prochaine, chacun compte repartir de la même base et le répéter, on aurait donc simplement une mise à jour relativement légère associée d'une révision des questions pour s'assurer de leur pertinence (P1 ; P4). Bien que selon P1, il est fort probable que l'on cherche tout de même à intégrer les éléments géopolitiques ou de nouveaux éléments de changement climatique, tous deux omniprésents dans le contexte actuel.

Des thèmes qui n'étaient pas matériels aujourd'hui, vont peut-être le devenir demain pour l'ensemble du secteur, avec l'exemple de la biodiversité déjà cité précédemment. Mais pour l'instant, « tout le monde se pose en attendant Omnibus » (P4).

Maintenant, au-delà de l'approche de l'analyse, le défi est à la mise en œuvre. Les organisations disent avoir « formulé énormément d'actions » (P3), qu'il faut maintenant concrétiser ; incorporer KPI, objectifs et risques dans les processus. Cela demande d'outiller les système et un certain budget supplémentaire. Cela dépend des signaux reçus de la part du régulateur, si l'horizon apparaît trop incertain, les équipes privilégient des ajustements minimaux en attendant des clarifications.

Autre élément qui confirme cela, les données. La gestion des données représente un enjeu majeur. P5 dit : « c'est encore très compliqué d'obtenir les données correctes. Que ce soit pour

l'ESG, la taxonomie, la CSRD, ou le '*carbon accounting*', il y a toujours un manque de données. C'est un point bloquant récurrent. ».

Bien que P5 souligne que cela commence à arriver, une chose est sûre : la nécessité d'harmonisation. Dans ce contexte, P5 plaide pour des données climatiques ouvertes, communes à tous, ce qui réduirait la dépendance aux consultants, qui sont nombreux et qui viennent chacun avec leurs propres modèles. Cela améliorerait l'harmonisation ainsi que la comparabilité.

L'intention du régulateur est déterminante pour faire face à ces défis, plus les attentes en matière de données et de méthodes sont claires et partagées, plus les assureurs sont susceptibles d'investir des maintenant dans leur résolution.

5.2. Évolution réglementaire

Les modifications de la réglementation ne remettent pas fondamentalement le concept de double matérialité en question, mais plutôt les éléments de *reporting* prévus par la CSRD et les ESRS, ainsi que le périmètre des entreprises concernées.

Il y a également de l'incertitude sur l'entrée en vigueur de la nouvelle directive européenne en matière de durabilité CSDDD. Puisque ce *reporting* permet notamment de mettre en pratique la double matérialité, l'évolution réglementaire influence son intégration.

Une chose est claire, le paquet Omnibus ne modifiera pas l'approche de la double matérialité des assureurs ni leur ambition sur le sujet (P1 ; P2 ; P3 ; P4 ; P5). Pour P3, dire « on arrête » n'est plus possible pour un assureur, au-delà de la question de réputation que cela poserait, les assureurs sont convaincus de la valeur de la notion de double matérialité.

Cependant, tous s'accordent à dire que la CSRD est très compliquée, peu claire, difficile à digérer, et trop conséquente avec beaucoup d'éléments qui ne sont pas logiques, trop théoriques (P1 ; P2 ; P5). C'est pourquoi, de l'évolution réglementaire, ils attendent une simplification, avec plus de clarté et d'harmonisation. Cela est nécessaire pour la « pérennité et une bonne utilisation des rapports, notamment pour les investisseurs externes » (P3) et pourrait affecter positivement l'intégration concrète en permettant de se focaliser sur l'essentiel avec moins de complexité.

Premièrement, cette simplification passe par l'harmonisation des méthodologies. P2 a bien vu chez Assuralia que pour le calcul des métriques, tout le monde avait des interprétations et des méthodologies différentes.

La comparaison des publications des assureurs permet de s'en rendre compte ; un exemple concret est la métrique liée aux incidents et plaintes : certains assureurs ayant moins de cinq mille employés rapportent un nombre d'incidents de discriminations similaire à ceux d'autres assureurs ayant plus de cent mille employés. En cause, le fait que la réglementation ne donne aucune indication sur la définition d'incident de discrimination à prendre en compte (AG

Insurance, 2025b). Par conséquent aucune conclusion ne peut être tirée sur ce point et il n'est pas possible de l'utiliser pour obtenir des engagements supplémentaires et agir.

Deuxièmement, « une bonne simplification serait de réduire le nombre de *data points* » (P1). Selon les différents acteurs, il y a vraiment beaucoup de points de données, et retirer les points qui ne sont pas efficaces serait une bonne chose (P2 ; P3). Mais P2 insiste sur le fait que « cela reste nécessaire de balayer toute ton activité et à être conscient de l'impact de ton entreprise sur le monde extérieur et la manière dont toi aussi tu peux agir pour contrer les impacts du monde extérieur. ». Les points de données qui seraient enlevés doivent alors être particulièrement bien sélectionnés. A cela s'ajoute le souhait pour P2 de voir la réglementation demander des informations plus détaillées sur les IRO identifiées au travers de l'analyse de double matérialité.

Ensuite, là où le changement de périmètre d'application de la CSRD, et donc de la double matérialité, ne concerne pas les grandes entreprises comme les compagnies d'assurance et les banques, on peut s'attendre à ce que moins de PME soient concernées. C'est le principal impact, et c'est une déception (P1 ; P3). Et cela impactera l'intégration de la double matérialité pour les assureurs, en effet, cette dernière passe notamment par le calcul des émissions des fournisseurs et de les engager afin qu'ils poursuivent une trajectoire de décarbonation reconnue, « ce qui sera difficile à réaliser s'ils ne sont pas soumis aux obligations de *reporting*. » (P7).

Cependant, selon P4, une opportunité est de motiver les entreprises en dehors du périmètre de faire un *reporting* léger avec les chiffres clés, afin de les faire participer à la transition, car « le fait de rapporter sur certaines choses oblige à penser à certaines choses. Et en Belgique, il y a beaucoup de PME et donc c'est important que tout le monde fasse cette transition » (P4).

5.3. En bref

L'évolution de la réglementation, en créant une incertitude, peut amener à une temporisation des compagnies d'assurance mais leurs attentes sont de faire évoluer la réglementation afin d'en faciliter la mise en œuvre. Il s'agit d'une part de simplifier le *reporting* et le nombre de *data points* sans changer la finalité de l'analyse de double matérialité et le fait qu'elle doive couvrir l'ensemble de l'impact de l'entreprise sur le monde extérieur. Ils attendent d'autre part que les compagnies qui sont hors du *scope* actuel du *reporting* contribuent à l'identification globale des impacts à travers un *reporting light*.

Quant à l'évolution de l'approche et de son utilisation, ils n'attendent pas de changement dans les principes mais souhaitent évoluer vers une utilisation du résultat de l'analyse comme un outil, par exemple pour identifier les sujets qui ne l'étaient pas mais deviennent matériels et attache une importance à faire évoluer la collecte des données qui est considéré comme un élément clé pour aller plus loin dans la qualité de l'analyse de double matérialité.

6. Modélisation des facteurs

L'analyse des entretiens fait ressortir cinq facteurs principaux, interconnectés et qui se déploient sur les contextes micro, méso et macro.

De ces résultats, découle la construction d'un modèle simple à trois niveaux qui illustre comment ces facteurs interagissent pour façonner l'intégration de la double matérialité au sein des compagnies d'assurance :

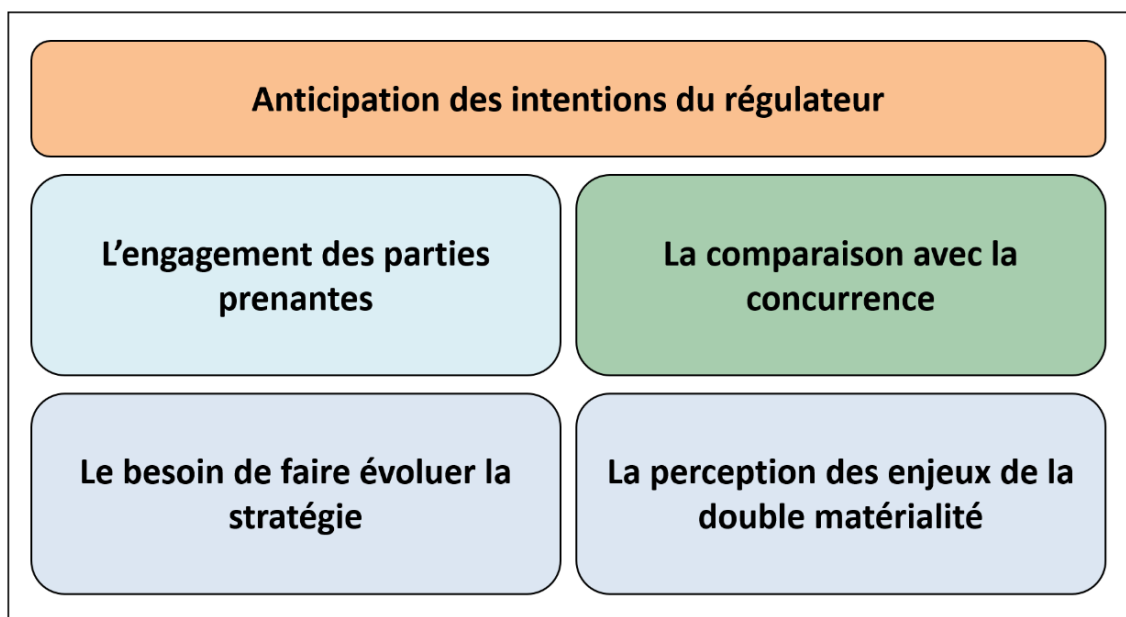


Figure 17 : Modèle à trois niveaux des cinq facteurs influençant l'intégration de la double matérialité chez les assureurs

Source : Auteur

Ensemble, ces facteurs établissent les conditions favorables à l'intégration d'une approche double matérialité dans le secteur de l'assurance.

Ce modèle, élaboré à partir des données recueillies, sera discuté et mis en perspective avec la littérature dans la partie suivante.

PARTIE 5 : DISCUSSION

I. La discussion des résultats

Cette section débutera par une présentation générale du modèle développé sur base du codage et présenté à la fin de la section dédiée au résultats. Et ensuite, après cette revue générale, nous discuterons en détail chaque facteur.

I.1. Le modèle à cinq facteurs

La Figure 17 est donc un modèle formé des différents facteurs décrits précédemment. Il permet de montrer visuellement comment ces éléments interagissent ensemble et se complètent.

L'objectif de cette section est de montrer comment le modèle a été construit et son fonctionnement.

Le modèle se structure sur trois niveaux, chacun correspondant à un contexte d'influence : micro, méso ou macro. Le premier niveau relève entièrement du contexte micro, tandis que le niveau intermédiaire présente une configuration hybride, combinant un facteur micro (l'engagement des parties prenantes) et un facteur méso (la comparaison avec la concurrence). Enfin, le troisième niveau s'inscrit dans le contexte macro, avec l'anticipation des intentions du régulateur.

Chaque niveau agit comme un palier : tant qu'il n'est pas solidement établi, il ne permet pas de construire le suivant de manière durable.

Le premier niveau est composé du besoin de faire évoluer la stratégie et de la perception des enjeux de la double matérialité. Tous deux relèvent du contexte micro, ils se complètent en permettant l'influence tant des organes décisionnels que de l'ensemble des employés. L'émergence de ces deux facteurs au sein de la compagnie d'assurance est une première condition, qui permet de passer au niveau deux.

Ce second niveau prend en compte l'engagement des parties prenantes ainsi que la comparaison avec la concurrence. Même s'ils relèvent chacun de contextes différents (micro pour le premier et méso pour le second), ils sont également complémentaires puisqu'ils agissent sur la même mécanique : l'engagement des parties prenantes confronte les analyses internes aux attentes réelles, tandis que la comparaison avec la concurrence offre un repère sectoriel pour valider la cohérence des choix et repérer des pratiques inspirantes. En les combinant, les assureurs sécurisent un double ancrage qui renforce la crédibilité des démarches et prépare le terrain à une intégration plus fluide de la double matérialité dans la stratégie.

Une fois le niveau deux passé, apparaît le niveau trois, correspondant à l'anticipation des intentions du régulateur. Relevant du contexte macro, ce facteur oriente la trajectoire future de l'intégration de la double matérialité. Les signaux envoyés par le régulateur influencent le degré

d'engagement des assureurs. Une vision claire et harmonisée des attentes réglementaires favorise des investissements ambitieux dans les systèmes, la collecte de données et la gouvernance. À l'inverse, l'incertitude ou des signaux négatifs peuvent freiner l'intégration, car il est difficile d'investir dans un dispositif dont l'avenir paraît incertain.

1.2. Comparaison avec le modèle issu de la revue de littérature

Le premier modèle issu de la revue de la littérature (cf supra p. 39), même adapté pour mieux correspondre à la situation, concerne avant tout la durabilité. L'absence d'une notion d'impact établie, contrairement à ce qu'apporte la double matérialité, met en évidence le fait que ces deux modèles ne sont pas réellement comparables. L'on peut voir directement dans le modèle des cinq facteurs que la notion d'impact y est intégrée.

De plus, il y a une différence d'objectifs, le modèle théorique a mis en évidence la nécessité d'explorer la situation sur le terrain, ce qui a ensuite permis de construire le modèle à partir des résultats.

On retrouve les mêmes éléments, mais l'on ne regarde pas les facteurs tout à fait aux mêmes niveaux.

On retrouve bien les parties prenantes, ainsi que l'isomorphisme mimétique du modèle théorique à travers la comparaison avec la concurrence, au niveau intermédiaire dans le modèle à cinq facteurs.

De même, certains facteurs identifiés dans le modèle à cinq facteurs sont composés d'une combinaison d'éléments que l'on retrouve dans le modèle théorique. Par exemple, le besoin de faire évoluer la stratégie face aux enjeux climatiques et sociétaux correspond à une combinaison d'isomorphisme normatif, ainsi que de parties prenantes, internes et externes.

D'une certaine manière, les facteurs présents dans le premier schéma interagissent entre eux pour former de nouveaux facteurs, dans une situation spécifique à la double matérialité, et pour les assureurs. Tous les éléments du modèle issus de la revue de littérature se retrouvent dans le modèle à cinq facteurs, mais s'imbriquent de manière différente.

L'analyse détaillée de chacun des cinq facteurs permettra d'en préciser les liens et les écarts par rapport à la théorie.

1.3. Le besoin de faire évoluer la stratégie face aux enjeux climatiques

Le besoin d'adapter la stratégie face aux enjeux climatiques et sociétaux s'inscrit dans un contexte où pressions externes et dynamiques internes interagissent étroitement pour orienter la réponse organisationnelle. Les risques physiques et de transition, déjà concrets pour les compagnies d'assurance, placent la double matérialité au-delà du simple respect réglementaire : elle devient un levier structurant. La multiplication des sinistres liés aux catastrophes naturelles, l'impératif de décarboner les portefeuilles d'investissement tout en préservant la rentabilité, ou

encore la conception de produits d'assurance répondant à de nouveaux types de risques, traduisent cette nécessité d'évolution stratégique.

Sur le plan théorique, cette dynamique s'inscrit directement dans la logique de l'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell, 1983). La CSRD agit comme un instrument formel qui légitime le sujet en interne et accélère l'adoption de pratiques jusqu'alors freinées par des arbitrages internes. En imposant la formalisation des impacts, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plans de transition, elle instaure une pression réglementaire incitant les assureurs à inscrire durablement la durabilité dans leur agenda stratégique.

Cette dynamique coercitive s'accompagne d'une dimension normative : la présentation des résultats de la DMA au conseil d'administration, combinée à la standardisation des attentes via les ESRS, institutionnalise la discussion de la durabilité au plus haut niveau hiérarchique. Ce processus ancre progressivement la double matérialité dans les routines de gouvernance, en harmonisant les pratiques autour d'un référentiel commun au secteur.

Toutefois, l'isomorphisme coercitif ne constitue pas, en soi, un facteur direct d'intégration ; il agit plutôt comme un levier permettant aux instances de gouvernance de prendre conscience de la nécessité de faire évoluer la stratégie, ouvrant ainsi la voie à une intégration progressive de la double matérialité dans les orientations de l'entreprise.

La dimension normative se manifeste particulièrement dans les interactions avec les parties prenantes internes. Les échanges avec le conseil d'administration et les comités exécutifs structurent la réflexion stratégique et facilitent la traduction des constats issus de la double matérialité en orientations opérationnelles. Dans les organisations où ces échanges étaient déjà établis, l'intégration stratégique apparaît plus aboutie. La présence, et particulièrement l'absence, de départements dédiés à la durabilité dans l'entreprise illustre cela à merveille.

Au-delà de la conformité réglementaire, certains assureurs perçoivent la DMA comme un outil de pilotage stratégique apte à anticiper les évolutions réglementaires et sociétales. Cette posture proactive traduit un possible glissement d'une logique de conformité minimale vers une utilisation transformationnelle de la double matérialité, où la pression coercitive et normative devient un vecteur d'innovation stratégique plutôt qu'une contrainte subie.

1.4. La perception des enjeux de la double matérialité

La perception des enjeux liés à la double matérialité, déterminante pour la rapidité et la profondeur de son intégration, se construit à l'intersection des pressions institutionnelles et de l'influence des parties prenantes. Les retours des assureurs confirment qu'elle n'émerge que rarement d'un facteur isolé : elle résulte d'un faisceau d'influences où les trois formes d'isomorphisme décrites par DiMaggio et Powell (1983) agissent souvent de manière concomitante, en interaction avec les attentes et contraintes formulées par les parties prenantes internes.

La dimension coercitive se matérialise dans l'effet déclencheur de la CSRD, qui impose la prise en compte de la matérialité d'impact et en fixe les modalités à travers les ESRS. Ce cadre ne se limite pas à des obligations de conformité, il confère une légitimité accrue au sujet auprès des organes de gouvernance et fournit un référentiel structurant pour guider les arbitrages internes.

La dimension mimétique se manifeste dans le recours aux benchmarks sectoriels, à l'observation des pairs et à l'adoption de méthodologies éprouvées, afin de réduire l'incertitude et de renforcer la crédibilité des démarches.

Enfin, l'isomorphisme normatif se traduit par la recherche de professionnalisation, avec le recours à des expertises spécialisées, la participation à des réseaux dédiés et la standardisation des pratiques, traduisant la volonté de s'aligner sur des standards perçus comme gages de fiabilité.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) éclaire ce processus en soulignant le rôle prépondérant des acteurs internes, tels que les différents organes décisionnels, mais également et surtout pour ce facteur, tous les employés, qui cumulent pouvoir, légitimité stratégique et capacité d'influence au sens de Mitchell et al. (1997). Leur degré d'appropriation conditionne directement la capacité à traduire les résultats de la DMA en décisions opérationnelles. Cette logique relève de la dimension instrumentale de la théorie : une gestion proactive de ces parties prenantes, alignant leurs intérêts avec les objectifs de durabilité, renforce la cohérence et la continuité de la stratégie.

Toutefois, la dimension normative reste présente lorsque les enjeux environnementaux et sociaux sont pris en compte au-delà des impératifs financiers, traduisant une reconnaissance de leur légitimité intrinsèque.

Pour certains assureurs, cette perception alimente une appropriation proactive de la double matérialité, utilisée comme un levier de pilotage stratégique permettant d'anticiper les évolutions réglementaires et sociétales.

Pour d'autres, elle demeure cantonnée à une logique de conformité minimale, illustrant la distinction proposée par Clarkson (1995) entre acteurs proactifs et réactifs. Dans les deux cas, l'articulation entre pressions institutionnelles et gestion des parties prenantes internes façonne le cadre dans lequel la double matérialité est comprise et mobilisée.

En définitive, la perception de la double matérialité se situe au croisement des logiques d'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif et de l'action des parties prenantes. Cette combinaison peut constituer un moteur puissant lorsque les membres de la compagnie d'assurance s'approprient pleinement la démarche, mais elle en limite la portée lorsqu'elle reste perçue comme une contrainte externe à satisfaire.

1.5. L'engagement des parties prenantes

L'importance de l'engagement des parties prenantes, mise en avant par la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995), se retrouve pleinement dans la pratique. Les assureurs interrogés reconnaissent unanimement que ce dialogue est un élément clé de l'intégration de la double matérialité.

La distinction entre parties prenantes internes et externes est claire, tout comme la nécessité de les identifier en amont, ce qui rejoint la typologie de Mitchell et al. (1997) fondée sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Parmi ces parties prenantes, l'actionnaire est rarement cité dans le cadre de la DMA, alors qu'il détient pourtant un pouvoir important et influence inévitablement le positionnement du curseur entre durabilité et rentabilité.

Cependant, l'écart le plus notable avec l'idéal théorique réside dans le rôle donné à cet engagement. Dans la majorité des cas, il intervient après l'établissement d'une première liste d'enjeux, jouant un rôle de validation plus que de co-construction. Cette approche réduit la portée du dialogue tel que décrit par Ferraro et Beunza (2018), où la construction d'un cadre commun et la délibération sont centrales. On observe ici une dynamique davantage instrumentale, centrée sur la performance et la conformité, plutôt que pleinement normative, où l'équilibre entre les intérêts serait moralement recherché.

Le contrôle de l'agenda, la sélection des interlocuteurs et l'usage fréquent de *proxies* illustrent une logique centrée sur l'entreprise. Si cela permet de structurer efficacement le processus, cela limite aussi la diversité des points de vue et renforce un certain déséquilibre de pouvoir, comme le soulignent Lane et Devin (2018).

Le caractère obligatoire de l'exercice dans le cadre de la CSRD atténue par ailleurs l'avantage réputationnel que pourrait offrir un engagement volontaire, rejoignant ainsi l'observation de Clarkson (1995) sur la différence entre entreprises proactives et réactives.

Sur le plan temporel, la plupart des assureurs envisagent un engagement complet tous les trois ans, aligné sur le cycle stratégique, avec des ajustements ponctuels si nécessaire. Cette approche pragmatique a toutefois pour revers un risque de lenteur dans l'intégration d'enjeux émergents, comme la biodiversité, qui pourrait rapidement gagner en importance.

En résumé, la pratique confirme l'importance de l'engagement mais s'écarte de la théorie par un dialogue surtout validatif et centré sur l'entreprise. La complexité de la tâche et les contraintes des assureurs rendent l'idéal théorique difficilement atteignable. L'aspect levier ou frein de cet élément n'est par conséquent pas simple à déterminer.

1.6. La comparaison avec la concurrence

La comparaison avec la concurrence correspond clairement à la dynamique d'isomorphisme mimétique décrite par DiMaggio et Powell (1983), renforcée dans ce cas par certaines dimensions normatives. Comme le souligne la littérature (Szabo & Sørensen, 2015 ; Haunschild

& Chandler, 2008), ce mimétisme apparaît dans les situations d'incertitude réglementaire ou méthodologique, lorsque les meilleures pratiques ne sont pas clairement établies. C'est précisément ce que l'on observe : l'absence d'harmonisation pousse les assureurs à observer les pionniers, à confronter leurs choix techniques et à ajuster leurs interprétations. Les échanges au sein d'Assuralia et le recours à des sociétés de consultance diffusant benchmarks et best practices traduisent un mimétisme conscient et assumé.

La pratique confirme les fonctions identifiées par la théorie : réduire l'incertitude, renforcer la légitimité et éviter d'être perçu comme en retard (Shabana et al., 2016). L'effet de taille et la visibilité sectorielle, relevés par DiMaggio et Powell (1983), se vérifient dans un marché dominé par quelques grands acteurs très exposés.

Les entretiens montrent aussi que l'implication dans la comparaison varie selon le degré de pilotage local de la DMA. Les compagnies dont l'analyse est gérée au niveau du groupe, souvent étranger, se montrent moins enclines à discuter et à confronter leurs pratiques dans des espaces comme Assuralia. Ce manque d'ancrage local constitue un défi en Belgique, où peu d'acteurs sont réellement nationaux.

Toutefois, plusieurs assureurs conservent leur propre stratégie et utilisent la comparaison surtout comme repère, ce qui peut parfois les amener à se différencier sur certains points clés. Bien que limitée, cette dynamique montre que la comparaison ne mène pas toujours à une homogénéisation et peut aussi servir de levier stratégique.

En somme, la comparaison avec la concurrence agit comme mécanisme mimétique, parfois soutenu par des pressions normatives, qui sécurise les choix et réduit l'incertitude tout en laissant place à une recherche assumée de singularité sur les éléments qui le permettent, souvent sur l'aspect social ou de gouvernance.

1.7. L'anticipation des intentions du régulateur

L'anticipation des évolutions réglementaires pèse directement sur la manière dont les assureurs intègrent aujourd'hui la double matérialité. Comme le montre la théorie de l'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell, 1983), la perspective de nouvelles obligations, ou même leur simple possibilité, influence déjà les choix organisationnels.

Tant que le cadre reste incertain, notamment avec l'Omnibus, beaucoup privilégient des ajustements limités, en attendant d'y voir plus clair. La conformité demeure alors la priorité.

Mais dans le cas de la CSRD, le régulateur ne se résume pas à un acteur qui impose : il agit aussi comme une partie prenante puissante, capable d'initier un dialogue structuré avec les assureurs. Ce dialogue, au sens de Ferraro & Beunza (2018), passe par plusieurs étapes : la formalisation des exigences (ouverture), la recherche d'un terrain d'entente à travers les consultations menées par l'EFRAG (cadre commun), puis les ajustements successifs en fonction des retours du terrain (délibération).

En ce sens, l'incertitude liée à l'Omnibus affecte la création du cadre commun et agit comme un frein à l'intégration de la double matérialité.

De plus, les attentes exprimées par les acteurs, soit plus de clarté, une harmonisation des méthodes, des données plus comparables, montrent que ce dialogue reste perfectible. Si ces éléments se concrétisent, la double matérialité pourrait devenir un outil stratégique à part entière. Dans le cas contraire, elle risque de rester cantonnée à un exercice de conformité.

2. Apports de la recherche et recommandations

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la compréhension de l'intégration de la double matérialité dans les compagnies d'assurance. Elle s'inscrit dans un contexte où les enjeux climatiques, réglementaires et concurrentiels transforment en profondeur le rôle de ce secteur.

2.1. Implications académiques

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature sur la double matérialité et son intégration stratégique dans les organisations, avec un éclairage particulier sur le secteur assurantiel.

Premièrement, elle confirme la pertinence des cadres théoriques mobilisés, à savoir l'isomorphisme institutionnel et la théorie des parties prenantes. Les résultats montrent que les éléments favorisant l'intégration de la double matérialité résultent d'un enchevêtrement de pressions coercitives, normatives et mimétiques, qui se renforcent mutuellement.

Deuxièmement, l'identification des cinq facteurs-clés issus de l'analyse enrichit les modèles existants. Leur formulation et leur articulation dans un modèle à trois niveaux apportent une lecture nouvelle du processus d'intégration, en tenant compte à la fois des dynamiques internes (gouvernance, engagement, adaptation stratégique) et externes (anticipation réglementaire, positionnement concurrentiel).

Troisièmement, ce mémoire, exploratoire, met également en évidence le fait que concept de double matérialité représente un apport supplémentaire à la durabilité pour les entreprises. Cela montre que sa logique, simple mais en rupture avec ce qu'il s'est toujours fait en matière de durabilité pour les entreprises, requiert d'avantage d'attention et de recherche d'un point de vue académique.

Quatrièmement, les résultats mettent en évidence le lien étroit entre régulation et stratégie. La double matérialité, lorsqu'elle est portée par un cadre réglementaire tel que la CSRD, peut dépasser le simple exercice de conformité pour devenir un levier stratégique, à condition que l'organisation dispose des ressources, de la culture et de la vision nécessaires.

2.2. Implications pratiques

Les résultats de cette recherche offrent également des enseignements concrets pour plusieurs catégories d'acteurs sur le terrain.

Pour les compagnies d'assurance, ils montrent que la double matérialité gagne à être intégrée dans l'ensemble du cycle stratégique, et non limitée au périmètre du *reporting* réglementaire.

L'alignement entre gouvernance, gestion des risques, politique d'investissement et développement de produits apparaît comme une condition essentielle pour transformer cette obligation en véritable levier stratégique. La mise en place d'outils standardisés de collecte et d'analyse de données, ainsi que des formations transversales, favoriserait une appropriation plus homogène du concept dans l'ensemble des départements.

Pour les autres secteurs, notamment ceux fortement exposés aux enjeux climatiques ou réglementaires, l'expérience du secteur assurantiel, même si elle n'en n'est qu'à son début, illustre que la double matérialité peut être un catalyseur d'innovation et de gestion proactive des risques. La collaboration intersectorielle, par le partage de méthodologies et de bonnes pratiques, pourrait accélérer son adoption et réduire les coûts liés à sa mise en œuvre.

Pour la Commission Européenne et l'EFRAG, les résultats mettent en lumière la nécessité de lignes directrices plus précises, adaptées aux spécificités sectorielles, afin de rendre les évaluations plus pertinentes et comparables.

Une plus grande stabilité réglementaire et des périodes de transition mieux calibrées faciliteraient la planification et l'intégration progressive des exigences.

2.3. Recommandations

Au regard des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées à destination des compagnies d'assurance.

Il apparaît tout d'abord essentiel de renforcer les capacités internes. Cela passe par le développement de formations adaptées à différents niveaux hiérarchiques, afin de diffuser une culture commune autour de la double matérialité, ainsi que par la mise en place d'outils et de processus homogènes pour la collecte et l'analyse des données.

L'engagement des parties prenantes constitue également un levier important. Instaurer des mécanismes réguliers de dialogue avec un spectre élargi d'acteurs, allant des ONG aux communautés locales, permettrait non seulement d'identifier plus finement les enjeux matériels, mais aussi d'évaluer la pertinence et l'efficacité des actions mises en place.

L'alignement entre gouvernance et *reporting* doit par ailleurs être renforcé. Les résultats des évaluations de double matérialité devraient être systématiquement discutés au plus haut niveau décisionnel, et les données publiées dans le cadre de la CSRD doivent rester cohérentes avec celles utilisées en interne pour orienter les décisions stratégiques.

Il est également recommandé de maintenir une veille réglementaire active. Anticiper les évolutions de la CSRD, des ESRS et des autres cadres réglementaires ESG, et tester régulièrement différents scénarios d'exigences, permettrait d'adapter rapidement les pratiques en fonction des ajustements législatifs.

Enfin, l'objectif final doit être d'intégrer pleinement la double matérialité au cœur de la stratégie globale.

Relier directement les enjeux identifiés aux priorités opérationnelles et aux objectifs de performance assurerait que ce principe devienne un élément structurant du modèle d'affaires, et non un simple exercice de conformité.

3. Limites et recul critique

Dans cette section, nous prenons un peu de recul pour identifier les limites de la recherche réalisée dans le cadre de ce mémoire.

Le premier type de limite concerne la méthodologie utilisée pour l'analyse des résultats. Ces limites ont été évoquées dans la Partie 3. Il s'agit du risque de généralisation du résultat sur base d'un échantillon de représentants du secteur avec une seule personne interviewée par entreprise et sur base volontaire. Le risque de biais du chercheur dans le contexte de la mise en œuvre de la méthode Gioia a également été évoqué dans cette partie.

Les autres limites sont les suivantes :

En recherchant tous les facteurs d'intégration de l'approche de la double matérialité dans le fonctionnement des compagnies d'assurance au travers des entretiens et observations, on amplifie peut-être la perception de leur importance car le moindre élément est analysé ou discuté.

Ce risque de biais est néanmoins mitigé par le fait que nous avons tenu compte dans l'analyse des résultats, de la fréquence d'apparition de ces facteurs.

Cette amplification peut également être liée au fait que les personnes interviewées sont généralement très impliquées et convaincues de l'importance de l'intégration de la durabilité dans les décisions de leur entreprise.

De plus, en s'adressant à une personne externe à leur entreprise, elles peuvent avoir à cœur de montrer leur entreprise sous un meilleur jour. Ce risque a été partiellement mitigé en vérifiant, quand c'était possible, les informations reçues en les comparant aux informations publiées.

Dans les échanges avec les interviewés, des termes techniques faisant référence à la réglementation ou aux méthodologies, des expressions ou dénominations internes à ces entreprises sont parfois utilisées.

Cela pourrait entraîner une interprétation de certains messages. Ce risque a été mitigé par la connaissance du vocabulaire utilisé par ces entreprises durant mon stage et mitigé par une attention particulière au moment d'exploiter les résultats.

Même si ce travail peut avoir été soumis à certaines limites, il a été conduit avec une démarche scientifique rigoureuse et méthodique, en tenant compte des contraintes matérielles et temporelles, et en veillant à garantir la fiabilité et la pertinence des résultats face à la complexité du sujet.

4. Perspectives pour la recherche future

Ce mémoire, de nature exploratoire, ouvre un ensemble de pistes de recherche qui mériteraient d'être approfondies pour mieux comprendre et accompagner l'intégration de la double matérialité dans les organisations.

Un premier axe concerne l'étude du concept de double matérialité dans son ensemble. Il serait intéressant de mener des travaux qui comparent la compréhension et l'interprétation du concept entre différents secteurs économiques et juridictions. Par exemple, analyser comment des entreprises opérant dans des pays où la CSRD n'est pas applicable, comme aux États-Unis ou en Asie, s'approprient ou adaptent ce principe pourrait mettre en lumière l'influence des contextes réglementaires et culturels. Des recherches pourraient également explorer comment la double matérialité interagit avec d'autres cadres ou référentiels de durabilité, et si cette coexistence favorise ou freine la convergence des pratiques.

Un deuxième axe pourrait porter sur les processus d'intégration de la double matérialité dans les stratégies d'entreprise. Des études longitudinales, menées sur plusieurs années, permettraient de suivre l'évolution des pratiques depuis une première évaluation jusqu'à une intégration complète dans la gouvernance, la gestion des risques et l'allocation des ressources. Une telle approche pourrait aussi analyser les changements organisationnels déclenchés par la double matérialité, comme la création de nouveaux postes, la révision des processus décisionnels ou le développement de nouvelles compétences internes.

Un troisième axe, plus spécifique, consisterait à examiner le rôle des institutions financières, et en particulier des compagnies d'assurance, dans la diffusion et l'application de la double matérialité. Les recherches pourraient par exemple évaluer l'impact concret de l'intégration de ce concept sur les choix d'investissement, les politiques de souscription ou les stratégies d'engagement auprès des clients et partenaires. Il serait également pertinent de comparer ces dynamiques à celles observées dans d'autres institutions financières, telles que les banques ou les gestionnaires d'actifs, afin de déterminer les leviers et freins propres à chaque acteur.

Enfin, une piste transversale consisterait à analyser le lien entre degré d'intégration de la double matérialité et performance globale des entreprises, en combinant indicateurs financiers, extra-financiers et de résilience face aux risques climatiques et sociétaux. Un tel travail, mené à grande

échelle et sur différents secteurs, permettrait de mieux objectiver la valeur stratégique de la double matérialité et de renforcer son appropriation par les dirigeants.

Ces perspectives montrent que la double matérialité reste un domaine en pleine évolution. Sa compréhension, son intégration et son appropriation par les entreprises continueront d'évoluer, offrant de nombreuses opportunités pour enrichir les connaissances et affiner les pratiques dans les années à venir.

PARTIE 6 : CONCLUSION

Ce mémoire part d'une réalité devenue difficile à ignorer : la durabilité n'est plus un supplément d'âme pour les organisations, mais un cadre structurant de décision. Les compagnies d'assurance, en raison de leur exposition directe aux risques climatiques et de leur poids d'investisseurs institutionnels, se retrouvent en première ligne de cette transformation. Dans ce contexte, la CSRD a consacré la double matérialité comme principe directeur du reporting et, au-delà, comme horizon de gestion. L'ambition était claire : passer d'une logique de conformité à une logique de pilotage. La question centrale de ce travail a consisté à comprendre par quels facteurs ce basculement pouvait s'opérer, et dans quelles conditions il devenait crédible et durable pour les assureurs.

La démarche adoptée s'est inscrite dans une approche qualitative exploratoire, combinant entretiens semi-directifs et analyse documentaire, et mobilisant la méthode Gioia pour structurer, relier et interpréter les matériaux empiriques. L'analyse a fait émerger cinq facteurs interdépendants qui éclairent l'intégration de la double matérialité dans les compagnies d'assurance et qui, ensemble, dessinent un chemin d'appropriation. Ces facteurs s'ordonnent au sein d'un modèle à trois niveaux — micro, méso et macro — qui souligne la progressivité des paliers à franchir et la nécessité d'un ancrage solide pour construire les étapes suivantes. Le premier niveau touche le besoin d'évolution stratégique et la perception interne des enjeux de double matérialité. Le second conjugue l'engagement des parties prenantes et la comparaison sectorielle. Le troisième, enfin, renvoie à l'anticipation des intentions du régulateur et à la stabilité du cadre d'attentes. Ce modèle, élaboré à partir des données recueillies, propose une lecture ordonnée d'un processus qui, dans les faits, demeure souvent itératif et composite.

Ce cadre à trois niveaux permet d'expliquer pourquoi la double matérialité reste parfois cantonnée à un exercice de reporting, et dans quelles circonstances elle peut devenir un levier stratégique. Lorsque l'engagement des parties prenantes éclaire les priorités, que le regard concurrentiel fournit des repères et que le dialogue avec le régulateur se stabilise, le dispositif gagne en crédibilité et en utilité décisionnelle. Cette dynamique éclaire le rôle du régulateur non pas seulement comme source de contrainte, mais aussi comme partie prenante capable d'instaurer un cadre commun, d'ajuster les attentes au contact du terrain. Les hésitations liées aux ajustements Omnibus montrent que cette stabilisation demeure en chantier ; elles expliquent aussi les stratégies d'attente observées chez certains acteurs lorsque le cadre paraît mouvant.

Sur le plan académique, les résultats confirment l'utilité des perspectives de l'isomorphisme institutionnel et de la théorie des parties prenantes pour comprendre l'adoption et l'intégration de la double matérialité. Ils en affinent toutefois la portée en montrant que la combinaison des pressions coercitives, normatives et mimétiques ne suffit pas à elle seule à produire une intégration effective : c'est leur articulation avec des conditions internes de gouvernance, d'engagement et d'adaptation stratégique qui permet de dépasser le seuil de la conformité. Le

modèle à cinq facteurs, articulé sur trois niveaux, apporte une lecture pragmatique et séquencée de cette articulation, en réinscrivant la notion d'impact au cœur de l'analyse.

Sur le plan opérationnel, l'étude montre que la double matérialité gagne en pertinence lorsqu'elle irrigue l'ensemble du cycle de décision et ne se limite pas à la production de rapports. Les compagnies d'assurance disposent de leviers concrets pour progresser : consolidation des capacités internes, harmonisation des outils et processus de collecte de données, ancrage de la double matérialité dans les lieux de décision, structuration du dialogue parties prenantes et usage éclairé de la comparaison sectorielle comme repère sans renoncer à des différenciations assumées.

L'un des apports de ce travail est d'avoir montré que la double matérialité, souvent perçue à travers le prisme des obligations de reporting, peut devenir une ressource stratégique lorsque certaines conditions sont réunies. Cette ressource n'est pas abstraite : elle se matérialise dans la capacité à prioriser, à dialoguer, à comparer et à anticiper. Elle se mesure aussi dans la cohérence accrue entre discours et décisions, et dans la robustesse du modèle d'affaires face à des risques climatiques et sociétaux appelés à se renforcer. À cet égard, la double matérialité ne se substitue pas aux exigences financières, elle les complète en élargissant la focale et en rendant plus intelligible le lien entre impacts, risques et opportunités.

Bibliographie

ACPR. (2025). *Les principaux résultats de l'exercice climatique sur le secteur de l'assurance*. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse <https://acpr.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/les-principaux-resultats-de-l'exercice-climatique-sur-le-secteur-de-l'assurance>

Actuarial Association of Europe (AAE). (2022). *Sustainability issues and reputational risk for insurance companies and pension funds*. <https://actuary.eu/wp-content/uploads/2022/09/Sustainability-Issues.pdf>

Acuti, D., Glozer, S. & Crane, A. (2024) What is (and is not) stakeholder dialogue in CSR? A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26, 518–535. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12363>

Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021). *The double-materiality concept: Application and issues*. Global Reporting Initiative. <https://pure.qub.ac.uk/en/publications/de34d957-a073-4c0d-b715-e368389ff1c1>

AG Insurance. (2023, 16 novembre). *CSRD materiality assessment* [Présentation PowerPoint]. AG Insurance.

AG Insurance. (2025a, 11 juin). *Benchmark CSRD* [Présentation PowerPoint]. AG Insurance.

AG Insurance. (2025b, 11 juin). *Short benchmark CSRD* [Présentation PowerPoint]. AG Insurance.

Al-Eisawi, D. (2022). A Design Framework for Novice Using Grounded Theory Methodology and Coding in Qualitative Research: Organisational Absorptive Capacity and Knowledge Management. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221113551>

Aloui, A., Saadaoui, K. et Wehbi Sleiman, M. (2015). Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. *Management & Sciences Sociales*, 19(2), 120-137. <https://doi.org/10.3917/mss.019.0120>

Allianz. (2024). *Allianz Risk Barometer 2024 – Rank 7: Climate change*. Consulté le 13 juillet 2025 à l'adresse <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/expert-risk-articles/allianz-risk-barometer-2024-climate-change.html>

Andre, J. (2025). *Solvency regulation and climate risks: A stress-test on the European insurance industry* [Preprint]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10525.42728>

Assuralia. (2024). *Chiffres clés et principaux résultats de l'assurance belge en 2023*. <https://cms.assuralia.be/sites/default/files/2024-10/Chiffres-cl%C3%A9s-2023.pdf>

Assuralia. (2025a). *Quatre ans après les inondations : chiffres actualisés et leçons pour l'avenir*. Consulté le 11 juillet 2025 à l'adresse <https://press.assuralia.be/quatre-ans-apres-les-inondations--chiffres-actualises-et-lecons-pour-lavenir>

Banque Centrale Européenne (BCE). (2020). *Guide relatif aux risques liés au climat et à l'environnement*.

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.fr.pdf>

Banque Nationale de Belgique. (2025). *Classification des risques par groupes d'activités et branches*. Consulté le 8 juillet 2025 à l'adresse <https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/contrôle-prudentiel/domaines-de-contrôle/entreprises-d'assurance-et-de-18>

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2021, April). Climate-related risk drivers and their transmission channels (BCBS d517). Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d517.pdf>

Belgian Debt Agency. (2025). *Annual report 2024 – Green OLO allocation & impact report*. <https://news.belgium.be/sites/default/files/news-items/attachments/2025-07/Green%20OLO%20-%20Allocation%20%26%20Impact%20Report%202024.pdf>

Benvenuto, M., Aufiero, C., et Viola, C. (2023). A systematic literature review on the determinants of sustainability reporting systems. *Heliyon*, 9(4), e14893. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14893>

Bonnaïfous-Boucher, M. et Dahl Rendtorff, J. (2014). I. De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes. *La théorie des parties prenantes* (p. 9-32). La Découverte. <https://shs.cairn.info/la-theorie-des-parties-prenantes--9782707146533-page-9?lang=fr>

Botticini, M., Buri, P., & Marinacci, M. (2023). Presidential address 2023: The beauty of uncertainty: The rise of insurance contracts and markets in medieval Europe. *Journal of the European Economic Association*, 21(6), 2287–2326. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvad059>

Brogi, M., Cappiello, A., Lagasio, V., & Santoboni, F. (2022). Determinants of insurance companies' environmental, social, and governance awareness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1357–1369. <https://doi.org/10.1002/csr.2274>

Carbo. (2025). *SFDR : un nouveau tournant pour les marchés financiers européens*. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://www.hellocarbo.com/blog/reduire/sfdr-un-nouveau-tournant-pour-les-marches-financiers-europeens/>

CFO Forum. (2025, mai). *CSRD Benchmarking analysis 2.0* [Présentation PowerPoint]. CFO Forum.

Charpentier, A. (2008). Insurability of Climate Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 33(1), 91–109. <http://www.jstor.org/stable/41952975>

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>

Cleary, P., Harding, W., McDaniels, J., Svoronos, J.-P., & Yong, J. (2019, novembre). *Turning up the heat – climate risk assessment in the insurance sector* (FSI Insights on policy implementation No 20). Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/fsi/publ/insights20.pdf>

Climate Action Tracker. (2024). *Emissions Pathways to 2100 – Nov 2024 Update*. Consulté le 29 juillet 2025 à l'adresse <https://climateactiontracker.org/global/emissions-pathways/>

Climat.be. (n.d.). *L'accord de Paris*. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://climat.be/politique-climatique/internationale/accord-de-paris>

Commission Européenne. (n.d.-a). *Climate change mitigation and adaptation*. Consulté le 13 juillet 2025 à l'adresse https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life/climate-change-mitigation-and-adaptation_en

Commission Européenne. (n.d.-b). *EU Taxonomy Navigator*. Consulté le 4 août 2025 à l'adresse <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

Commission Européenne. (n.d.-c). *Corporate sustainability reporting*. Consulté le 6 août 2025 à l'adresse https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Commission Européenne. (2015). *Solvency II overview – Frequently asked questions*. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/memo_15_3120

Commission européenne. (2018). *Finance durable : plan d'action de la Commission pour une économie plu verte et plus propre*. Consulté le 29 juillet 2025 à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_18_1404

Commission Européenne (2019a). *Delivering the European Green Deal*. Consulté le 16 juillet 2025 à l'adresse <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal>

Commission Européenne (2019b). *Le pacte vert pour l'Europe - Notre ambition: être le premier continent neutre pour le climat*. Consulté le 16 juillet 2025 à l'adresse https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

Commission Européenne. (2020a). *Le plan d'investissement du pacte vert pour l'Europe et le mécanisme pour une transition juste expliqués*. Consulté le 17 juillet 2025 à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_20_24

Commission Européenne. (2020b). *Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth*. Consulté le 1 août 2025 à l'adresse https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en

Commission Européenne. (2022). *Taxonomie verte : mode d'emploi !*. Consulté le 4 août 2025 à l'adresse https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-emploi-2022-01-13_fr

Commission Européenne. (2024). *Vers une transition durable : évaluation des besoins en investissement pour une économie neutre en carbone* (COM(2024) 62 final). Bruxelles. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:6c154426-c5a6-11ee-95d9-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

Commission Européenne. (2025a). *Questions/réponses sur le train de mesures «omnibus»*. Consulté le 9 août 2025 à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_25_615

Commission Européenne. (2025b). *Social Climate Fund*. Consulté le 17 juillet 2025 à l'adresse https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/social-climate-fund_en?prefLang=fr

Depoers, F., Jérôme, T. (2020). Coercive, normative, and mimetic isomorphisms as drivers of corporate tax disclosure: The case of the tax reconciliation. *Journal of Applied Accounting Research*, 21 (1): 90–105. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2018-0048>

De Silva, S. (2024). *Quels obstacles peuvent surgir pour les auditeurs lors de leur mission d'audit des données ESG conformément à la directive CSRD, et comment peuvent-ils être surmontés efficacement ?* [Mémoire de master]. ICHEC.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dincer, B. & Dincer, C. (2024). Insights into Sustainability Reporting: Trends, Aspects, and Theoretical Perspectives from a Qualitative Lens. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 68. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020068>

Dumas, C. (2024a). *Risque climatique*. [Syllabus imprimé]. ICHEC.

Dumas, C. (2024b). *Stratégies ISR, impact et matérialité*. [Syllabus imprimé]. ICHEC.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988>

Dumitru, M., Dyduch, J., Guşe, R. G., & Krasodomska, J. (2017). Corporate Reporting Practices in Poland and Romania – An Ex-ante Study to the New Non-financial Reporting European Directive. *Accounting in Europe*, 14(3), 279–304. <https://doi.org/10.1080/17449480.2017.1378427>

EFRAG. (2023). *European sustainability reporting standards (ESRS)*. <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1>

EFRAG. (2024). *Implementation guidance materiality Assessment*. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

EIOPA. (2022). *Supervision of climate change risks in the context of Solvency II Pillar II requirements* (EIOPA-BoS-22/101). https://www.eiopa.europa.eu/document/download/0f0eee6e-99e8-4224-b5f5-62ffb34457ae_en?filename=supervisory-handbook_Chapter%20supervision%20of%20climate%20change%20risks.pdf&prefLang=ga

EIOPA. (2024a). *Dashboard on insurance protection gap for natural catastrophes*. Consulté le 14 juillet 2025 à l'adresse https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/dashboard-insurance-protection-gap-natural-catastrophes_en

EIOPA. (2024b). *Prudential treatment of sustainability risks* (EIOPA-BoS-24/372). <https://www.eiopa.europa.eu/document/download/036a149c-bc74-4138-ae1b->

[40662b7d5914_en?filename=EIOPA-BoS-24-372%20-%20Report%20on%20the%20Prudential%20Treatment%20of%20Sustainability%20Risks.pdf](#)

EIOPA. (2024c). *Transition risk losses alone unlikely to threaten EU financial stability, "Fit-For-55" climate stress test shows*. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse https://www.eiopa.europa.eu/transition-risk-losses-alone-unlikely-threaten-eu-financial-stability-fit-55-climate-stress-test-2024-11-19_en

Envoria. (2025). *How will the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) affect your company?*. Consulté le 6 août 2025 à l'adresse <https://envoria.com/insights-news/how-will-the-european-sustainability-reporting-standards-esrs-affect-your-company>

European Environment Agency (EEA). (2025a). *Global and European sea level rise*. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/global-and-european-sea-level-rise>

European Environment Agency (EEA). (2025b). *Green bonds in Europe*. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap?activeAccordion=>

European Supervisory Authorities (ESA) et European Central Bank (ECB). (2024). *Fit-for-55 climate scenario analysis*. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.report_fit-for-55_stress_test_exercise~7fec18f3a8.en.pdf

EY. (2025). *EY CSRD barometer 2025 - Setting the baseline: a first-time application analysis of CSRD-compliant sustainability statements*.

Fatica, S. et Panzica, R. (2021). *Green bonds as a tool against climate change? Business Strategy and the Environment*. 30. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/bse.2771>

Fédération des entreprises de Belgique (FEB). (2024). *Transposition de la directive CSRD en Belgique - Début des travaux*. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://www.vbo-feb.be/fr/nouvelles/transposition-de-la-directive-csrd-en-belgique-debut-des-travaux/>

Feinman, J. M., (2025). *Designing public solutions for disaster insurance market failures*. *Journal of Insurance Regulation*. <https://doi.org/10.52227/26934.2025>

Ferraro, F., & Beunza, D. (2016). *A Communicative Action Theory of Dialogue in Shareholder Engagement* [Draft]. IESE Business School & London School of Economics.

Ferraro, F., & Beunza, D. (2018). *Creating Common Ground: A Communicative Action Model of Dialogue in Shareholder Engagement*. *Organization Science*, 29(6), 1187–1207. <https://www.jstor.org/stable/48748957>

Fourreau, V. (2025). *Etat des lieux de l'Accord de Paris*. Statista. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/9655/accords-de-paris-pays-ayant-signé-et-ratifié-le-traite/>

Fox, M. (2024). *Les institutions financières* [Syllabus imprimé]. ICHEC.

Fraenkel, F. (2020). *Quelles sont, pour les compagnies d'assurance, les barrières et les motivations à l'investissement éco-responsable ?* [Mémoire de master]. ICHEC.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman.

- Galleli, B., & Amaral, L. (2025). Bridging Institutional Theory and Social and Environmental Efforts in Management: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063251322429>
- Gauthier, J. (2013). Institutional Theory and Corporate Sustainability: Determinant Versus Interactive Approaches. *Organization Management Journal*, 10(2), 86–96. <https://doi.org/10.1080/15416518.2013.801741>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^e éd.). Pearson.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2017). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Geoffron, P. (2015). COP 21 : quelle stratégie de lutte contre le changement climatique dessine l'Accord de Paris ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 200(2), 10–25. <https://doi.org/10.3917/vse.200.0010>.
- Gianfrate, G., Kievid, T., & Nunnari, A. (2021). *Institutional investors and corporate carbon footprint: Global evidence [Working paper]*. EDHEC Climate Institute. <https://climateinstitute.edhec.edu/publications/institutional-investors-and-corporate-carbon-footprint-global-evidence>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glynn, M. A., et D'Aunno, T. (2023) An Intellectual History of Institutional Theory: Looking Back to Move Forward. *ANNALS*, 17, 301–330, <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0341>
- Golob, U. and Podnar, K. (2014), Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Bus Ethics Eur Rev*, 23: 248–257. <https://doi.org/10.1111/beer.12049>
- Haunschild, P. R., & Chandler, D. (2008). Institutional-level learning: Learning as a source of institutional change. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 624–649). Sage Publications.
- Health, Food Chain Safety and Environment. (2023). *Closing the climate insurance protection gap in Belgium*. <https://climat.be/doc/report-on-workshop-closing-the-climate-insurance-protection-gap-in-belgium.pdf>
- Herold, D. M. (2018). Demystifying the link between institutional theory and stakeholder theory in sustainability reporting. *Economics, Management and Sustainability*, 3(2), 6–19. <https://doi.org/10.14254/jems.2018.3-2.1>
- Holzheuser, S. et Khalaf, F. (2025). *What is a Double Materiality Assessment and why is it key for CSRD Compliance?*. Ecoact. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://eco-act.com/blog/double-materiality-assessment/>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>

Hornbaek Nelleman, S., Raabjerg, M. (2024). *Corporate approaches to double materiality: Implications for the corporate sustainability reporting directive as a compliance- or change mechanism*. [Mémoire de master]. Copenhagen Business School. <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/corporate-approaches-to-double-materiality-implications-for-the-c>

Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe, Forthcoming*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3978478>

I4CE – Institute for Climate Economics. (2024). *The European climate investment deficit: An investment pathway for Europe's future*. https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2024/02/European-Climate-Investment-Deficit-report-An-investment-pathway-for-Europe-future_V1.pdf

Institut Rousseau. (2024). *Bridging the Green Investment Gap – Road to Net Zero (RtoNZ)*. <https://drive.google.com/file/d/1cDQmQB0iezwthxiaoM83VxbllhrNz-0O/view>

Insurance Europe. (2025). *Annual Report 2024-2025*. <https://reports.insuranceeurope.eu/annual-report-2024-2025/s/105/welcome-and-contents>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). Weather and Climate Extreme Events in a Changing Climate. In *Climate Change 2021 – The Physical Science Basis: Working Group I Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (pp. 1513–1766). chapter, Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157896.013>

Kalika, M., Mouricou, P. et Garreau, L. (2023). 6. La revue de littérature. *Le mémoire de master : Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance* (p. 76-96). Dunod. <https://shs.cairn.info/le-memoire-de-master--9782100851928-page-76?lang=fr>

Khan, M. et Vismara, S. (2025). Green Bond Issuance and Corporate Environmental and Financial Performance: A meta-Analysis. *International Review of Economics & Finance*. 102. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104313>

Kolk, A., & Perego, P. (2014). Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? *Journal of Business Ethics*, 119, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1614-x>

Lane, A. B., and Devin, B. (2018) Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 25: 267–280. doi: [10.1002/csr.1460](https://doi.org/10.1002/csr.1460).

Le Hir, P. (2017, octobre). Réchauffement climatique : la bataille des 2 °C est presque perdue. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/climat/article/2017/10/31/rechauffement-climatique-la-bataille-des-2-c-est-presque-perdue_5208255_1652612.html

Lockman, M. (2023). Modelling Climate Litigation Risk for (Re)Insurers. *Sabin Center for Climate Change Law*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4516446

Lustman, F. (2024). La finance durable : des enjeux et des défis pour les assureurs. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Août 2024(3), 69-71. <https://stm.cairn.info/revue-realites-industrielles-2024-3-page-69>

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6^e éd.). Armand Colin; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950>.

- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.009>
- Masci, P. (2011). *The history of insurance: Risk, uncertainty and entrepreneurship*. *Journal of the Washington Institute of China Studies*, 5(3), 25–68. <https://www.bpastudies.org/index.php/bpastudies/article/view/153>
- Meunier, C. (2022). *Règlement SFDR – Retour sur 10 jours d’actus*. Wild Trees. Consulté le 4 août 2025 à l’adresse <https://wild-trees.com/reglement-sfdr-retour-10-jours-dactus/>
- Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: Double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, 23(2), 633–663. <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moreau, R. (1991). Origine de l’assurance et tableau chronologique. *Assurances*, 59(1), 61–68. <https://doi.org/10.7202/1104822ar>
- Mullenbach, A. (2007). L’apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>.
- Munich Re. (2025). *Climate change is showing its claws: The world is getting hotter, resulting in severe hurricanes, thunderstorms and floods*. Consulté le 7 juillet 2025 à l’adresse <https://www.munichre.com/en/company/media-relations/media-information-and-corporate-news/media-information/2025/natural-disaster-figures-2024.html>
- Ordóñez-Borralló, R., Ortiz-de-Mandojana, N. et Delgado-Ceballos, J. (2024). Green bonds and environmental performance: The effect of management attention. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2858>
- Organisation des Nations Unies. (2015). *Accord de Paris : Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*, FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1. <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/fre/l09f.pdf>
- Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V. et Wattier, S. (2023-2024). *Séminaire de méthodologie et d’initiation à la démarche scientifique* [Syllabus imprimé]. ICHEC.
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. *Syllabus*. ICHEC, Bruxelles.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., and al. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Management Faculty Publications*. 99. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.) Sage.
- Provigis. (2025). *CSRD : ce que change vraiment le paquet Omnibus (2025)*. Consulté le 9 août 2025 à l’adresse <https://provigis.com/blog/actualite/csr-d-paquet-omnibus>

PwC. (2025, 6 juin). *ESG in financial services week: Webinar on CSRD year 1 – key takeaways in the financial services industry & the way forward* [Présentation PowerPoint]. PwC.

Ravasi, D. (2021, 3 juin). *Theorizing from qualitative data: the Gioia methodology* [Webinaire]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=Yleo65NglvY&t=9782s&ab_channel=NewScholars

Rudyanto, A. (2020). Mimetic Isomorphism as a Reason for Preparing Sustainability Report. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. DOI:[10.21776/ub.jamal.2019.10.3.25](https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2019.10.3.25)

Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2017). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882> (Original work published 2019)

Scott, W.R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2016). The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135. <https://doi.org/10.1177/0007650316628177> (Original work published 2017)

Spijker, N., & Baeten, X. (2024). *Navigating double materiality*. Vlerick Business School. <https://www.vlerick.com/en/insights/white-paper-navigating-double-materiality/>

Stricker, L., Wagner, J. & Zeier Röschmann, A. (2025). The role of insurers in flood risk management revisited from a sustainability perspective. *Risk Management and Insurance Review*. 28(2), 270-323. DOI: [10.1111/rmir.70011](https://doi.org/10.1111/rmir.70011)

Sustainability&. (n.d.). Sustainability in the European economy: EU taxonomy, CSRD and SFDR explained. Consulté le 3 août 2025 à l'adresse <https://sustainabilityand.com/en/whats-new/blog/sustainability-in-the-european-economy-eu-taxonomy-csrd-and-sfdr-explained>

Sweep. (2025a). *CSRD : qu'est-ce que la double matérialité ?*. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://www.sweep.net/fr/blog/quest-ce-que-la-double-materialite>

Sweep. (2025b). *Naviguer dans la CSRD – Le calendrier de mise en œuvre*. Consulté le 6 août 2025 à l'adresse <https://www.sweep.net/fr/blog/naviguer-dans-la-csrd-le-calendrier-de-mise-en-oeuvre>

Swiss Re Institute. (2025a). *Extreme heat: the insurance fallouts*. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse <https://www.swissre.com/institute/research/sonar/sonar2025/extreme-heat-insurance-fallouts.html>

Swiss Re Institute. (2025b). *Sigma 1/2025: Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025*. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-01-natural-catastrophes-trend.html>

Swiss Re Institute. (2025c). *Sigma 2/2025: World insurance: a riskier, more fragmented world order*. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-02-world-insurance-riskier-fragmented-world.html>

Szabó, D. G., & Sørensen, K. E. (2015). New EU directive on the disclosure of non-financial information (CSR). *Nordic & European Company Law Working Paper No. 15-01*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2606557>

Thatcham Research. (2024). *New Vehicle Risk Rating model launching to help insurers keep pace with new and emerging vehicle risks*. Consulté le 13 juillet 2025 à l'adresse <https://news.thatcham.org/new-vehicle-risk-rating-model-launching-to-help-insurers-keep-pace-with-new-and-emerging-vehicle-risks-227135/>

Union Européenne. (2024). *Évaluation des investissements durables sur le plan environnemental* [Taxonomie de l'UE : Règlement (UE) 2020/852 (récapitulatif LEGISSUM:4481971)]. EUR-Lex. Consulté le 17 juillet 2025 à l'adresse https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/LSU/?uri=oj:JOL_2020_198_R_0002

UNRIC. (2025). *Risque climatique*. Dictionnaire du Climat. Consulté le 12 juillet 2025 à l'adresse <https://dico.unric.org/fr/termes/risque-climatique/>

Valentinov, V., de Oliveira Santos Jhuniior, R. & de Araujo Góes, H.A. (2025). Corporate Environmental Sustainability Via Stakeholder Collaboration: Insights from Classical Institutional Economics. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06023-8>

van Benthem, A.A., Crooks, E., Giglio, S. et al. (2022). The effect of climate risks on the interactions between financial markets and energy companies. *Nat Energy* 7, 690–697. <https://doi.org/10.1038/s41560-022-01070-1>

Vanwildemeersch, R. (2024). *Formulation du projet de la problématique du mémoire et articulation avec le stage*. [Manuscrit non publié]. ICHEC.

Vanwildemeersch, R. (2025). *Retour sur l'expérience de stage en entreprise* [Manuscrit non publié]. ICHEC.

Worldfavor. (2023). *CSRD: what is the double materiality assessment?*. Consulté le 5 août 2025 à l'adresse <https://blog.worldfavor.com/csr-d-what-is-the-double-materiality-assessment>

Xiao, J. Z., Gao, S. S., Heravi, S., & Cheung, Y. C. Q. (2005). The impact of social and economic development on corporate social and environmental disclosure in Hong Kong and the U.K. *Advances in International Accounting*, 18, 219–243. [https://doi.org/10.1016/S0897-3660\(05\)18011-8](https://doi.org/10.1016/S0897-3660(05)18011-8)

ANNEXES

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Principales tempêtes et inondations depuis 2015 en Belgique	86
ANNEXE 2 : Stress test climatique Européen « Fit-For-55 »	87
ANNEXE 3 : Dashboard Insurance Protection Gap - Belgium	89
ANNEXE 4 : Evolution des obligations vertes en pourcentage du total émis en Europe et proportions par pays émetteur	90
ANNEXE 5 : Trajectoires d'émissions mondiales à 2100.....	91
ANNEXE 6 : Parts de marché de l'assurance belge en 2023	92
ANNEXE 7 : Typologie des comportements environnementaux des entreprises.....	93
ANNEXE 8 : Retranscription des entretiens.....	94
ANNEXE 9 : Codage des entretiens (Gioia) – Vue générale	167
ANNEXE 10 : Codage des entretiens (Gioia) – Vue détaillée	168
ANNEXE 11 : Usage transparent de l'IA.....	177

ANNEXE I : Principales tempêtes et inondations depuis 2015 en Belgique

PRINCIPALES TEMPÊTES ET INONDATIONS DEPUIS 2015

Tempêtes et inondations

assuralia

		GARANTIE LA PLUS TOUCHÉE	NOMBRE DE SINISTRES*	CHARGE TOTALE DES SINISTRES*	COÛT MOYEN DE SINISTRE*
2021	14 - 16 juillet**	Inondation	73.789	2.311,1 million d'€	31.320 €
2022	16 - 21 février "Franklin"	Tempête	208.213	572,9 million d'€	2.752 €
2019	9 - 17 mars "Laura"	Tempête	104.899	216,4 million d'€	2.063 €
2020	8 - 12 février "Dennis"	Tempête	96.566	189,4 million d'€	1.961 €
2016	27 mai- 8 juin	Inondation	26.988	143,8 million d'€	5.328 €
2016	23 -24 juin	Tempête	29.779	116,6 million d'€	3.931 €
2018	15 - 19 janvier "Eleanor"	Tempête	50.858	102,6 million d'€	2.017 €
2024	7 - 9 juillet	Tempête	24.418	94,3 million d'€	3.863 €
2023	1 - 3 novembre "Ciaran"	Tempête	45.494	92,7 million d'€	2.038 €
2022	18 - 20 mai	Tempête	20.659	71,3 million d'€	3.453 €

* TOTAL DES SINISTRES TEMPÊTES, INONDATION ET DÉGÂTS AUX VÉHICULES (DOMMAGES CAUSÉS PAR LES FORCES DE LA NATURE).
 ** Y COMPRIS LES PARTICIPATIONS DES RÉGIONS

Source: Assuralia. (2025). *Quatre ans après les inondations : chiffres actualisés et leçons pour l'avenir.*
<https://press.assuralia.be/quatre-ans-apres-les-inondations--chiffres-actualises-et-lecons-pour-lavenir>

ANNEXE 2 : Stress test climatique Européen « Fit-For-55 »

Objectives

The European Commission [invited](#) the ESAs and the ECB to assess the impact on the EU banking, investment fund, occupational pension fund and insurance sectors of three transition scenarios incorporating the implementation of the Fit-for-55 package, as well as the potential for contagion and amplification effects across the financial system. The European Union's Fit-for-55 package aims to stimulate investment and innovation in the transition to a green economy and plays a crucial role in the EU's goal to achieve an emissions' reduction of 55% by 2030 and climate neutrality by 2050. It aims to bring EU legislation in line with these goals with a set of policies that include – among others – the EU emissions trading system, the carbon border adjustment mechanism, sector-specific emissions targets, as well as revisions to the renewable energy and energy efficiency directive.

Scenarios and methodology

The climate stress test was conducted against three scenarios developed by the European Systemic Risk Board (ESRB), with the support of the ECB. The scenarios incorporate transition risks as well as macroeconomic factors, under the assumption that the Fit-for-55 package is implemented as planned.

- Under the **baseline scenario**, the Fit-for-55 package is implemented in an economic environment that reflects the ESCB's June 2023 forecasts, while still facing additional cost related to the green transition.
- Under the **first adverse scenario**, transition risks materialise in the form of "Run-on-Brown" shocks, whereby investors shed assets of carbon-intensive firms. This hampers the green transition, since "brown" firms don't have the financing they need to green their activities.
- Under the **second adverse scenario**, the "Run-on-Brown" shocks are amplified with other standard macro-financial stress factors.

To measure the impact of the scenarios on the respective financial sectors (the so called "first-round effects"), and to assess the potential for contagion and amplification effects across the financial system (the so called "second-round effects"), the ESAs and the ECB used top-down models. The estimates are produced relying on granular data and consider a time horizon of 8 years (from 2022 to 2030). The ESAs and the ECB models cover loans to Non-Financial Corporations (NFCs), equity, debt securities (including government bonds) and positions in funds held by a sample of financial institutions composed by 110 banks, 2,331 insurers, 629 institutions for occupational retirement provision (IORPs) and around 22,000 EU-domiciled funds.

Results

The results of the exercise show that estimated losses stemming from a "Run-on-Brown" scenario have a limited impact on the EU financial system. Over the 8-year horizon, total first-round losses stand between 5.2% and 6.7% of starting point exposures, in each sector. The second-round losses are mostly relevant for investment funds, and amount to 11.2% of starting point exposures.

The interaction of adverse macro-financial developments with transition risk factors could disrupt the evolving transition and substantially increase financial institutions' losses, thereby impairing their financing capacity. This is assessed in the second adverse scenario where the "Run-on-Brown" shocks are coupled with adverse macroeconomic conditions. Under this scenario, the first-round losses registered by banks, insurers, occupational pension funds and investment funds stand between 10.9% and 21.5%, depending on the sector. Although sizeable, the impact of these losses on financial institutions' capital is expected to be mitigated by factors such as banks' income, insurers' and occupational pension funds' liabilities, and cash holdings by investment funds that were not included in the assessment.

Table 1: Summary of the result of the exercise

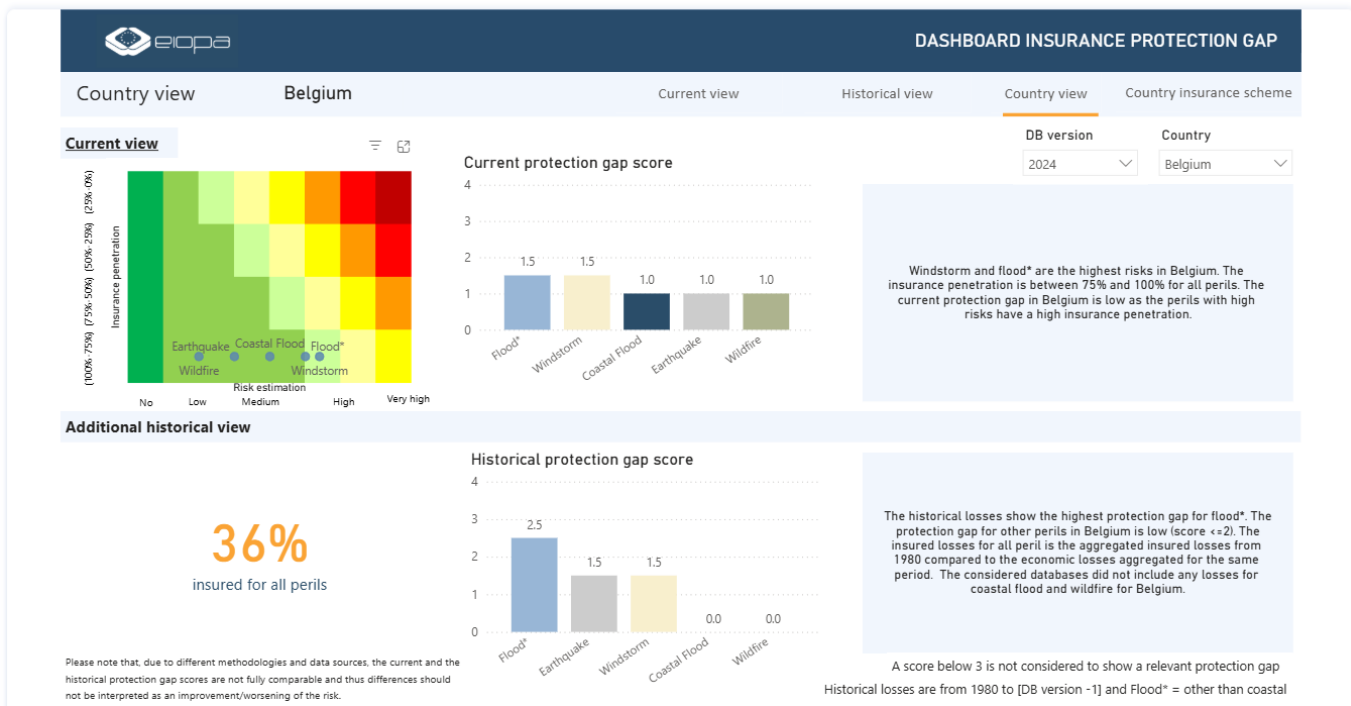
	First-round losses			First- and second-round losses (including cross-sectoral amplification)		
	Baseline	Adverse 1	Adverse 2	Baseline	Adverse 1	Adverse 2
Banking sector	-5.8	-6.7	-10.9	-5.8	-6.8	-11.0
Insurance sector	-2.2	-5.2	-18.8	-2.9	-6.9	-23.3
IORP Sector	-3.0	-6.4	-21.5	-	-	-
Investment fund sector	-4.0	-6.1	-15.8	-6.6	-11.2	-25.0
Total (financial system)	-3.9	-6.0	-15.8	-5.3	-8.7	-20.7

Given the novelty of the methodological approaches and the data-related challenges, the results are subject to a large margin of uncertainty.

Source : EIOPA. (2024c). *Transition risk losses alone unlikely to threaten EU financial stability, “Fit-For-55” climate stress test shows*. Consulté le 12 juillet 2025 à l’adresse https://www.eiopa.europa.eu/transition-risk-losses-alone-unlikely-threaten-eu-financial-stability-fit-55-climate-stress-test-2024-11-19_en

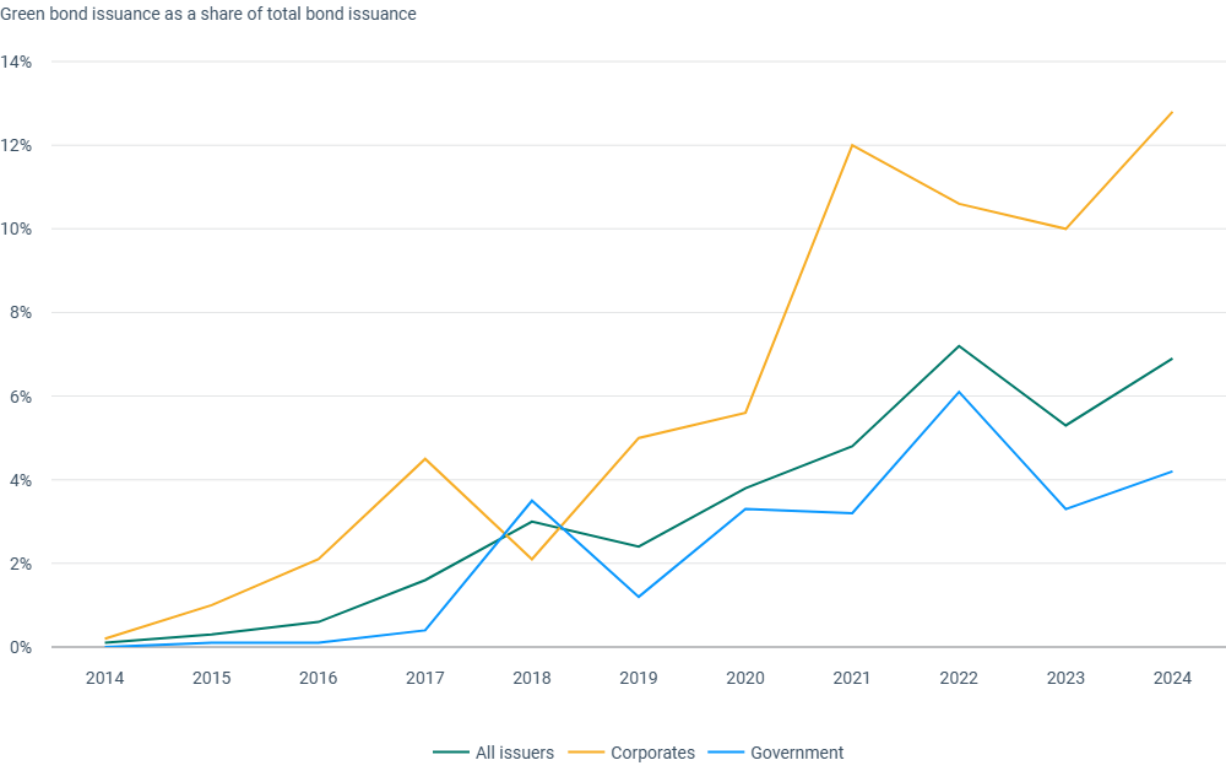
ANNEXE 3 : Dashboard Insurance Protection Gap - Belgium

The dashboard will be updated regularly. Last updated on 26 November 2024.

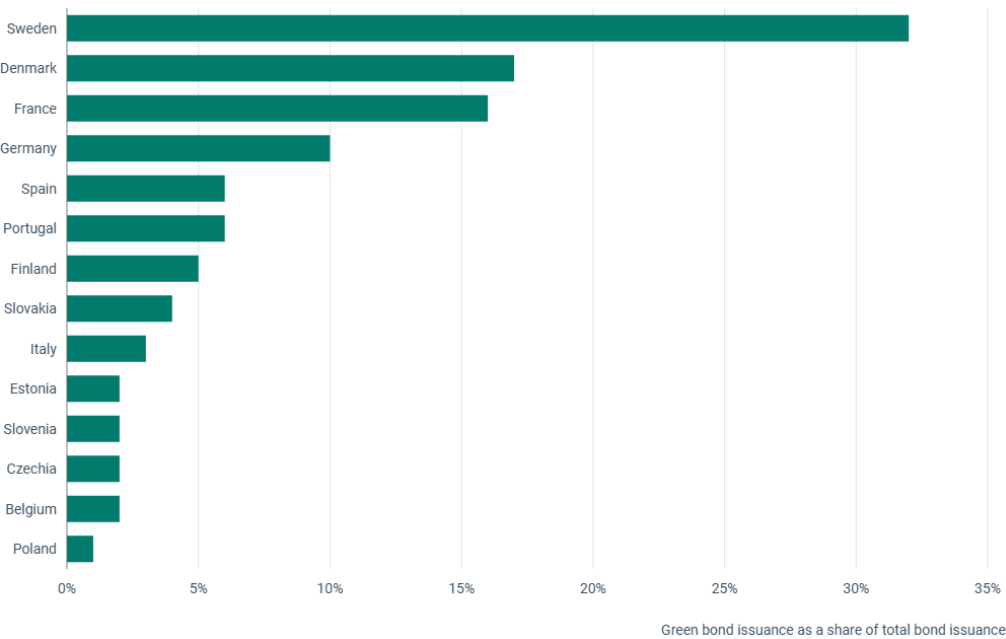


Source : EIOPA. (2024a). Dashboard on insurance protection gap for natural catastrophes. Consulté le 14 juillet 2025 à l'adresse https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/dashboard-insurance-protection-gap-natural-catastrophes_en

ANNEXE 4 : Evolution des obligations vertes en pourcentage du total émis en Europe et proportions par pays émetteur

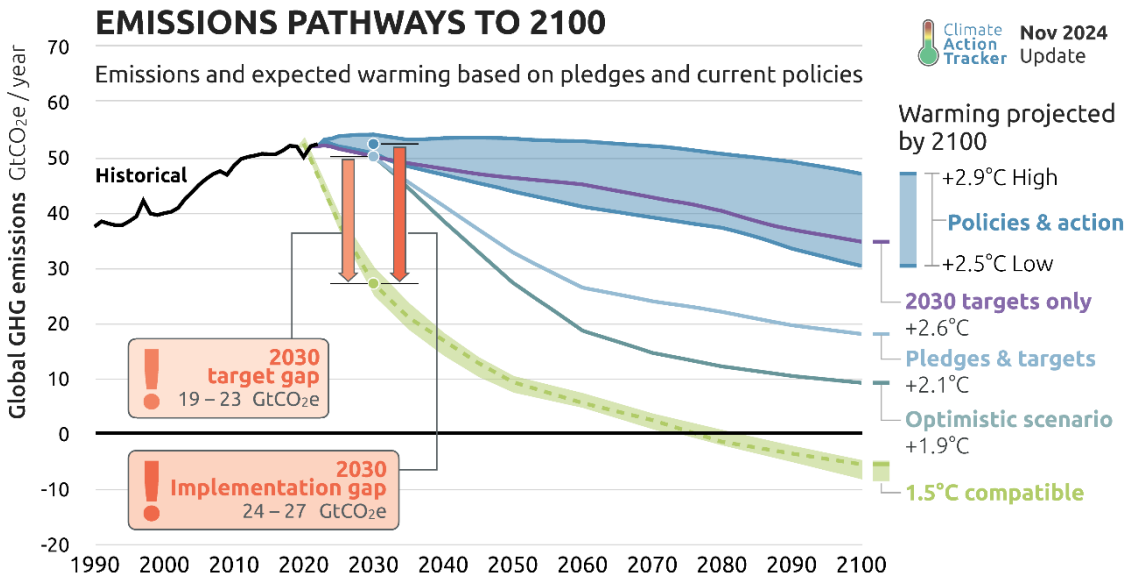


Source: European Environment Agency (EEA). (2025b). Green bonds in Europe. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap?activeAccordion=>



Source: European Environment Agency (EEA). (2025b). Green bonds in Europe. Consulté le 15 juillet 2025 à l'adresse <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap?activeAccordion=>

ANNEXE 5 : Trajectoires d'émissions mondiales à 2100



Source: Climate Action Tracker. (2024). *Emissions Pathways to 2100 – Nov 2024 Update*. Consulté le 29 juillet 2025 à l'adresse <https://climateactiontracker.org/global/emissions-pathways/>

ANNEXE 6 : Parts de marché de l'assurance belge en 2023

2. Parts de marché

Rang 2023	Variation de rang par rapport à 2022	Groupe	Part de marché		
			Total	Non-vie	Vie
1		AG Insurance	20,9	16,7	24,9
2		AXA	12,2	16,6	7,9
3	↑ 1	Ethias	10,4	10,5	10,3
4	↓ 1	KBC	10,3	9,0	11,6
5		Belfius	6,8	5,5	8,1
6		P&V Assurances	6,2	6,3	6,1
7		Baloise	6,0	9,1	3,1
8		Allianz	4,7	3,9	5,5
9	↑ 1	ERGO - DKV - DAS	3,3	5,7	1,1
10	↓ 1	NN	3,3	0,8	5,6
11	↑ 1	Athora	1,8	0,0	3,5
12	↓ 1	Argenta	1,7	1,1	2,3
13		FEDERALE Assurance	1,7	2,3	1,1
14		Credimo	0,9	0,0	1,8
15		MS Amlin	0,8	1,6	0,0
Top 15			91,1	89,1	93,0

Les 15 principaux groupes d'assurances représentent ensemble 91,1 % du total des encaissements.

Source : Assuralia. (2024). Chiffres clés et principaux résultats de l'assurance belge en 2023. <https://cms.assuralia.be/sites/default/files/2024-10/Chiffres-cl%C3%A9s-2023.pdf>

ANNEXE 7 : Typologie des comportements environnementaux des entreprises

Table 1 Four types of corporate behavior

	Strategic pro-environmental effort	
	Low	High
Domination by vested interests		
<i>High</i> (privileged position of managers and/or shareholders)	<i>Type 1: Lack of interest in environmental protection</i> • Managers exhibit no concern for environmental impacts • Focus solely on profit maximization, neglecting stakeholder interests and corporate sustainability • Often leads to environmental harm and reputational damage	<i>Type 2: Opportunistic interest (greenwashing)</i> • Managers adopt environmental practices primarily for economic gain • Actions are often superficial and designed to improve image • Includes practices like greenwashing, which mislead stakeholders
<i>Low</i> (stakeholder collaboration encouraged by managers and/or shareholders)	<i>Type 3: Environment-oriented behavior affected by trade-offs</i> • Managers care about stakeholder interests but face trade-offs among their interests • Compliance with regulations is prioritized, but not exceeded • Environmental performance is limited by conflicting stakeholder interests	<i>Type 4: Effective environmental behavior</i> • Managers are genuinely committed to environmental sustainability and stakeholder interests • Proactive and innovative environmental practices exceed regulatory requirements

Source : Valentinov, V., de Oliveira Santos Jhuniur, R. & de Araujo Góes, H.A. (2025). Corporate Environmental Sustainability Via Stakeholder Collaboration: Insights from Classical Institutional Economics. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06023-8>

ANNEXE 8 : Retranscription des entretiens

Participant 1 (P1)

P1 : Je suis le 'Head of Non Financial Reporting' à partir de CFO 'sight'. Donc c'est parce que c'est un peu organisé comme ça que on a groupé l'équipe 'Sustainability Office' et CFO mais ma responsabilité est le 'non financial reporting' au CFO. L'important est que tous les points de vue de la durabilité dans notre compagnie soient clairs pour le 'reader' des 'annual reports' et aussi que nous sommes 'compliant' avec le 'reporting' CRSD donc ça c'est vraiment ma mission.

RV : La double matérialité, c'est une notion qui est arrivée quand même assez récemment. Est-ce que tu te rappelles plus ou moins de la première fois que tu as entendu parler de ça et est-ce que ça te parlait ou pas ?

P1 : Oui mais c'était, allez, le premier. C'était quand j'ai apporté sur le projet mais le DMA était déjà fait donc j'ai vu les résultats du DMA comme ça et c'est pour moi la première fois que j'ai entendu ça. La matérialité financière, c'est quelque chose que je connais, mais la double matérialité, c'est nouveau et vraiment un aspect que. C'est ou c'est impact matériel ou c'est 'Financial matériel' donc ça c'est un nouveau aspect pour moi.

RV : Et est-ce que tu sais plus ou moins comment est-ce que les enjeux matériels du coup ont été identifiés ou non ?

P1 : On a fait des questionnaires et des 'surveys' avec des 'stakeholders' et basés sur les réponses on a fait une analyse pour tous les IRO qui sont matériels pour nous. Mais je pense qu'on a déjà fait ça dans le passé. Mais ça, je connais comme employé de notre compagnie, quand on a eu une 'survey' du groupe pour nous demander qu'est-ce que sont les aspects que nous comme employés on considère comme sérieux ou que c'est un matériel pour eux parce que notre compagnie a déjà fait une DMA, mais c'est un petit plus 'light' version que ce qu'on a fait pour CSRD, mais elles ont déjà fait ça pour NFRD.

RV : OK

P1 : Donc c'est comme ça je. Mais, à ce moment-là, je ne sais pas si ça a été une DMA. C'était juste un questionnaire que j'ai complété comme employé et c'est tout.

RV : Et est-ce que tu es au courant des difficultés qui sont liées au fait que ça soit maintenant double matérialité et plus simple matérialité. Qu'est-ce qui change concrètement selon toi alors dans la manière de faire ?

P1 : L'impact matérialité, c'est plus qualitatif que quantitatif. Ce sont les choses que tu peux mesurer mais ce n'est pas le cas pour tous les aspects. 'Financial impact', c'est souvent plus facile de voir quel est le 'financial impact' sur notre société. Mais quels sont les impacts de nous sur l'environnement ça c'est très difficile à mesurer. Donc ça, pour moi, c'est un peu une difficulté.

RV : Et tu penses que c'est encore possible d'évoluer beaucoup dans ce sens-là ? Ou alors plutôt que ça sera toujours beaucoup plus difficile et que ça va rester comme ça ?

P1 : Oui, je pense que ça va évoluer plus. Parce qu'il y a des méthodologies qui sont des investigations qui sont en train d'être définies; comment tu as défini votre impact sur l'environnement mais aussi sur tous les aspects. Et on a toujours des nouvelles données et il y a des investigations avec les autres institutions, qui fait ça pour avoir une vue sur ça. Donc, oui, je pense que ça va être évolué mais je pense que c'est pas vite et dépendant de la 'significativité' du 'topic'. Quel est notre impact, par exemple pour le risque du climat ; c'est aussi quelque chose, on sait bon, allez, on peut modéliser quel est notre impact sur le climat ou qu'est-ce que c'est le l'impact des climats sur nous financièrement. Mais c'est toujours les modèles qui sont améliorés et comme ça, ça évolue dans le temps. Donc dans le futur, on va être plus capable de réfléchir de vraiment quantifier les impacts. Mais ce n'est pas le cas maintenant sur tous les 'topics'.

RV : Maintenant, quelques petites questions sur le contexte général : quelles sont du coup les principaux défis climatiques auxquels fait face le secteur spécifiquement des assurances alors ?

P1 : Oui, pour nous, c'est l'augmentation des 'claims'. Les catastrophes naturelles, tempêtes, sécheresses, .. c'est aussi quelque chose qui est très important dans la Belgique. Cela a un effet immédiatement sur notre bilan et notre provision, mais aussi pour calculer le prix pour notre client parce que c'est toujours important de prendre les risques en compte. Et pour définir le prime, ça va être plus difficile dans le futur parce qu'on doit tenir en compte des choses que on ne sait pas si ils vont passer ou pas. Donc c'est un grand risque.

Un autre grand défi de transition pour notre portfolio d'investissement, on doit avoir une certaine rentabilité de ce portfolio. On peut changer le portfolio dans une direction de plus d'investissements plus durables. Mais c'est toujours avec une question, on doit garder notre rentabilité aussi. Et le premier 'step' est toujours plus facile parce que tu sais quel investissement on laisse tomber et le nouveau durable on le met. Mais pour avoir ça tous les années, c'est très difficile. Maintenant on a un 'target', c'est 15 milliards de euros dans les investissements durables. Les premiers 10 milliards c'est le plus facile pour l'avoir. Après si on augmente avec 20, ça va être plus difficile. Pour faire cette transition et aussi avec le contexte politique maintenant. C'est aussi difficile de le faire mais c'est nécessaire. C'est pas encore parce que c'est un défi que on ne le fait pas.

RV : Parfait et puis de manière un peu plus sur l'évolution réglementaire, donc plus lié à la CSRD. Alors est-ce que donc la CSRD c'était vraiment le point de démarrage de l'analyse de la double matérialité ? Ou bien est-ce que même sans la CSRD, c'était une évolution naturelle des choses que vous auriez faite ?

P1 : Oui je pense que c'est quelque chose qui vient naturellement parce que on fait des questionnaires aussi pour le stratégie et il y a des éléments dedans qui sont aussi pris par CSRD. Mais c'est pas que on a déjà défini une Matrix avec impact 'matériality' et 'Financial materiality' pas ça mais donc je pense que le CSRD a vraiment aidé à formaliser ça et aussi quantifier ça. Allez, autant on a discuté que c'est difficile à quantifier, mais c'est déjà un premier step pour faire cela. Donc oui, je pense que le CSRD a aidé à accélérer le point et à formaliser la manière dans

laquelle on fait une analyse double matérialité ou un exercice stratégique sur le point de la durabilité

RV : Et alors comment est-ce que alors tu perçois les évolutions futures avec omnibus qui a quand même des chances de beaucoup réduire les choses ? Est-ce que du coup ça tu vois ça comme un risque que votre compagnie ou les compagnies d'assurance de manière générale vont également ralentir leur progression ? Ou bien est-ce que comme c'était quand même une accélération des choses naturelles et que maintenant ça va quand même continuer malgré tout ?

P1 : Dans notre compagnie, notre ambition ne change pas parce qu'il y a omnibus, mais je ne peux pas parler pour toutes les assurances et c'est possible que ça va être changé. Et l'autre côté au niveau, je pense que c'est important de simplifier tous les réglementaires pour rapporter parce que c'était beaucoup et parfois pas logique. Donc c'est vraiment une bonne chose de le faire. Mais on ne peut être déçu que beaucoup moins de sociétés qui vont le faire après. Donc le 'outcoping' de 'wave' 2 et 'wave' 3 'companies', on le comprend parce que c'est beaucoup de travail pour un délai de 2 années. Parce que on a besoin tous pour faire le changement affectivement dans le concept durabilité. Mais tous les sociétés qui ont déjà fait le rapport vont devoir continuer à le faire et pour bien le simplifier, c'est probablement il y a des assureurs qui vont enlever 'data point' c'est comme ça donc ça peut aller. C'est un bon choix de faire pour simplifier mais j'espère que avec quand ils vont 'discloser' les 'datapoints' qui sont enlevés j'espère qu'il n'y en aura pas beaucoup parce que je pense que c'est important de rapporter et on a besoin aussi d'un peu de compagnie qui sont les petites aussi.

RV : Est-ce que donc vous comparez vraiment avec les autres entreprises ? Et du coup est-ce que ce que font les autres ça a un véritable impact ou dans tous les cas vous gardez la même ligne directrice et ça, ça influe seulement un petit peu.

P1 : Pour le moment, on garde notre manière de travailler parce que c'est notre stratégie aussi. On compare avec les compétiteurs, mais on veut aussi être le premier dans tout. Donc c'est aussi important pour nous pour faire un standard dans le secteur d'assurance en Belgique pour dire nous sommes vraiment décidés à aller vers une stratégie dans laquelle la durabilité est très important. Donc ce n'est pas avec omnibus que ça va changer. Si un de notre compétiteur dit on va enlever le DI par exemple, on ne va jamais faire quelque chose comme ça. C'est vraiment, c'est clair pour nous, ce qu'est notre stratégie dans la durabilité et on va le garder.

RV : Ok, et est-ce que d'après ce que tu as pu voir un peu chez les autres assureurs, est-ce que tu penses qu'il y en a beaucoup qui font cette double matérialité et donc ensuite la CSRD simplement pour 'checker' la 'compliance list' ? Ou bien qu'il y a à chaque fois vraiment une réelle ambition, comme du coup dans votre compagnie de montrer l'exemple et d'être bon dans la durabilité ?

P1 : Je pense qu'il y a deux types de 'players', ceux qui sont juste à mettre le compliance, mais il y a aussi des autres qui les ont vraiment aussi à encore encouragé pour faire le meilleur et aussi avec une stratégie durable. Je pense à Allianz par exemple, c'est pas c'est Belgique mais. Ils sont aussi décidés à ça. Je pense que tu vois aussi parfois dans la manière avec laquelle le Sustainability est pris dans l'entreprise. Donc chez nous on a vraiment une 'sustainability office'

dont le but est d'avoir une stratégie durable dans tous les départements. Et ils sont responsables de ça. Parfois c'est juste tel projet et ça, ça a commencé comme ça ; c'était donc un risque département dans un petit département qui était des projets pour améliorer ça, mais maintenant tu vois vraiment dans les entreprises qu'il y a aussi des départements qui sont vraiment dédiés à la stratégie de durabilité et pour moi, c'est la différence.

RV : OK mais et donc ? Mais dans l'ensemble. Alors pour conclure ça, tu penses qu'il y a quand même dans l'ensemble c'est plus compliance, check. Ou bien il y a à chaque fois vraiment une volonté

P1 : Je voudrais pouvoir dire que c'est parce que c'est vraiment dans le 'core' de l'entreprise, mais j'ai peur que c'est plus l'autre part que c'est pour être 'compliant'. Je ne dis pas que je pense qu'il y a beaucoup de des initiatives déjà. Mais le rapport CSRD, c'est souvent pour être 'compliant'. Pour tout le monde, je pense que pas les CSRD mais peut-être plus les NZAOA ou les choses comme ça, on a ont commencé des initiatives dans laquelle les assureurs, vraiment ont définis quelques 'targets'. Donc oui ça commence. C'est pas parce que tous les assureurs sont beaucoup de formes pour être durables à 100% c'est aussi pas pour être uniquement "compliant, c'est un peu entre les deux. Mais on n'est pas comme des Triodos banque qui fait tout dans un contexte ESG, on essaye mais pas dédié à ça seulement.

RV : Et donc quand il a fallu du coup déterminer ces enjeux de double matérialité, vous avez donc engagé les 'stakeholders'. Et alors ? À ce niveau-là, est-ce qu'il y a eu des surprises ou bien c'était vraiment ce que vous aviez attendu à la base ? Et donc finalement que c'était pas vraiment utile.

P1 : C'était vraiment utile, et je pense qu'il y a des cas ou des choses, qu'on n'a pas pensé que ça va être matériel et c'était matériel parce que les réponses de un groupe de 'stakeholders' par exemple. Mais je ne peux pas donner l'exemple. Je pense que J. pourra donner plus de détail pour dire quels sont les sujets dans laquelle on a pensé c'est pas matériel ou à l'inverse c'est très matériel et les réponses ne dit pas cela. Ce n'est pas que tout était juste comme notre expectation. Et c'est important de questionner comment alors pourquoi on a une différence entre le résultat on a expecté et le vrai résultat parce que parfois ça peut être aussi parce que un des questions n'était pas bien formulée ou c'est aussi un peu à investiguer comme ça.

RV : Et est-ce que tu sais s'il y a par exemple eu des contradictions dans les attentes des parties prenantes, dans le sens où il y en a qui trouvaient ça spécialement matériel et d'autres le même sujet, pas du tout matériel ?

P1 : Probablement oui, mais pour ça c'est peut-être aussi utile pour avoir la conclusion du DMA. Je vais voir si. J'en ai peut-être. Je peux peut-être et je ne sais pas. Si tu as déjà vu ça ? Autrement je peux aussi partager après alors c'est pas pour publier.

RV : Oui non mais ça me j'ai pas encore vu ça non.

P1 : Mais c'est plus parce que ici tu vois quels 'stakeholders' on a vu. Alors après, j'ai vais l'envoyer. Ici, si tu vois par exemple ? On a donc pour le first 'stakeholder' tu vois par exemple pour le 'customer' et les employés, le responsable communication est très important. Aussi,

mais ce n'était pas quelque chose qui a été considéré comme matériel par le management ou les "brokers. Donc ça c'est déjà, allez, un point important. Ici aussi, on a pensé que 'Business Partners' et 'Suppliers', c'était très important, mais quand on en a fait le 'survey', ce ne l'était pas. C'est donc un cas dans l'expectation a dévié de ce que alors on a pensé. 'Exposable products & services' aussi un peu bizarre. Pour le 'broker', c'est seulement la 'Responsible Investment', qui est important. Le 'Data Privacy' & 'Security', je comprends que pour les employés c'est important, mais c'est plus parce que comme employé tu es aussi mettre au courant que tu dois être très attentif à votre 'Data Privacy & Security', c'est un peu 'compliant'. Je pense que c'est aussi important mais c'est un peu bizarre qu'ils ne sont pas matériaux donc je pense que ceci c'est très c'est très utile.

RV : Ah oui, c'est sûr.

P1 : Je vais l'envoyer. Mais c'est juste pour discuter. Tu vas voir ici comment on a évalué la double matérialité aussi et le 'survey' et la manière dont on a investigué cela.

RV : Maintenant on peut peut-être passer aux questions un peu plus liées à OK, on a été conscient de nos enjeux matériels sur l'impact et sur la finance, mais comment est-ce que maintenant on met ça en pratique concrètement dans la stratégie et que et que c'est un peu plus opérationnel ? Et donc comment est-ce qu'on passe de l'étape de la double matérialité faite à sa des répercussions dans la stratégie.

P1 : Je pense que dans le scénario idéal, tu as incorporé la DMA dans la stratégie, mais pour notre compagnie, c'est un peu l'autre approche parce que on a défini notre stratégie et pour les stratégies, on fait aussi des 'surveys', on fait aussi une analyse dans la tendance, on voit pour le futur, on va investiguer ça un peu et on va déterminer notre stratégie qui comporte 2 'targets' qui sont vraiment liés au CSRD aussi. Donc c'est un peu déjà 'embedded' dans notre stratégie, le DMA. Donc maintenant c'est aussi la question pour nous, comment on peut faire les 2 ensemble et vraiment incorporer le DMA dans nos stratégies. C'est pas cette année, mais ça va être pour le l'année prochaine.

RV : Mais donc alors si c'est cette stratégie qui a été établie avant, on serait plus sur une simple matérialité qui a été prise en compte alors plutôt qu'une double matérialité dans la stratégie pour l'instant d'une certaine manière, ou est-ce que tu penses que si c'était vraiment la double matérialité il n'y aurait pas vraiment de changement en plus ?

P1 : Je pense que on a fait indirectement une sorte de double matérialité. Pour déterminer la stratégie on ne s'occupe pas juste sur notre financier et on a déjà en train de de comprendre qu'est-ce que peut être le impact de notre compagnie sur notre communauté, c'est toujours les 4 piliers de notre stratégie, c'est comme employeur, comme investisseur, comme assureur et dans la communauté. Donc ça ne s'appelle pas encore double matérialité, mais les fondations de double matérialité sont déjà dedans.

RV : Et est-ce que tu penses alors que dans la prochaine stratégie, donc en 2027, est-ce que ça sera encore plus pris en compte ou pas ?

P1 : Je pense oui, parce que pour la stratégie de terminer le champ de stratégie, on va aussi demander les questions à tous les 'stakeholders' mais je pense que vraiment on peut renforcer ça avec la vue qu'on a grâce à la DMA, mais aussi utiliser vraiment l'exercice de DMA pour aussi définir notre stratégie et pour prendre en compte l'input des 'stakeholders'

RV : Et alors, je devais aussi demander à quel niveau hiérarchique est-ce qu'on discute alors de ces des résultats de cette DMA et à quelle fréquence?

P1 : Pour les détails, tu dois demander à J. aussi, mais pour le premier DMA et il y a aussi des 'surveys' ou des 'workshops' avec le comité de direction donc ils sont repris dans analyse DMA et, dans la fin de cycle, ils ont aussi fait leur validation de notre DMA. Donc ils ont été un participant parce que leur 'input' était très important. Mais ils sont aussi validateurs tous les ans au minimum mais pour le premier analyse du DMA, je pense que c'était 2 fois.

RV : Merci.

P1 : Parce que nous nous sommes en 'business as usual' cette année, on va faire une 'light' DMA et l'audit comité et le 'board' doit valider ça aussi. C'est une fois par an au minimum.

RV : Et est-ce que tu penses que alors ça, ça permet justement des meilleures décisions dans la stratégie ? Parce que alors ils sont-ils sont beaucoup plus au courant ? Ou est-ce que c'est vraiment juste informatif.

P1 : C'est aussi parce qu'ils sont plus au courant et on utilise aussi des autres interventions, il y a aussi des meetings concernant la stratégie. Ça, c'est toujours une 'fix item' dans l'agenda je pense. Et nous utilise aussi les 'inputs' reçus de ça ou des présentations qui sont faites que les notes des réunions qui sont faites, mais juste pour le DMA, en fait non, on va une fois par an, mais c'est pas une fois par an que le comité de direction prend ça en compte dans leur décisions.

RV : Et est-ce que tu aurais peut-être un exemple d'une décision stratégique récente qui a liée à justement à la durabilité, donc préalable à la DMA ?

P1 : Préalable à la DMA ? Je ne sais pas. Je ne sais pas si c'est vraiment juste ça parce qu'il y a d'autres initiatives de cette stratégie. Mais oui, elle est donc par exemple responsable investissement pour augmenter la 'target' de 12 milliards ou 15 milliards. C'est vraiment quelque chose que les gens trouvent ça important. C'est aussi notre rôle sociétal et qu'on doit élargir ça. Donc, allez donc, c'est quelque chose qui est devenu de plusieurs sources et le DMA est un de cette source pour dire qu'on fait attention sur ça.

RV : Merci. Mais, et donc, pour conclure un peu ce point-là. Tu penses que c'est les cette double matérialité, on la retrouve vraiment bien dans les stratégies des assureurs de manière générale ? Ou il y a encore des efforts à faire ? Ou bien on voit avec le plan de transition qui est un élément important, peut-être qui doit encore qui évoluer ou ce genre de choses ?

P1 : Parce que pour le premier part donc je pense que le principe de DMA sont déjà présents chez tous les assureurs. Et c'est juste parce que maintenant on parle de double matérialité, c'est un peu plus formalisé. Il y a des choses gauche ou à droite qui sont ajoutées, mais le corps ou les

principes de base pour la stratégie sont déjà là et le DMA a probablement renforcé un peu ou détaillé un peu plus. Et l'autre question, tu peux répéter ?

RV : Oui, c'était c'était un peu plus lié au au plan de transition. Est-ce que tu penses que c'est une nécessité liée à la DMA pour aller encore plus loin dans la stratégie ?

P1 : Euh oui, peut-être pas liée au DMA, mais plus liée au CSRD, la régulation, parce que il y a des conditions dans laquelle tu peux dire que c'est un plan de transition, oui ou non et on a besoin de ça. Les règles qui sont claires. Donc pour pour tout le monde, on peut dire si on a un et c'est vraiment bien parce que tout le monde veut avoir un plan de transition parce que c'est important de d'avoir ça. Donc ça aide aussi pour incorporer ça dans nos stratégies et pour faire attention chez le 'board' et le comité direction pour dire, si on veut avoir dire quand on a un transition plan, on doit faire ça et ça et on trouve ça important, donc grâce à ça. Il va avoir des actions plan pour réussir à avoir un transition plan.

RV : Et donc il y a la DMA, il y a la CSRD qui met beaucoup en avant les actions, 'metrics', 'targets' et polices. Selon toi du coup, quels sont les éléments qui sont les plus importants et qui permettent du coup une mise en place stratégique de tous ces éléments de durabilité ?

P1 : Je pense vraiment le 'target', parce que si tu n'as pas un 'target', tu ne bouges pas. Mais aussi ça doit être le 'target' qui dit quelque chose et qui dit vraiment qu'est-ce qu'on peut aller avoir comme un but de ce 'target' parce que ça c'est parfois difficile à comprendre. Par exemple sur le 'social' si on dit quelque chose comme une parité homme-femme, c'est pas toujours fait correctement. Le 'pipeline' par exemple est plus important que ça par exemple. Donc c'est aussi le bon définition de 'target' c'est très important pour avoir vraiment un impact et aussi pour travailler là-dessus.

RV : Et donc moi du coup, dans l'analyse que j'avais faite, on voyait quand même qu'il y avait beaucoup de 'targets' pour E1 mais que pour les autres ESRS c'était quand même beaucoup plus pauvre. Et est-ce que est-ce que là tu penses que du coup y a un y a un gros travail à faire et est-ce que tu penses que ce que les concurrents font comme 'targets' a beaucoup d'influence alors ce que sur ce que ta compagnie va faire par exemple ?

P1 : Alors je pense que c'est un bonne inspiration et c'est aussi un peu pour le E1, il y a plus de conformité dans le marché. On parle de 'Energy Intensity', ou les investissements durables où on a une taxonomie alignement ; il y a plus de standards. Pour le S1 c'est plus difficile parce que tu il y a beaucoup de différentes 'targets' qui sont dedans. Donc je pense oui, qu'on peut vraiment aussi améliorer ça. Et je pense que c'est toujours une bonne source d'inspiration pour voir quels sont les 'targets' de la concurrence. On doit aussi toujours être un peu ça reste un reporting et tu ne dois pas 'discloser' tout le 'target'. Allez donc on peut aussi choisir stratégiquement quels sont les 'targets' on va rapporter et quels sont les 'targets' qui sont plus interne. Et ça c'est aussi quelque chose dont on doit tenir en compte quand on regarde les 'targets' de notre compétiteur pratiquement. C'est vrai je suis d'accord qu'on peut encore aller plus loin.

RV : Oui mais d'un autre côté si il y a les enfin que les 'targets' soient publiés ou pas si elles sont là, c'est des c'est déjà intéressant.

P1 : Oui, définitivement, ça dit aussi beaucoup. Qu'elle est le focus a ou dans dans quelle direction ils vont, pas seulement le niveau, mais aussi quelle est la définition de 'target'. Par exemple est ce qu'il veut un parité femme-homme dans un comité ou est ce qu'ils visent le 'pipeline' également. Donc allez, ça c'est aussi dans la définition de 'target', c'est aussi un vue que tu as stratégiquement.

RV : Et donc j'avais aussi vu il y avait dans votre compagnie une 'target' pour les produits durables dans S4.

P1 : Oui.

RV : Et c'est quelque chose qu'on retrouve pas du coup chez les autres assureurs, est ce que tu penses que alors c'est quelque chose qui ils ont mais qui rapporte pas ? Ou alors est ce que il y a un retard au niveau du secteur à ce niveau-là ?

P1 : Je n'ai aucune idée, je sais pas ; peut-être que J. a une une meilleure vue comme ça parce que il y a aussi des groupes de Assuralia par exemple dans laquelle tous les assureurs sont dedans et c'est possible que c'était discuté aussi, mais c'est très difficile pour faire une méthodologie qui est auditable pour faire un 'target' comme ça, parce que si tu mentionnes ce 'target', ça veut dire que PwC doit être là pour aller le vérifier aussi. Et notre méthodologie c'est aussi avec des 'assumptions' parce que on a mis elle par exemple une prime qui est durable, on donne des réductions sur le prix si tu as par exemple des panneaux solaires.

Voilà mais donc si tu vois le prix qui est 90 et pas 100, comment tu vas compter le quantifier la partie durable parce que c'est à moins 10 sur le prix donc c'est un peu aussi tu dois faire une méthodologie dans laquelle tu prends ça en compte. Et ça a été très difficile pour nous aussi. On a dit OK, si un produit a une 'feature' qui est durable, on va prendre 5% de ce prix. Pour dire 5% de ce prix est durable mais c'est un peu difficile de quantifier et parce qu'il n'y a pas de méthode pour quantifier très clair, je pense que c'est difficile pour les assureurs pour définir une 'target' comme ça et peut-être Belfius faire ça, je ne sais pas. Mais ils n'ont pas une méthodologie dans laquelle ils sont confortables et ils ne reportent pas. Ça c'est aussi une, probabilité. Mais pour nous, c'est vraiment important.

RV : Et donc globalement. Au niveau de tout ce qui est vraiment spécifique à l'assurance, donc les produits et tout ça, c'était aussi dans le cas pour les émissions de CO 2 liée à l'assurance, il y a quand même, alors des difficultés au niveau de la méthodologie et au niveau de la de la quantification ?

P1 : Oui et tu parles de d'investissement ou de ..

RV : Non, 'insurance-associated emissions'.

P1 : Là c'était un modèle et qu'on a, on a développé pour. On a, on a pris PICAF comme comme un standard, mais c'est pas élaboré sur tous les détails donc on doit encore mettre des

hypothèses dedans et faire notre choix dans le modèle aussi. Et par exemple si Belfius a aussi leur modèle, c'est possible quand on applique le modèle de Belfius chez nous, on a un autre chiffre que le chiffre, on a maintenant par exemple parce que les méthodologies ..on ne va pas avoir une différence matérielle, mais c'est pas les suffisamment standardisé. Je pense que dans le futur ça va améliorer parce que ils ont des 'working groups', ou peut-être des PHD, ou peut-être des 'consulting groups' qui font allez faire un travail sur ça, et standardiser ça, mais ça prend du temps.

RV : OK, maintenant juste quelques petites questions alors sur les perspectives d'avenir liées à la double matérialité et donc simplement comment est-ce que tu vois alors l'évolution de la double matérialité dans le secteur de l'assurance ?

P1 : Je pense qu'on a fait un premier exercice et que c'était bon et je pense pas qu'il y aura de grande évolution. Je pense que tout le monde va prendre son exercice premier et il va répéter sur l'année récent, juste dans un version 'light'. Après, probablement, on doit aussi incorporer la tendance On va ? Comme l'AI ou le climat qui change, les éléments géopolitiques, les choses comme ça. Mais la manière dans laquelle on fait le DMA, je ne vois pas beaucoup de changements dans le futur.

RV : Et alors, qu'est-ce que tu penses qui ce sont les prochains défis à relever à ce niveau-là alors ?

P1 : Oui je dis pas beaucoup de changements mais j'étais en train de penser. C'est aussi le défi, donc je pense que ça va pas changer, mais je pense que ça va être intégré dans les autres cycles stratégique comme on en a déjà parlé. Faire un questionnaire dans le cadre d'une stratégie. Je pense que le DMA va être incorporé à ça, donc ça devient un exercice pour tous les différents objectifs et je pense que ça c'est aussi un peu le challenge. Comment on va faire ça, comment on va faire l'intégration pour bien avoir une bonne vue. Et une autre défi, c'est aussi juste prendre l'exercice de l'année passée et copier-coller ça dans l'année précédente. L'année prochaine c'est important aussi pour faire attention à les choses qui sont changées et on doit faire première analyse, quels sont les nouveaux impacts ? On doit réviser toutes les questions pour voir si c'est vraiment encore relevant. On on doit éviter que c'est un exercice obligatoire et on doit vraiment penser que ça doit avoir un plus-value pour nous aussi.

RV : Oui, Et alors, pour rebondir là-dessus alors quelles, quelles opportunités est-ce que tu vois avec ça ?

P1 : Bah je pense que c'est une une bonne exercice pour demander des questions aux 'stakeholders' : employés, 'brokers' et le client pour vraiment avoir leur info. Et je pense vraiment que tu peux faire quelque chose de stratégique aussi avec ça. Si tous vos client dit on trouve ça très important que notre compagnie a des investissements durables plus hauts que maintenant. OK, c'est notre client qui nous nous. Donc c'est c'est une bonne opportunité d'écouter nos 'stakeholders' et pour en tenir compte et donc je pense que vraiment ça a plus-value et on peut aussi utiliser ça pour augmenter notre profit et notre revenu, vraiment.

RV : Ok parfait. Et est-ce qu'il y a d'autres éléments qu'on a pas abordés que dont aurait aimé parler ou ce genre de choses ? Je ne sais pas.

P1 : Je vais voir dans mes notes, mais je pense. Pour le 'follow-up' de évolution réglementaire c'est aussi on fait aussi le le 'follow-up' avec notre légalité donc ça c'était aussi.

RV : OK, mais c'est parfait alors.

Participant 2 (P2)

P2 : Je suis 'Sustainability Reporting Expert' pour ma compagnie et donc je suis responsable du rapport de durabilité qui découle de la CSRD pour le périmètre Belux qui intègre toutes les filiales. Je suis donc en charge de tout le pilotage local du reporting CSRD. Je suis aussi du coup le point de contact avec la maison-mère pour la préparation du rapport, pour toutes les démarches réglementaires. Cela inclut différentes responsabilités. Tout ce qui est donc collaboration avec la maison-mère pour la mise en place structurelle du projet, tout ce qui est définition de guidelines, comment on rend digeste une directive pour la mettre en application et, pour les guidelines définis au niveau de la maison-mère, comment on les adapte en fonction de la réglementation locale qui est différente selon le pays. Je coordonne aussi en interne toutes les parties prenantes, donc les différents contributeurs pour faire la collecte, l'analyse, l'évaluation des données et mettre en place des actions correctives si jamais on constate que des KPI sont pas bons par rapport à des targets qu'on aurait pu définir.

RV : Mon mémoire traite de la double matérialité qui est un nouveau concept assez récent qui va un peu en opposition avec la simple matérialité. Quel est ton, du coup, ton premier contact avec la double matérialité et comment ça te ça parlait ?

P2 : Alors comment moi j'ai entendu parler de la double matérialité ? Donc en 2022, quand le sujet en fait a émergé a pris un peu plus d'ampleur et qu'on était en train de travailler sur l'introduction des normes ESRS notamment. Comment j'en ai entendu parler ? A l'époque, je travaillais chez PwC Paris. Et j'étais consultante dans le département qu'on appelait Conseil en gestion des risques et conformité ESG. Et ce poste-là me permettait en fait d'accompagner des entreprises de différents secteurs, vraiment, tous secteurs confondus, aussi bien du financier, de l'assurance que de l'industriel, pour mettre en place en fait un cadre de conformité réglementaire en matière de développement durable principalement. Donc ça a passé par la

démarche d'évaluation des cas, la définition de feuilles de route en interne, l'animation et le déploiement aussi en interne de toutes ces réglementations-là. Et puis j'ai audité aussi les données extra-financières de ces entreprises-là qui étaient consolidées dans le petit frère du rapport de durabilité qu'on appelait la déclaration de performance extra-financière. Et donc en accompagnant tous ces clients, forcément en parallèle, on faisait de la veille réglementaire et donc on dit à nos clients, voilà, dans une projection à peut-être 2 ans ou un an, la CSRD va rentrer en vigueur ; vous allez devoir travailler sur la double matérialité. Donc c'est un sujet que j'avais déjà en tête avant l'entrée en vigueur de la CSRD.

RV : Du coup, quelle est ta définition de la double matérialité ? Et comment avez-vous identifié ces enjeux matériels dans votre compagnie ? Je vois dans votre rapport que vous avez identifié 9 ESRS sur 10 comme matériel.

P2 : Alors on parlait plus en en terme IRO donc impact, risque et opportunité ; on en avait 27 mais et, très bon point que tu as mentionné c'est que là tout ce que je te dis sont des données en fait qui sont sorties au niveau du groupe parce qu'on a dû émettre un rapport consolidé avec la contribution locale de toutes les entités qui étaient incluses dans le périmètre. Mais donc nous, à l'échelle Belux, on n'a pas fait d'analyse de double matérialité. Donc quand on parle d'analyse de double matérialité, qu'elle soit d'impact ou financière, c'est vraiment sur ce que le groupe a considéré comme étant matériel pour toutes ces entités, pas pour nous.

Comment on s'y est pris ? Il y a plusieurs niveaux. Enfin, du moins, on a procédé en étapes. Déjà, il y a un recensement de base qui a été fait au niveau des réglementations, savoir tout ce qui rentre en vigueur. Après, on a fait un screening, donc de matérialité brute, c'est-à-dire une identification des enjeux vraiment au global avec différentes sources d'information. Et on a statué sur une évaluation initiale, donc c'est-à-dire à ce stade, on obtenait une cartographie globale de tous nos risques, impacts, risques et opportunités qu'on peut dire réels ou potentiels. Et une fois qu'on a fait ça, là on a fait notre analyse de double matérialité. Les chiffres que j'ai en tête, c'est qu'on avait donc 102 sujets qui étaient analysés, donc par sujets sous sujets sous sujets. Après, on a eu 3 chaînes de valeur qui étaient considérées, donc tout ce qui était nos activités propres, les activités d'assurance et d'investissement. On a interviewé 11 groupes. Cela faisait il me semble, entre 40 et 45 personnes interrogées. Et là on a utilisé, on a identifié par bases IRO et on a retenu 27. Après ça c'est passé en validation auprès du comité ESG et le conseil d'administration l'a voté et l'a validé.

RV : Si je peux un peu rebondir là-dessus. Est-ce que du coup un moment d'interroger les 'stakeholders', il y a eu des surprises avec des IRO non prévus ou inversement ?

P2 : Non. Moi aussi je pensais, probablement un peu une déformation professionnelle de ce que j'avais pu constater avant chez PwC mais globalement les parties prenantes étaient plutôt alignées. Il n'y a pas eu de grosses divergences parfois bien évidemment t'as un peu le c'est l'aspect éthique qui rentre en jeu en fonction des différentes entités et différentes parties prenantes qui ont été interrogées. Mais y a rien qui est ressorti pour lequel on se disait que ça par contre c'est surprenant, vraiment ça on ne l'a pas constaté.

RV : Et est-ce que tu penses alors que cela reste malgré tout un élément fondamental à faire sur la durabilité d'engager les parties prenantes ou alors que tu penses que c'est plus une formalité mais pas spécialement importante ?

P2 : Pour moi ça l'est parce que à partir du moment où en plus de ça, tu délivres un service de par les assurances, tu es obligé de prendre en considération ton écosystème et tout ce qui t'entoure. Pour avoir vraiment une représentation globale de la société qui t'entoure, tu dois prendre en en considération les attentes de chacun. Et bien évidemment, ça fait partie de ton analyse de double matérialité qui est la pierre angulaire de de la CSRD. C'est nécessaire, mais je pense, ce qui est important, c'est parfois aussi se restreindre dans les personnes que tu interrogues. Parce que tu sais, tu as toujours cette volonté de dire peut-être que je peux aboutir à une information que la personne précédente ne m'a pas donnée. Ça a du bon et ça peut avoir du mauvais. Là dans le cas de notre compagnie, il n'y a pas eu de mauvaises surprises donc le choix était bon, mais je pense que c'est une jauge à mettre.

RV : Et du coup, pour revenir à un à un point de vue un peu plus général, pour toi, quels sont les principaux défis climatiques vraiment liés au secteur de l'assurance ?

P2 : J'en ai noté plusieurs. Attends que je reprenne ce que j'ai noté. Alors les principaux défis, déjà, c'est toutes les catastrophes naturelles qu'on peut prendre en compte pour le portefeuille assurantiel. Ça, c'est un défi, clairement. Et puis je mets, je m'étais noté tout ce qui était cette volonté de décarboniser les investissements. Donc réorienter tout notre portefeuille d'actifs, notamment en réduisant les investissements avec des fortes intensités carbone. Faire attention justement aux clients qu'on peut avoir dans notre portefeuille clients. Et augmenter toute cette partie du coup investissement vert en se rapprochant de bâtiments plus écologiques qui répondent à des normes beaucoup plus intéressantes, du moins des normes ESG beaucoup plus intéressantes. Et vers des techniques propres. Ça pour moi, c'est les gros enjeux du secteur.

RV : Ah, j'ai une question un peu plus de de curiosité personnelle. Je sais que notre compagnie il prévoit d'investir 5 milliards par an d'ici 2030 dans des 'positive impact assets', est-ce que y a des sous-targets par exemple pour un certain montant pour la Belgique alors par exemple ?

P2 : Alors ça je pense qu'il y en a. Je pense qu'il y en a. J'aimerais te répondre en toute transparence mais je n'ai pas en tête les catégories ou les montants parce que en fait ces données-là sont gérées au niveau groupe, elles sont décidées au niveau groupe. Et c'est dans des KPI et des Power BI vraiment spécifique que seules les équipes Invest ont en leur possession. Donc moi je peux pas te répondre. Mais c'est une bonne question.

RV : Pour continuer à rebondir là-dessus, tu as parlé de la décarbonisation du portefeuille d'investissement, mais donc ce qui est propre aux assurances c'est aussi les 'Insurance Associated Emissions' où il y a quand même déjà probablement des grosses lacunes en termes de méthodologie, de calcul des données et même d'établissement des targets où il y en a très peu qui le font. C'est quoi ton avis là-dessus et du coup ce que ça représente ?

P2 : Alors sache que l'ai pas dit au tout début de la présentation mais je fais aussi partie, enfin, je suis représentante de la compagnie chez Assuralia. Et c'est un sujet dont on a longtemps parlé

cette année entre assureurs pour savoir quelles étaient les méthodologies qu'on utilisait, etc. Donc il y a notamment la méthodologie PCAF en général qui est utilisée. Mais toutes les entreprises d'assurance n'ont pas communiqué là-dessus dans leur rapport. Nous, à l'heure actuelle, enfin pour la FY 24, donc notre premier rapport, on n'a pas publié là-dessus. En Belgique, on ne les a pas calculées parce que le groupe est en train justement de travailler avec un cabinet pour établir une méthodologie harmonisée avec toutes les entités locales. Donc mon avis est de dire oui, c'est un bon point. Oui, il faut le faire, il faut communiquer dessus. Pour aussi rentrer dans les objectifs de la CSRD. Je ne vois pas pourquoi on ne publierait pas ces données alors que une autre entité le ferait. Mais pour moi il faut-il faut à un moment donné que la directive soit plus claire aussi sur la méthode à utiliser pour que les données communiquées soient beaucoup plus exhaustives.

RV : Oui c'est sûr. Et du coup pour reparler alors de la de la CSRD directement, est-ce que ça a été vraiment le point de départ de la double matérialité ? Ou alors c'était plus déjà un concept qui allait de toute façon arriver ?

P2 : Alors je ne pense pas que, comment dire, de par l'historique de la compagnie et principalement du groupe avec.. je ne sais pas si tu es familier avec la NFRD ?

Je vais à faire très rapide mais la NFRD donc, qui est l'ancienne directive de la CSRD, enfin du moins la petite sœur on va dire la prédécesseur qui rentre en vigueur en 2018. xxx groupe était déjà soumis en fait à cette directive là et devait publier donc une DPEF, une déclaration de performance extra-financière. Et c'est ce que je faisais notamment chez PwC. J'audiais cette ce rapport-là, donc. Les prérogatives de cette DPEF demandait et exigeait déjà une cartographie des risques avec une consultation des parties prenantes donc en fait, même avec l'arrivée de la CSRD, on ne partait pas de 0. Il y avait déjà eu une analyse de risque qui était obligatoire, qui était évaluée par les auditeurs externes. On jugeait si il manquait quelque chose, d'une analyse enfin de d'un risque qui n'était pas identifié et pourquoi ; on challengeait tout ça. Donc disons qu'il y avait déjà quelque chose sur lequel le groupe pouvait capitaliser. L'arrivée en matière de l'analyse de double matérialité a en fait renforcé cette analyse qui était déjà faite. Et elle a amplifié surtout le niveau de granularité de la précédente analyse en y intégrant la notion d'impact. Après, en toute transparence, si la CSRD était arrivée en 2027. Je ne pense pas que la compagnie aurait fait une analyse de double matérialité en amont.

RV : Oui.

P2 : Je pense que c'est plus l'intégration de la directive, de la réglementation qui a poussé notre compagnie, au même titre que d'autres entreprises d'ailleurs, à se conformer à ce qui est attendu. Je pense qu'il y avait pas de proactivité pour se dire on va faire quelque chose un peu sur le ton du bénévolat, tu vois ?

RV : Et maintenant avec les l'évolution réglementaire, donc on voit omnibus arriver petit à petit, qui va donc forcément alléger, alléger tout ça.

P2 : On espère, franchement j'espère.

RV : Comment est-ce que tu vois du coup la suite des choses, est-ce que tu penses que ça aura des impacts négatifs par rapport à la double matérialité ?

P2 : Au vu des discussions que j'ai eues chez Assuralia la veille, que j'ai pu faire, etc, je n'ai vraiment pas la certitude et pas l'impression que la simplification et l'allègement des demandes portent sur la double matérialité en tant que telle. Pour moi, elle statuera davantage sur une simplification en clarifiant les attentes, en clarifiant les process et la méthodologie de calcul pour arriver à émettre le rapport et aussi à peut-être supprimer des data points qui seraient pas efficaces. Mais pour moi l'analyse de double matérialité en fait n'a pas pour vocation à être allégée ou diminuée, parce qu'en même temps ça t'oblige à balayer toute ton activité et à être conscient en fait de de ce que reflète ton entreprise sur le monde extérieur et la manière dont toi aussi tu peux agir pour contrer les impacts du monde extérieur. Donc ça je ne pense pas. Et au vu des discussions avec le groupe, j'ai pas l'impression que ce soit vraiment sur ça qu'ils attendent vraiment des modifications au 31 octobre.

RV : Mais donc en gros, pour résumer un petit peu, c'est aussi que du coup la CSRD quand même permis de lancer ce concept de doublement réalité, mais que maintenant s'il n'y a plus spécialement de CSRD.

P2 : Oui.

RV : Ce concept sera toujours pris en compte et ça continuera à aller de de la même manière quoi, plus ou moins.

P2 : Oui, oui, parce que, en même temps, c'est .. enfin, je veux dire, c'est un peu dans la réflexion humaine, quel est l'intérêt d'avoir travaillé dur sur un sujet d'avoir creusé tes analyses pour en fait faire du rétropédalage par la suite ? Donc même en cas d'allègement c'est toujours mieux de faire plus que moins. Donc pour moi cette analyse a pour vocation à rester peut-être moins poussée mais en tout cas, elle sera toujours là.

RV : Ok. Et donc est ce que vous regardez ce que vos concurrents font à ce niveau-là et est ce que ça influence sur ce que sur ce que vous faites alors ?

P2 : Alors encore une fois, c'est ça qui est difficile, c'est que le groupe gère aussi avec un rayonnement plus européen, le groupe participe à des des groupes de travail mais avec des institutions plus importantes telles que Insurance Europe, etc. Localement, en Belgique, on en discute avec Assuralia. Dans d'autres pays, il y a aussi des regroupements d'assurance. Tout ce qu'on collecte comme données, on les remonte au groupe. Et après, au travers de comités avec mes homologues et les entités locales, on met en en relation les choses. Ce qui s'est passé, c'est que, et c'est ça qui est très compliqué, c'est que nous par exemple, un de nos groupes concurrents, c'est Allianz en Belgique. Allianz était très peu présent chez Assuralia, donc parfois c'était très dur d'avoir une jauge égale parce que un Ethias ou un KBC pouvaient apporter des éléments de réponse mais qui n'étaient pas applicables dans notre compagnie par exemple. Et donc si tu veux y a un peu de on regarde ce qu'ils font, on ne donne pas non plus trop d'informations parce que ça reste des concurrents même si on est dans un cadre collaboratif,

mais si tu veux, on avait un peu dans le radar ce qu'il faisait, mais c'était pas nécessairement applicable, donc ça orientait pas forcément nos travaux non plus.

RV : OK.

RV : Alors d'un point de vue alors un peu plus personnel quand même, est ce que tu penses que dans l'ensemble des assureurs est ce que tu penses que c'est plus globalement de la compliance ou bien est ce qu'on intègre vraiment ça dans l'objectif, c'est d'aller plus loin et de réellement intégrer ça ?

P2 : Ah, c'est difficile de parler au nom des autres, en vérité. Mais en fait, tu veux me demander si les assureurs se cantonnent à faire cette analyse-là juste pour être conforme ou s'ils le font plus dans une optique de outil de pilotage, c'est ça ?

RV : Oui, c'est ça globalement.

P2 : Je pense que ça c'est lié directement à l'ADN tu vois de de l'entité ? Mais, en tout cas, disons que dans la logique des choses, c'est plus une réglementation européenne qui a forcé les entités à mettre en place cette analyse de double matérialité et qui vont tenter de l'optimiser pour que ça devienne un outil. Et puis ça, je pense que humainement personne ne s'est dit, c'est un super point. Ça va nous demander du temps, mais on voilà. Enfin non. Je pense que ça, ça n'a pas été perçu comme ça parce que c'était quand même un gros travail. La majorité des entreprises se sont fait aider quand même par des gros cabinets. Ce qui a été un très bon point pour les cabinets de conseil hein, mais. tu enfin tu vois bien que c'est vraiment quelque chose qui a été quand même un fardeau dès le début. Et donc je pense que c'est plus dans une optique plus tard de se dire comment on peut optimiser ça pour vraiment le mettre à profit pour l'entreprise ?

RV : OK, oui. J'avais encore des questions sur l'engagement. Pour les parties prenantes vous en avez interrogé quand même pas mal, mais est ce qu'il y en a qui ont vraiment plus de poids que les autres dans leurs opinions ou pas spécialement ?

P2 : Et je pense que ce, alors, comme je te disais, l'objectif d'interroger les parties prenantes, c'est d'avoir vraiment un écosystème hyper complet. Donc de prendre des employés, des assurés, des clients, des fournisseurs, etc. Les personnes qui ont peut être le plus d'influence, je dirais, seraient des clients. Les gros clients et les assurés parce que les clients sont ceux avec que qui tu traites directement et les assurés sont des personnes avec qui t'as envie de pérenniser la collaboration. Donc, d'un point de vue plus extérieur, je te dirais que c'est ces 2 catégories là. Après n'ayant pas eu la transcription de tous les échanges qui se sont fait, je peux pas dire avec certitude que oui c'est bien le cas, mais pour moi ça serait plus ça.

RV : Ok, et du coup maintenant je pense qu'on va en plus parler de l'intégration dans la stratégie et donc comment est-ce que la compagnie va plus loin pour que ces simples reporting en quelque sorte ? Du coup, à quel niveau hiérarchique sont discutés ces résultats et avec quelle fréquence aussi ?

P2 : Au niveau groupe, ce sont des discussions qui ont eu lieu entre le comité ESG groupe, sous l'égide donc sous le chapeau de tout ce qui est le comité d'audit et le 'Risk Committee'. Ensuite au niveau local, il y a forcément eu des petites consultations, mais on n'était pas dans le dur du sujet, mais il y a eu donc des remontées qui se sont fait via le département financier. Notamment via moi. Le 'Risk' aussi qui était un peu interrogé mais plus par le comité 'Risk' du groupe. Donc du coup les communications se sont fait au niveau 'Risk' local. Et puis il y a le comité quand même, le comité exécutif local qui a eu une vue sur ça. Sur les résultats finaux. En termes de fréquence, c'était relativement au niveau groupe, on n'a pas été non plus extrêmement sollicité, mais au niveau local, pas énormément sollicité. Mais au niveau groupe, ils ont travaillé des mois et des mois dessus et l'analyse de double matérialité a été validée une première fois fin d'année 2024. Il y a eu une première revue qui a été faite par les auditeurs externes en décembre 2024 et il y a eu une nouvelle vague pour là arriver justement au 27 IRO, parce qu'initialement à la première revue, on était à 19. Et les auditeurs externes ont considéré qu'il y avait si tu veux un peu des conglomerats d'IRO qu'on avait fait, qui étaient pas représentatifs et qu'il fallait un peu plus splitter ça et élargir. Donc là on est passé à 27 et il y a eu une 2e revue en février 2025.

RV : De quelle manière est ce que tu vois cette double matérialité s'intègre dans la stratégie ? Parce que par exemple, moi de ce que je en lisant le rapport CSRD, je trouvais que des bons éléments de traduction dans la stratégie c'était par exemple le plan de transition, s'il en existe un, concrètement ou pas. Et puis il y a les 'Policies', 'Metrics', 'Targets'. Est ce que y a certains éléments qui font qui permettent une meilleure intégration dans la stratégie?

P2 : En point concret, je pense qu'il n'y a pour le moment on n'a pas assez de recul pour te dire qu'on voit vraiment une modification dans les quelques mois qui se sont passés, ça a quand même été un travail en termes de ressources et même d'outils. Ça a été conséquent pour mettre tout ça en place et délivrer ce premier rapport. Mais en tout cas, très bon point que tu as relevé. Mais tu vois bien quand même que cette analyse là et que cette double matérialité, elle est prise au sérieux. Donc c'est un travail qui est pris au sérieux parce que on a directement intégré les résultats dans notre plan climat par exemple 24-26. Et on a aussi des décisions qui ont été prises, notamment pour vraiment être très réfractaires et interdire et orienter l'exclusion de certains clients qui utilisent du charbon thermique. Une chose vraiment, pour s'inscrire dans cette démarche à Net 0 d'ici 2030 sur ces thématiques-là. Et puis t'as aussi tous les résultats qui ont été intégrés, en plus de notre plan climat dans la stratégie le plan stratégique global 24-26 qui s'appelle 'Unlock the future'. Il y a 3 axes, avec la transition climatique, donc le transition plan, tout ce qui est protection inclusive. Donc faire essayer d'aller. Donc là c'est plus dans un plan plus social. Mais tenter en fait de de couvrir enfin d'octroyer des polices d'assurance à des, comment ? Ben j'ai oublié le terme en français, à des populations plus pauvres, plus de de enfin avec moins de de moyens financiers, c'est pas le terme. J'ai oublié le mot en français, mais tu vois ce que ce que je veux dire ?

RV : OK, oui.

P2 : Et et tout ce qui est bah renforcement de la continuité de la performance, etc, avec notamment les parties prenantes en ayant une une, une attitude plus résiliente tu vois. Donc

donc voilà, ça c'est vraiment l'intégration. Si tu veux des résultats on voit pas encore des résultats tangibles, mais en tout cas c'est des résultats sur papier qui sont pris en compte dans notre plan stratégique.

RV : OK. Et alors pour revenir sur ces 'metrics targets' surtout au niveau des targets qui selon moi sont un bon indicateur de potentiel intégration dans la stratégie. Au niveau du E1 du ESRS 'climate change' on voit qu'il y a quand même pas mal de 'targets' mais qu'au niveau de toutes les autres ESRS globalement il y a pas beaucoup de target et surtout pas beaucoup de 'targets' comparables entre les entreprises.

P2 : Exactement, c'est un très bon point. Pourquoi alors pourquoi sur le ESRS E1 on a des 'targets' qui sont déjà mises ? Parce que comme je te disais historiquement, notre compagnie produisait déjà sa déclaration de performance extra-financière, donc sur une baseline de 2019. En 2019, des 'targets' avaient déjà été mis en place. Pour 2025, donc on a conservé ces target-là et c'est pour ça qu'il y en a. Pourquoi on n'a pas sur les autres ? C'est parce que comme je te disais, ça a été un travail de très longue haleine, de grande ampleur aussi, et ça a été très difficile pour le groupe à un moment donné de réunir toutes les entités autour de la table et de dire pour telle métrique, on va mettre telle 'target'. C'est des discussions qui sont en cours actuellement pour tenter d'améliorer ce point pour la prochaine campagne. Et mais tu as totalement raison : c'est sur des données enfin sur des métriques quantitatives que tu peux justement baser ta comparaison avec d'autres entités d'un même secteur. Si tu n'en as pas, comment en fait aboutir à l'objectif de la CSRD, qui est de permettre de la transparence et de la comparabilité entre les rapports?

RV : Et alors, est-ce que toi tu vois une perspective quand même positive ou est-ce que tu penses que ça va quand même rapidement changer, enfin s'améliorer en quelque sorte, ou est-ce que tu penses que ça a le problème persistera longtemps ?

P2 : Je suis bien sûr plutôt objective mais positive donc j'espère que vraiment que tout ça à un moment donné va pas s'écrouler. Je l'espère aussi pour mon poste et pour ce vers quoi j'ai envie de d'exercer. Mais c'est sûr que pour une pérennité et une bonne utilisation de ces rapports, notamment pour des investisseurs externes, et, il y a un moment donné, c'est sûr et certain, qu'il va falloir alléger cette directive. Il va falloir la rendre beaucoup plus claire, beaucoup plus limpide et sur surtout beaucoup moins théorique. Il va falloir laisser de l'interprétation comme dans toute directive. Mais il y a un moment donné, il va falloir statuer sur des modes opératoires aussi.

RV : Oui, c'est sûr.

P2 : Pour que pour avoir une trame en fait quelque chose qui oriente toutes les entreprises en se disant voilà un une entreprise A a agi de cette manière mais a suivi tel process. Nous, entreprise B, on a tel résultat mais on a suivi le même process parce que là je le voyais bien chez Assuralia pour des calculs de métriques. En fait, on n'utilisait pas du tout les mêmes les mêmes choses. Et c'est ça qui malheureusement ternit un peu cette directive. Mais j'espère, j'ai bon espoir que tout ça, que tout ça s'améliore dans le bon sens du terme.

RV : J'espère aussi. Et donc par rapport à la double matérialité. Donc là pour le moment, tu dirais quand même qu'on ne voit pas spécialement de changement au niveau de la stratégie par rapport à la simple matérialité encore?

P2 : Non, on le voit pas. Les retombées en fait, du moins là, je te parle plus au niveau local. Au niveau local, pour le moment, je ne vois pas de retombées directes. Je vois pas de vraiment de prise en main de ces résultats en disant OK, qu'est-ce qu'on remet à plat ? Qu'est-ce qu'on redéfinit ? Et cetera. On est plus aussi dans une démarche peut-être attentiste du groupe, que le groupe statue un peu sur tout ça et dise voilà ça on a re-clarifié là, on va lancer un peu un appel aux entités pour telle métrique, savoir quels sont les 'targets' locales, qu'est-ce qu'on s'est défini au niveau groupe? On est encore un peu dans cette démarche de conserver ce qu'on a fait pour la campagne précédente parce que ça a fonctionné, qu'on a délivré un bon travail, mais on est un peu dans cette attente de dire qu'est ce qui va nous tomber dessus à fin octobre ? Est-ce que tout va être redéfini ? Et, auquel cas, il va falloir refaire beaucoup de choses, ce que je ne pense pas ou ça va être plus quelque chose d'allégé mais du coup allégé en rendant le résultat encore moins propre, moins clair ou plus allégé au final, en réduisant un peu les attentes et en clarifiant les attentes. Donc c'est plus ça. Mais oui, je reste positive. J'ai bon espoir que tout ça aille dans le bon sens.

RV : Voilà, mais est-ce que tu aurais quand même peut-être un exemple où ça a pu influencer une décision stratégique déjà ou pas, que ça soit au niveau local ou pas plus que ça ?

P2 : J'en avais noté, alors attends que je le retrouve parce que j'ai plus en tête. Voilà, c'était là. C'était pas sur les prochains défis à relever, hein. C'était sur ce qui a vraiment orienté une décision stratégique, c'est ça non ? Ça je l'ai pas noté, mais attends, laisse-moi réfléchir. Non, ça rejoint le point que je t'ai mentionné tout à l'heure sur des investissements plus durables, sur réorienter notre portefeuille vers des actifs plus verts. Après, je n'ai pas de données chiffrées, j'ai pas en tête une 'target' qui aurait été republiée même à l'externe et qui aurait été redéfinie.

RV : Donc c'est pas, c'est pas du tout un un souci non plus.

P2 : Et je comprends aussi même des CEO qui diraient pourquoi en fait on va redéfinir des choses qui jusque-là ont marché alors que réglementairement parlant on n'est pas sûr que tout soit stabilisé.

RV : Donc c'est ce point de vue réglementaire a quand même un grand rôle quoi. Et donc maintenant pour passer aux perspectives futures, comment est-ce que tu vois l'évolution de la double matérialité, spécifiquement dans le cadre de l'assurance quand même ?

P2 : Moi, je le vois avec des normes plus strictes donc c'est à dire qui obligerait en fait peut-être enfin des normes plus strictes. Je m'entends. La double matérialité pour moi a vocation à rester, mais peut-être en fait, je pense que les évolutions réglementaires pousseraient peut-être à ce que les entreprises, dans leur rapport, publient des informations plus détaillées sur les IRO qu'ils ont identifiés. Je pense que ça, c'est un point. Quelque chose de plus détaillé dans le sens où voilà quelle est la démarche qui vous a vraiment conduit. Une fois que tu as ton tableau avec tes impacts, risques, opportunités, tes impacts positifs négatifs, je te dis t'as choisi ça, mais détaille

le pour quelle raison. Je pense que ça, ça sera un point. Forcément un cadre réglementaire beaucoup plus standardisé. Parce qu'en fait je sais pas si tu as vu la dernière étude que PwC a sorti justement sur ce sujet? Ils ont fait un énorme benchmark sur différentes thématiques de la CSRD, dont une thématique qui parle de la double matérialité et un des sujets qui ressortait, c'était de dire en fait que cet exercice sur lequel se fonde la construction et la production du rapport, en fait on se rend compte que il y avait des guidelines, mais les guidelines étaient sujettes à interprétation et que d'un pays à l'autre, mais dans un même secteur d'activité, parfois il y a des résultats qui sont tellement disparates que tu comprends pas pourquoi. Donc pour moi, avoir un cadre d'évaluation beaucoup plus standardisé, beaucoup plus fixe, beaucoup plus réglementé aiderait et je pense que ça évoluerait dans ce sens. Et c'est aussi pour ça que les groupes de travail existent. Et puis, d'avoir aussi un alignement peut être stratégique, mais là plus en interne, ça rejoint un point dont on parlait tout à l'heure de dire à un moment donné de en interne, de vraiment prendre ça à bras-le-corps et de redéfinir des une gestion de risque et des décisions d'investissement qui pourront découler, notamment.

RV : Au niveau des prochains défis à relever, je sais pas s'il y a des choses que tu n'as pas encore mentionnées alors qui sont au niveau des défis ?

P2 : Un défi qui aurait mais ça on sait pas si ça arrivera, ça serait peut-être d'être à un moment donné soumis réglementairement à publier un rapport local. Ça, ça sera ici, un défi assez important, même colossal, avec une construction d'équipe, parce que là, pour le moment, je suis toute seule pour gérer tout ça et c'est complexe, c'est énergivore et ça c'est pas possible, je pourrai pas le faire seule.

RV : Et petite question alors : toi, tu es dans une équipe projet durable. Donc il y a pas vraiment de encore de département dédié à ça chez vous ?

P2 : C'est ça, en fait, il y a chez nous actuellement un département qui est nommé 'Sustainability Communication'. Mais c'est un département qui s'occupe plus de si tu veux de la communication externe sur les initiatives ou les actions durables que la compagnie peut mettre en place. Ce genre de chose en interne vraiment dédié aux collaborateurs avec l'arrivée de la CSRD qui demandait justement de de rattacher cette fonctionnalité. Au département finance, il y a eu une création de poste qui s'est faite et donc j'ai été rattachée à l'équipe de reporting comptable actuelle, mais dans mon 'scope', je suis seule.

RV : Ok.

P2 : Je suis donc seul pour gérer le périmètre Belux donc donc oui je si à un moment donné il faut émettre un rapport localement, là il faudra dépêcher une équipe.

P2 : Et sinon, en termes d'autres défis ; c'est enfin des défis un peu moindre mais tu vois c'est toujours renforcer le capital confiance par exemple avec les parties prenantes qui ont été dépêchées et impliquées dans ce ce travail-là. Ça serait aussi ça, c'est un c'est un gros sujet. Je te parlais justement de l'analyse qui a été menée par PwC, mais dans un rayonnement vraiment important. Ça serait aussi à un moment donné de de réaliser un 'benchmark', que ce soit au niveau des assureurs européens, mais aussi de le faire au niveau local en Belgique.

RV : C'est sûr, mais ce qui est pas évident quand il y a pas non plus énormément de d'assureurs qui sont uniquement local en Belgique non plus.

P2 : Exactement, en fait je vois il y a si tu veux Ethias et KBC qui peuvent se comparer et nous ça serait une comparaison plus avec Allianz parce que c'est un gros groupe avec le siège qui est basé en France donc là il y aurait une comparaison beaucoup plus viable en termes de reporting consolidé.

RV : Et alors, petite question du coup, de la curiosité personnelle : au niveau du groupe comme votre principal point de comparaison du coup c'est Allianz, comme eux, je sais qu'ils ont obtenu la 'reasonable assurance' qui sont les seuls à l'avoir eu. Est-ce que ça a des grosses conséquences pour vous finalement ?

P2 : Alors il y a pas de ça a pas de grosses conséquences. Le point est c'est aussi un point dont j'ai parlé il y a pas longtemps avec le groupe. Puisque c'est un sujet tout nouveau, les auditeurs sont en passe de développement de leurs compétences. Et donc comment est-ce que tu veux, c'est pas comme le l'audit financier ou voilà, t'as des normes comptables qui sont mises en place depuis des années et c'est structuré, c'est carré, etc. Là c'est un sujet qui est en pleine expansion. Les gens se forment aussi, tu vois au fil de l'eau. Et t'as aussi les cabinets de conseil qui sont pas les mêmes, donc les formations sont totalement différentes aussi. Un cabinet, un EY, pourrait très bien fournir cette assurance-là alors qu'un PwC ou un KPMG, en fait les équipes auraient une interprétation différente, n'évalueraient pas les mêmes données extra-financières enfin, du moins en matière de durabilité. Et donc t'as un peu une jauge qui se fait, et c'est ça qui est très difficile, c'est que sur le financier on s'attend à avoir 10. Si on a 10,5 c'est pas bon. Sur l'extra-financier t'as un 10, enfin tu t'attends à voir un 10, t'as un 10,5 au final tu vas essayer de creuser mais tu vas prendre. J'ai l'impression un peu ce pas ce prétexte mais de dire c'est tout nouveau, rien n'est encore très clair. Donc bon c'est un peu pour moi, c'est sujet interprétation et c'est un avis très subjectif et c'est ça qui est très difficile aussi pour le moment.

RV : Oui. Et puis de toute façon c'était aussi Allianz un peu une anomalie d'avoir 'reasonable assurance' et que c'est normal d'avoir une 'limited assurance' pour tous les autres quoi finalement

P2 : C'est ça

RV : Enfin voilà pour cette petite parenthèse, mais du coup, pour les opportunités que tu vois liées à la double matérialité?

P2 : Les opportunités tu parles pour le le futur.

RV : Pour les oui, pour le futur, pardon.

P2 : Bah là les opportunités, tu parles en termes business?

RV : N'importe, oui ça peut être business, ça peut être d'autres types. Enfin, ce à quoi tu penses.

P2 : Là pour le coup bien évidemment, l'analyse de double matérialité, dans tous les cas, il faut la refaire annuellement donc tout n'est pas acheté mais il faut refaire une passe, il faut la faire revalider de toute façon en en comité exécutif et en conseil d'administration. Je pense peut-être que le groupe sollicitera peut-être pendant cet exercice-là peut-être plus les entités locales à voir en termes d'opportunités. J'espère juste que tout ne va pas être chamboulé avec ce qui se passera en octobre. Je pense pas. Mais en tout cas c'est un c'est un très bon exercice et ça permet encore une fois de en fait pour moi, ça te permet aussi de faire une lecture ou une relecture de toute ton entreprise complète sur sa raison d'être de A à Z et de voir si ton spectre en fait, il est correct. Si tu le prends pas comme une opportunité justement de faire cet exercice et tu le perçois comme une contrainte, au final tout l'enjeu de ce reporting là que tu vas publier à l'externe, tu vas pas transmettre une bonne chose enfin et des bons éléments sur ton entreprise donc. Donc pour moi l'opportunité c'est de le prendre encore une fois plus comme un outil de pilotage dans les années à venir. Le prendre comme un bon exercice pour avoir une photo à date de ton entité et ensuite faire transparaître au mieux ce qui existe chez toi et les initiatives que t'as mis en place, tant sur le plan environnemental, social, de gouvernance.

RV : Et alors du coup pour les opportunités business est-ce que tu penses aussi que du coup c'est une vraie opportunité et du coup avec les produits par exemple d'assurance inclusive ou ce genre de chose ?

P2 : Oui, ça l'est. Je ne pense pas que ce soit quand même un exercice qui pourrait transformer le monde de l'assurance, parce que c'est quand même un monde qui est instauré depuis des années, mais je pense que ça a pour vocation à le rendre plus attrayant. À rendre peut-être le produit moins élitiste, tu vois d'avoir d'avoir une assurance et de surtout de mettre plus d'éthique dans cette ce corps business là tu vois cette activité-là ?

RV : Je sais pas si tu avais d'autres éléments qu'on a pas abordés mais donc tu aurais voulu parler aussi ?

P2 : J'ai pas d'éléments que j'aurais pu te donner en plus sur tout ce qu'on a balayé. Pour toi, c'était clair ?

RV : Je pense qu'on a, on a bien déjà bien bien passé en revue, mais c'était très intéressant, tiens.

Participant 3 (P3)

P3 : J'ai commencé dans la compagnie il y a maintenant quatre ans. D'abord dans le cadre d'un programme de formation en management. C'est en fait un programme de deux ans durant lequel on passe de département en département. Très tôt dans ce parcours, j'ai été confrontée à la durabilité, et j'ai tout de suite ressenti : « OK, ça, c'est vraiment quelque chose que je veux faire », une vraie passion. Et aujourd'hui, cela fait environ deux ans que je travaille dans notre équipe de durabilité. Nous sommes dix au total, avec trois rôles principaux : un manager de la durabilité,

une collègue qui se concentre spécifiquement sur le reporting en matière de durabilité, et moi, je me concentre sur la politique de durabilité. Donc, je développe principalement des politiques pour le groupe xxx – banque et assurances – avec un accent sur la politique. Mais avec l’arrivée de la CSRD, il y a aussi eu un certain glissement vers le reporting. C’est un processus très intense. Donc, même si mon objectif principal reste la politique, je collabore aussi au reporting, car le lien entre politique et reporting est évidemment très fort. Je travaille donc à la fois sur le reporting CSRD et sur des thèmes politiques comme notre politique de durabilité, notre politique environnementale et notre politique de diversité – ce qui me donne un champ d’action assez large, et c’est ce qui rend ce travail si intéressant.

RV : C’était vraiment beaucoup de travail d’un coup.

P3 : C’était immense, à peine faisable, mais... mais on y est arrivés, oui.

RV : Et donc, la double matérialité, c’est un nouveau concept introduit par la CSRD. Quel est ton premier souvenir de ce concept, et qu’est-ce que ça t’a évoqué ?

P3 : Oui... oui, je pense que c’était en juin, il y a deux ans, que nous avons commencé à lire vraiment la réglementation pour la première fois. Il y a deux ans, quand cette réglementation a été officiellement finalisée, publiée officiellement. Et là, vraiment, on a imprimé ce dossier. Oui, hein, un tel paquet de règles et on a commencé à le lire. Et très vite, on a senti que, oui, en effet, ce concept de double matérialité... c’était quelque chose de très important, c’est vraiment à la base, ça doit être bien fait. Mais d’un autre côté, c’était aussi super complexe, parce qu’à l’époque, nous n’étions que deux dans une équipe de dix. On se disait : « Comment allons-nous nous y prendre ? Par où commencer ? ». Alors, on s’est vraiment mis tous les deux autour d’une table, avec une grande feuille de papier, et on a commencé à tout dessiner : tout ce qui était mentionné dans la réglementation, on l’a mis sous forme de schémas, etc. La première fois, c’était vraiment : « Ouh là... on ne sait pas trop ce qui nous attend. » Fallait-il vraiment suivre à la lettre la réglementation ? Pouvait-on l’interpréter à notre manière ? La réglementation était aussi très difficile à interpréter, complexe. Donc oui, cette première fois, c’était vraiment un moment de prise de conscience : « Wow, ça va être un sacré gros travail. »

RV : Et selon vous, quels sont les grands risques climatiques globaux qui sont vraiment importants pour le secteur bancaire et celui des assurances ?

P3 : Oui, pour notre secteur, ou du moins au sein de la banque, nous avons vraiment un expert en risques climatiques. Et c’est nécessaire, car c’est une expertise très spécifique, très pointue. Et à partir de là, une analyse de matérialité a été également réalisée avec les personnes de notre département et des équipes ‘Risk’, avec un vrai focus sur les risques climatiques et environnementaux. Et là, on constate que les risques physiques liés au climat, ainsi que les risques de transition, sont vraiment importants. Par exemple, pour un assureur, les phénomènes météorologiques extrêmes restent un enjeu central. Nous octroyons des prêts hypothécaires aux gens, mais peut-on encore assurer ces biens si les maisons sont inondées ? Comment gérer les dommages liés aux intempéries extrêmes ou aux orages violents ? Ce sont des questions bien réelles. Souhaite-t-on encore accorder un prêt hypothécaire à une personne qui souhaite habiter dans une zone inondable ? Ce sont des questions absolument cruciales pour nous, à la fois en

tant que banque et en tant qu'assureur. Nos départements réalisent aussi des analyses pour identifier ces grands risques. Ils les cartographient sur une grande carte : quelles sont les zones inondables en Belgique ? Comment notre portefeuille est-il réparti par rapport à ces zones ? C'est vraiment ainsi que nous abordons ces questions. Et pour nous, les risques climatiques physiques sont les plus importants. Les risques de transition aussi, souvent.

RV : Et donc, est-ce que la CSRD a vraiment été l'élément décisif pour la mise en place de l'analyse de double matérialité, ou y avait-il d'autres facteurs ?

P3 : Il y a peut-être plusieurs éléments, mais pour ce qu'on appelle vraiment le DMA (Double Materiality Assessment), c'est bien la CSRD qui a joué le rôle décisif. Donc, c'est vraiment à cause, ou grâce, à la CSRD que nous avons mis en place ce DMA. Mais je dois quand même nuancer cela, parce que, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, l'analyse de matérialité concernant nos risques climatiques, ça, on la faisait déjà depuis longtemps. C'était déjà un exercice en cours.

RV : Oui.

P3 : Donc on le faisait déjà, et bien sûr, avant la CSRD, on rapportait déjà dans le cadre de la NFRD, la directive précédente. Et même avant que la CSRD ne soit applicable, on faisait déjà un exercice pour identifier les sujets les plus importants pour notre compagnie sur lesquels communiquer. Mais évidemment, c'était une version allégée, disons. Donc oui, on faisait déjà une analyse des risques climatiques, on menait déjà un petit exercice ressemblant à un DMA. Mais le DMA que nous avons réalisé l'année dernière, là, c'était d'un tout autre niveau.

RV : Donc vous ne voyez pas la double matérialité comme une opposition à la matérialité simple, mais plutôt comme une évolution ?

P3 : Oui, absolument. Et je pense que nous avons tous vu, en interne, la force et la valeur ajoutée de cette analyse de double matérialité. Ça a vraiment été un exercice très large en interne, avec la participation de nombreuses personnes, pour identifier les sujets réellement matériels pour notre compagnie : quels sont nos enjeux majeurs, sur quoi devons-nous publier ? Mais aussi : comment allons-nous définir nos priorités ? Sur quoi allons-nous nous concentrer ? Qu'est-ce que cela signifie pour nous en tant que banque ? Et cela a vraiment fait émerger des réflexions très intéressantes. Donc oui, cela a été un exercice exigeant, mais nous avons aussi essayé, et nous essayons toujours, de le voir comme une opportunité d'apprentissage : qu'est-ce que cela nous apprend sur notre organisation ? Quelles leçons pouvons-nous en tirer ?

RV : C'est intéressant. Et maintenant qu'on sait qu'avec l'omnibus il pourrait y avoir beaucoup de changements, et qu'on pourrait peut-être revenir un peu en arrière, penses-tu que cela va vraiment changer les choses ? Est-ce que les entreprises vont continuer à appliquer réellement la double matérialité, ou bien vont-elles profiter de ce flou pour continuer comme avant, avec une interprétation minimale ?

P3 : C'est une bonne question. J'ai justement lu une étude la semaine dernière de l'Inter Management School' qui analysait ce qui se passe actuellement avec ces remarques sur la réglementation. Mais j'entends aussi, via Assuralia par exemple, que les banques qui travaillent

déjà sur la double matérialité et la CSRD, ou même plus largement, d'autres organisations dans divers secteurs, vont continuer à le faire. Tu sais, il y a déjà eu énormément d'investissements : beaucoup d'argent a été dépensé, du personnel a été engagé spécifiquement pour cela, et de notre côté, nous avons déjà publié notre premier rapport. Ce rapport est d'ailleurs déjà disponible sur notre site web. Donc, on est déjà en train de faire ce travail de reporting. Et dire maintenant : « On arrête », ce n'est plus possible pour une entreprise. Il y a aussi une question de réputation. Et en plus, nous y croyons vraiment. On trouve cela très puissant comme démarche, et on veut continuer. On est convaincus de sa valeur. Concernant l'Omnibus, oui, il y a beaucoup de choses qui bougent. Mais à court terme, je pense que cela ne changera pas grand-chose pour nous. Le nombre de points de données, parce qu'il y en a vraiment beaucoup, pourrait éventuellement être réduit.

RV : Oui.

P3 : Mais la Commission européenne est encore en train de travailler là-dessus, donc d'ici à ce que ce soit finalisé, plusieurs mois vont passer. Ensuite, cela devra encore être transposé dans la législation belge. Donc, pour cette année, cela ne changera rien. Le principal impact, ce sera probablement pour les petites entreprises qui, peut-être, ne devront plus faire de reporting. Mais pour les grandes entreprises, et surtout pour le secteur bancaire et assurantiel, la réglementation est là, avec des exigences très strictes. Donc nous pensons que l'impact de l'Omnibus, pour nous, sera relativement limité.

RV : Mais penses-tu que la réduction du nombre de points de données soit vraiment nécessaire, ou pas ?

P3 : Je pense qu'une réduction du nombre de points de données peut certainement être utile, car cela permettrait de mieux se concentrer. On pourrait dire : « OK, on va se concentrer sur un nombre plus restreint de points de données », mais qu'on pourra alors traiter de manière vraiment correcte, rigoureuse, bien les collecter, bien les analyser, bien les rapporter. Actuellement, c'est parfois tellement vaste et complexe... Parfois, un seul point de données en cache en réalité une centaine d'autres. Mais au-delà de la réduction du nombre de points de données, je pense qu'il faut aussi clarifier la réglementation. Parce que je peux bien supprimer certains points de données, mais le vrai problème qu'on constate aujourd'hui, c'est que les choses sont souvent peu claires. Et cette clarification, c'est vraiment quelque chose d'essentiel qui doit encore venir, selon moi.

RV : Oui, je suis assez d'accord avec ça.

P3 : Oui

RV : Et pour revenir à la double matérialité, comment avez-vous identifié les sujets matériels ?

P3 : Eh bien, nous avons commencé par créer une 'task force' interne, composée d'environ 30 personnes. Il y avait des gens du service juridique, de la compliance, du marketing, du développement durable, de notre département RH, en fait, des représentants de presque tous les départements. Le but était vraiment d'avoir une approche transversale. Ensuite, avec notre

équipe durabilité, nous avons commencé à dresser une première liste de sujets potentiellement matériels. Cela nous a donné une liste d'environ 130 sujets. Puis, dans notre équipe, nous avons fait une première sélection : « OK, ce sujet-là, ce n'est clairement pas pertinent pour nous », et on a réduit la liste à environ 50 sujets potentiellement matériels. Et puis nous avons pensé, devrions-nous maintenant commencer à interroger en interne nos collaborateurs sur ces 50 sujets, dans quelle mesure allions-nous être ouverts à ce sujet ? Nous avons travaillé avec un collègue du département marketing à la création d'un questionnaire en ligne. Chaque participant devait analyser les sujets à travers une grille : Quelle est l'influence de notre compagnie sur le sujet par exemple de l'atténuation du changement climatique ? Et quelle est l'influence du sujet, par ex. le changement climatique sur notre compagnie, notamment sur le plan financier ? Chaque personne devait donc répondre à un questionnaire complet, en donnant un score au sujet. Puis, nous avons effectué une analyse de données à partir de ces réponses, ce qui a permis de dégager une vingtaine de sujets réellement matériels. Nous avons ensuite présenté ces résultats à notre 'task force' interne pour validation : Est-ce que tout le monde s'y reconnaît ? Faut-il encore avoir une discussion qualitative pour ajuster certains points ? Certains sujets ont encore été écartés à cette étape, et au final, nous avons abouti à une liste d'environ 15 sujets matériels. Et ces sujets ont ensuite été présentés au comité de direction et au conseil d'administration pour validation. Donc, voilà un peu comment le processus s'est déroulé. Nous avons commencé avec un grand groupe de personnes que nous avons impliquées dans notre processus, dès le départ, pour assurer une validation. Notre deuxième ligne, nos départements, ont également été impliquée, tout comme notre département. Nous sommes partis d'une longue liste de sujets. Nous l'avons réduite à une liste plus restreinte, que nous avons ensuite soumise à un processus d'analyse approfondie, incluant une analyse de données, puis une validation interne au sein de notre comité de direction et de notre conseil d'administration.

RV : Et pour ces 15 sujets...

P3 : Tu veux dire : comment on a géré ça ?

RV : Oui, et avec cette task force interne à qui vous avez demandé leur avis, y a-t-il eu de vraies surprises, ou est-ce que vous saviez déjà à peu près tout ?

P3 : Tu parles des résultats ?

RV : Oui. Par exemple, un sujet que vous pensiez non matériel et où l'analyse a montré au contraire que c'était très important pour votre organisation.

P3 : Oui, il y a eu ici et là quelques surprises, ou du moins des discussions. Je ne dirais pas que c'était complètement inattendu, mais par exemple : l'innovation est ressortie comme un sujet très important et matériel, alors qu'on se disait au départ « oui, c'est important, mais est-ce que c'est si matériel que ça ? ». Et donc on se posait la question : comment allons-nous traiter ce sujet maintenant mais dans ces cas-là, il est essentiel d'avoir la discussion avec les collaborateurs : pourquoi as-tu trouvé ce sujet aussi important ? Et c'est là qu'on voit apparaître les impacts environnementaux, sociaux, etc. derrière ces thèmes que nous devons identifier et intégrer dans notre reporting. Donc oui, il y a eu quelques points de discussion, mais pas de grandes surprises dans l'ensemble. Et je pense que c'était justement le but.

RV : Oui.

P3 : Parce que si des choses très surprenantes en étaient ressorties, on aurait aussi dû se poser la question : Est-ce qu'on a bien mené l'exercice ? Est-ce qu'on l'a bien structuré ? Mais globalement, ça s'est bien passé. Et chacun a pu analyser les mêmes sujets de manière cohérente.

RV : Et même s'il n'y a pas de vraie surprise, tu penses que l'engagement des parties prenantes et du management reste crucial ? Ou est-ce que ça pourrait se faire sans ?

P3 : Non, je pense que l'engagement des parties prenantes est vraiment essentiel. En fait, lors de notre première année de reporting, il n'était pas encore obligatoire d'impliquer les parties prenantes, mais nous avons volontairement choisi de le faire. Donc, après avoir terminé tout notre processus en interne, avec 14 à 15 sujets matériels identifiés, on s'est demandé : Très bien, nous avons fait cet exercice en interne... mais qu'en pensent nos clients ? Est-ce qu'ils trouvent ces sujets aussi importants que nous ? Nous avons donc organisé une enquête de durabilité, que nous menons tous les deux ans. Mais cette année-là, on a décidé de l'aborder autrement, en y intégrant les éléments issus de la CSRD et de l'analyse de double matérialité. Cette enquête a été adressée à nos clients, à nos collaborateurs, aux membres de notre 'task force', à notre réseau d'agences, à notre conseil d'administration, à notre comité de direction, mais aussi à des non-clients. Donc, on a touché l'ensemble de nos parties prenantes importantes. Les résultats n'ont pas directement modifié notre matrice de matérialité, mais pour nous, c'était un miroir essentiel ; comparer nos résultats internes à ceux de la consultation externe. Et nous avons constaté que nos parties prenantes voyaient les choses de manière très similaire à nous. Donc, cela nous a confortés dans l'idée que nous avons abordé l'exercice correctement, et que nous étions sur la bonne voie.

RV : Et y a-t-il eu, peut-être, des oppositions entre les attentes de différents groupes de parties prenantes ? Ou tout le monde était globalement aligné ?

P3 : Ah oui, bien sûr. C'est difficile à éviter, il y a toujours une forme de tension. Par exemple, les collaborateurs internes trouvent souvent que la durabilité est une priorité : ils estiment qu'on doit vraiment s'engager pour l'environnement, devenir climatiquement neutres, etc. Mais pour un client, ce qui compte aussi, c'est qu'il y ait un bon service digital, une bonne expérience en agence, une application fonctionnelle. Donc chacun regarde les choses depuis sa propre perspective. Un client, lui, attend surtout un bon produit. Et s'il est durable, tant mieux, certains clients sont plus sensibles à la durabilité mais pour d'autres, le prix reste un critère déterminant. Donc oui, je pense qu'il y a toujours une tension naturelle entre les différents groupes de parties prenantes, et il faut savoir composer avec cela. Et pour nous, en tant qu'organisation, ce qui est essentiel, c'est de rester clairs sur quelle est notre stratégie, comment pouvons-nous répondre au mieux aux attentes de nos parties prenantes, en particulier nos clients et en même temps, tenir compte de la réglementation applicable et définir nos propres ambitions. Mais c'est clair que parfois, il y a un tiraillement, et que tout concilier peut être un vrai défi.

RV : Et, d'un autre point de vue, est-ce que vous regardez aussi ce que font les concurrents en matière de double matérialité et de CSRD ? Est-ce que c'est quelque chose d'important pour vous ?

P3 : Oui, absolument. C'est aussi quelque chose que notre comité de direction et notre conseil d'administration considèrent comme très important. En tant que banque-assureur, il est essentiel pour nous de ne pas être un "outlier", c'est-à-dire de ne pas être à côté de la plaque. Si tous les autres acteurs du secteur sont à un certain niveau, nous ne voulons pas nous retrouver en décalage. Donc pour nous, c'était important de savoir que font les autres banques-assureurs, sur quels sujets rapportent-ils ? Nous avons également participé à plusieurs groupes de travail, notamment avec Assuralia et je dois dire que la question de la double matérialité a été beaucoup discutée. À un moment donné, toutes les banques-assureurs ont même partagé les résultats de leurs analyses de double matérialité, voici nos sujets matériels, ce qui nous a permis de faire très tôt du benchmarking. Et cela a souvent été rassurant, de voir qu'on était sur la bonne voie. Bien sûr, il y a toujours des différences dans les sujets choisis ou leur nombre. Mais dans l'ensemble, on constatait que nous rapportions sur des sujets similaires et nous nous alignions sur les mêmes standards, comme les ESRS. De grandes banques vont, par exemple, aussi rapporter sur la biodiversité, car cela touche leurs activités d'investissement. Chez nous, ce sujet est moins prioritaire, mais le changement climatique est un thème commun à tout le secteur. Et c'est un sujet qui a été largement discuté, notamment au sein d'Assuralia ou de Febelfin. Ce genre d'échange est très précieux, parce qu'il permet aussi de valider nos choix, d'avoir cette confirmation qu'on va dans la bonne direction. Pendant notre processus, d'ailleurs, de nombreux rapports ont été publiés, notamment par des banques-assureurs scandinaves, et cela nous a permis aussi de voir si nos approches étaient comparables. Donc oui, c'est quelque chose que nous suivons de près, c'est important et on en tient compte.

RV : Par exemple, beaucoup d'entreprises ont déjà réalisé plus de 4 rapports ESRS. Pensez-vous que cela vous pousse à en faire davantage, simplement parce que les autres le font ? Ou bien cela ne change rien pour vous ?

P3 : Je pense qu'on fait toujours cette évaluation, oui. Mais nous partons avant tout de notre propre logique. Nous avons le sentiment d'avoir bien mené l'exercice, nous croyons en nos résultats, et cela, c'est fondamental. Cela fait partie du processus de se dire que font nos pairs et qu'est-ce qui ressort du benchmarking ? Si nous voyions, par exemple, que tous nos concurrents publient sur ESRS 2, et que nous sommes les seuls à ne pas le faire, alors nous en discuterions en interne. Cela ne veut pas dire que nous changerions tout du jour au lendemain, mais nous lancerions une réflexion : pourquoi cette différence ? Est-ce justifié ? Devons-nous nous ajuster ? Le fait qu'il y ait des écarts entre nous et nos pairs, c'est normal. Mais ça ne signifie pas que nous allons immédiatement tout modifier ou rajouter des 'data points' pour coller à ce que font les autres. Mais on en tient compte, on intègre cette comparaison dans notre processus, on analyse. Mais le plus important, c'est notre propre analyse, celle dans laquelle nous avons confiance. Et c'est logique : si l'on commence à tout changer juste parce que tel ou tel acteur, Belfius, KBC, etc. fait différemment, alors nos résultats ne sont plus crédibles.

RV : Et pour des données spécifiques, par exemple concernant les émissions de GES, est-ce que c'est important pour vous que tout le monde utilise plus ou moins la même méthodologie, ou pas vraiment ?

P3 : Oui, nous regardons certainement ce que font les autres : quelles méthodologies sont utilisées, par exemple pour les émissions, ou encore pour les trajectoires de transition vers 2040, la neutralité climatique, etc. Est-ce qu'ils utilisent, par exemple, la norme SBTi? C'est une norme très répandue que nous utilisons également. Pour nos propres émissions, nous utilisons aussi le GHG Protocol. Ce sont des standards largement reconnus sur le marché c'est pourquoi cela facilite beaucoup la comparaison. J'ai moi-même beaucoup travaillé sur nos propres émissions, avec le GHG Protocol. Et en interne, cela a donné lieu à un vrai exercice : quelles catégories de Scope 3 allons-nous publier ou pas, qu'est-ce que font les autres banques et assureurs ? Donc après la publication de notre rapport, j'ai aussi réalisé un benchmark : sur quelles catégories d'émissions les autres rapportent-ils, combien ont-ils rapporté, est-ce que chez nous c'est la même chose? Donc oui, on suit cela de près et on suit quels standards sont utilisés sur le marché et si on pense qu'on doit travailler avec les mêmes standards que ceux utilisés sur le marché comme le GHG Protocol.

RV : Et concernant les 'Investment Reduction Targets', on observe que tout le monde utilise les mêmes méthodologies et les mêmes 'targets' mais pour les 'Insurance-associated Emissions', ce n'est pas homogène du tout, certains ne calculent même pas ces données. Qu'en pensez-vous ?

P3 : Pour les 'Insurance-associated Emissions', oui, c'est vrai. Aujourd'hui, l'attention est encore principalement portée sur les 'Financed Emissions, c'est-à-dire celles issues de notre portefeuille d'investissements.

RV : Oui.

P3 : Mais l'étape suivante, ce sont bien les 'Insurance-associated Emissions'. Je pense, d'après ce que je comprends aussi via le groupe de travail d'Assuralia, que les assureurs y travaillent, mais que c'est encore en cours de développement. C'est un exercice colossal, qui n'a pas encore fait l'objet d'un reporting formel. Mais je suis assez convaincue que les équipes y sont actives. Et je crois aussi que, si je ne me trompe pas, le reporting des émissions assurées n'est pas encore obligatoire. C'est pourquoi on ne les voit quasiment nulle part pour l'instant.

RV : Oui. Et la question est aussi de savoir si cela entre vraiment dans la catégorie 15 'Financed Emissions' ou pas.

P3 : Ah, je vois ce que tu veux dire.

RV : Non, c'était simplement une autre question, Parce que certains, oui, certains veulent inclure les émissions dans la catégorie "Investments" mais d'autres préfèrent les rapporter séparément.

P3 : Ah oui, c'est une question ouverte, et c'est vrai. La catégorie 15, c'est effectivement quelque chose d'énorme. Pour donner un exemple : 99,96 % de nos émissions sont dans une seule sous-catégorie de la catégorie 15, et seulement 0,04 % dans toutes les autres catégories réunies. Donc

oui, c'est gigantesque, et ça justifie naturellement autant d'efforts et de ressources. Concernant les émissions assurées, il est possible qu'elles soient aussi prises en compte sous la catégorie 15. Oui, c'est possible.

RV : Et d'un point de vue un peu plus large, penses-tu que dans le secteur banque-assurance, la double matérialité et la CSRD soient principalement traitées comme une vérification de conformité ou est-ce que les entreprises cherchent vraiment à intégrer cela dans leur fonctionnement ?

P3 : Oui, selon moi, pour beaucoup, cela a probablement commencé comme un exercice de conformité. Et pour certaines organisations, ça restera sans doute toujours une simple check de compliance. Mais je pense que beaucoup d'acteurs du secteur banque-assurance ont commencé à en percevoir la véritable valeur. Même si les analyses de double matérialité ont débuté suite à une exigence réglementaire, il y a eu une prise de conscience. En fait, cela peut nous aider de manière stratégique, notamment pour établir nos priorités. Donc je pense qu'il y a eu un vrai changement d'état d'esprit, on commence à voir cela comme un outil stratégique. Évidemment, c'est difficile de parler pour d'autres entreprises, car c'est de la cuisine interne. Mais à mon avis, oui, même si ça a commencé comme un simple exercice de conformité, cela devient de plus en plus un levier stratégique pour intégrer le développement durable. Et c'est le ressenti que j'ai aussi.

RV : Pensez-vous, et voyez-vous dans votre entreprise, que cela a vraiment été discuté à un niveau élevé en ce qui concerne la stratégie ?

P3 : Oui, absolument. Notre analyse de double matérialité a vraiment été approuvée au plus haut niveau, donc par le Conseil d'administration. L'année dernière, je pense que nous sommes allés trois fois devant le Conseil d'administration concernant notre DMA : une première fois pour présenter notre approche, voilà comment nous allons procéder, une deuxième fois pour présenter les résultats, et une troisième fois, car suite au processus de validation par notre réviseur, nous avons dû faire une mise à jour des résultats. Donc l'année dernière, le sujet a figuré trois fois à l'ordre du jour du Conseil d'administration. C'est donc vraiment un thème pertinent et stratégique. Et d'ailleurs, selon moi, c'est même une obligation que cette analyse de double matérialité soit validée à un niveau aussi élevé puisque le Conseil d'administration et le Comité de direction portent une responsabilité directe dans le cadre du rapport CSRD et ils y accordent une réelle attention.

RV : Donc oui, c'est bien...

P3 : Discuter à un niveau élevé, oui.

RV : Et l'objectif est-il de répéter l'exercice chaque année, tous les deux ans, ou à un autre rythme ?

P3 : L'idée est de réaliser une grande analyse tous les deux ans et l'année intermédiaire, on effectue une vérification d'actualité, une sorte de 'sanity check'. On se demande alors : Est-ce que tous les sujets sont encore pertinents ? Est-ce qu'il y a, par exemple, des évolutions

politiques, sociétales ou médiatiques qui sont devenus importants ou commencent à vivre à travers des nouvelles exigences réglementaires ou activité d'investissements. Mais il ne s'agit pas d'une refonte complète, c'est plus une mise à jour légère, alors que la mise à jour complète se fait tous les deux ans.

RV : Et comment voyez-vous l'intégration de la double matérialité dans l'entreprise après la campagne ? Est-ce que cela s'est vraiment intégré selon vous ?

P3 : Je pense que nous sommes en plein dans ce processus. C'est bien sûr quelque chose qui se construit progressivement. Pour vous situer un peu, dans notre compagnie, cela fait environ sept ans que nous travaillons de manière très consciente sur la durabilité. Nous faisons déjà du reporting dans le cadre de la NFRD, donc la durabilité figurait déjà depuis longtemps à l'agenda. Notre responsable durabilité avait déjà réalisé énormément de travail de fond. La durabilité était donc déjà bien intégrée, avec par exemple des stratégies spécifiques comme "Habitat durable", "Investissements durables", etc. Cela faisait partie intégrante de notre offre de produits. Maintenant, la DMA offre vraiment la possibilité de traiter à un haut niveau des sujets critiques pour notre compagnie, validés par le Conseil d'administration. Ensuite, en ce qui concerne l'intégration dans l'organisation, un élément très important concerne notre département des risques. Tous les risques identifiés dans la DMA et via notre analyse IRO doivent être intégrés dans notre cartographie des risques, suivis et monitorés activement. Cela représente un point clé. Ensuite, dans le cadre de la CSRD, il est demandé de fixer des indicateurs clés, des actions et des objectifs. Nous voulons développer un tableau de bord pour suivre, analyser et piloter tout cela. Puis, il y a les actions concrètes à mettre en œuvre. Par exemple, via nos propositions de valeur autour de l'habitat, de l'investissement ou de l'entrepreneuriat, mais aussi sur des sujets comme la cybersécurité, qui fait aussi partie de la durabilité. Il y a donc beaucoup d'éléments interconnectés. C'est difficile de dire, voilà exactement comment on va faire, car cela touche à beaucoup de dimensions. Nous élaborons actuellement, par exemple, une stratégie de données ESG complète afin de déterminer comment collecter des données de manière structurée et efficace. Cela concerne également, par exemple, la manière dont nous définissons les données. Avant, si on demandait « combien de clients avons-nous chez xxx ? », on recevait un chiffre. Mais maintenant, dans le cadre de la CSRD et avec un processus très rigoureux avec notre réviseur, on nous demande comment avez-vous obtenu ce chiffre, quelle est la définition exacte d'un client, cela change toute la dynamique. C'est donc vraiment un processus d'ancrage fort au sein de l'organisation. Et je pense que l'objectif principal est que cela ne soit pas uniquement porté par l'équipe durabilité mais que cela vive dans toute l'organisation : que l'équipe data collecte les bons chiffres, que les équipes produites intègrent spontanément la durabilité dès la conception, et qu'à terme, dans 10 ans, peut-être que notre rôle n'aura plus lieu d'être car la durabilité sera tellement enracinée dans la culture de l'entreprise. Je ne sais pas si cela répond vraiment à votre question, mais voilà un peu ma vision.

RV : Oui, tout à fait. Merci. Je vois bien qu'il y a de la convergence au niveau de la partie CCR. C'est un bon signe pour une potentielle intégration, mais pour d'autres aspects, on voit que pour le changement climatique, beaucoup d'objectifs sont les mêmes pour tout le monde, tandis que pour les autres aspects de l'ESG, il y a beaucoup moins d'objectifs, et ils varient vraiment d'une entreprise à l'autre.

P3 : Oui.

RV : Est-ce que tu vois ça comme un problème, ou plutôt comme quelque chose qui doit encore évoluer ?

P3 : Je pense que pour le changement climatique, c'est logique. On travaille tous avec les mêmes méthodologies scientifiques ou basées sur la science, donc ça me semble assez normal qu'il y ait plus d'alignement. On a tous le même objectif : la neutralité carbone en 2050. Et dans le secteur banque-assurance, c'est très difficile de se différencier des autres sur les aspects environnementaux ou liés au climat, parce que c'est pareil pour tout le monde. Qu'il y ait d'autres objectifs dans le pilier social ou dans la gouvernance, je vois ça plutôt comme une force. Dans notre compagnie, par exemple, nous mettons beaucoup l'accent sur la simplicité. Nous voulons que la banque et l'assurance soient simples pour les familles. C'est vraiment notre positionnement, notre ambition. Nous voulons nous différencier sur cette composante sociale de l'ESG. Par exemple, un de nos objectifs sous le pilier "S4", c'est que 90 % de nos clients trouvent qu'il est simple de faire de la banque ou de l'assurance avec notre compagnie. Tu ne peux pas comparer ça à une autre banque, parce qu'elles ne mettent peut-être pas l'accent sur la simplicité, et elles ne mesureront donc pas ça. Mais je ne vois pas ça comme une faiblesse, je le vois plutôt comme une force, pour nous en tout cas, sur laquelle on veut vraiment se différencier et investir. Bien sûr, je pense que, surtout pour les données, par exemple pour S1, concernant les employés, c'est important d'aligner les indicateurs, qu'on regarde tous les choses de la même manière. Et là, on pourra vraiment se comparer. C'est là que je pense qu'il y a encore une faiblesse aujourd'hui, parce que la réglementation est tellement floue que chacun l'interprète à sa manière, et donc aujourd'hui, on ne peut pas encore vraiment se comparer. Mais en ce qui concerne les 'targets', je pense personnellement que qu'on peut en faire une force ou une faiblesse.

RV : Et il y a aussi le plan de transition, qui est une grande question, parce que... est-ce que vous allez vraiment mettre en place un véritable plan de transition dans les prochaines années ? Et est-ce que vous le voyez comme un véritable moteur d'intégration du développement durable ?

P3 : Attends, donc tu veux dire : est-ce que nous travaillons vraiment sur nos trajectoires de transition, et comment nous les abordons, c'est bien ça ?

RV : Oui, si vous les considérez comme un vrai facteur d'intégration du changement climatique dans la stratégie.

P3 : Oui, absolument. Donc, les trajectoires de transition, nous les avons définies. Nous avons aussi communiqué à ce sujet. Si vous voulez lire cela, c'est décrit en détail dans notre rapport annuel.

RV : Oui.

P3 : Par exemple, pour notre portefeuille de prêts hypothécaires, nous avons fixé l'objectif d'avoir uniquement des biens labellisés A et B à l'horizon 2050. C'est donc une véritable transition que nous devons opérer. C'est mesuré, c'est suivi, nous sensibilisons aussi nos clients. Des moyens

sont mis en place dans les agences. Nous sommes également en train d'intégrer certaines fonctionnalités dans l'application pour suivre le label PEB. Ce sont donc des objectifs très concrets, sur lesquels nous agissons déjà depuis plusieurs années. Pour notre portefeuille d'investissements, un processus est également en cours. Aujourd'hui, nous avons, si je ne me trompe pas, fixé des cibles dans trois secteurs : le ciment, l'automobile et l'énergie.

RV : Oui.

P3 : Parce que ce sont des secteurs relativement polluants, nous avons déjà établi des trajectoires de transition et des objectifs pour ceux-là. Pour d'autres secteurs, c'est encore en cours. Nous y travaillons actuellement.

RV : Et quelles sont, selon vous, les perspectives d'avenir pour la double matérialité ? Comment voyez-vous son évolution dans le secteur bancaire et assurantiel ?

P3 : Oui, je pense que la double matérialité va vraiment devenir un concept ancré, et qu'elle ne disparaîtra plus. En 2019, il y a eu le 'Green Deal' européen, qui a généré énormément de réglementations, comme la CSRD, etc. Une énorme vague de législation durable. Aujourd'hui, avec tout ce qui se passe sur le plan politique, on constate que cette dynamique est un peu freinée, que certains aspects sont revus ou simplifiés. Mais ça ne va pas disparaître. C'est là pour rester. Et je suis convaincue que cette évolution fonctionne un peu comme un balancier, parfois ça revient en arrière, mais ça revient toujours. Et c'est aussi important, en tant qu'entreprise, de se différencier en continuant à miser sur ces thématiques, en continuant à appliquer la CSRD, en misant sur la transparence. Si une entreprise dit aujourd'hui : "On arrête, on ne rapporte plus, ce n'est plus obligatoire", nous, on croit que cela peut vraiment être un désavantage à long terme. À l'inverse, continuer à le faire peut représenter un avantage compétitif. La DMA, c'est aussi une manière stratégique très précieuse de cartographier de façon transversale l'ensemble des sujets dans l'organisation, de les structurer. Cela a tellement de valeur que, selon moi, ce ne disparaîtra pas. Je vois la DMA comme un élément vraiment structurant. D'ailleurs, dans les projets de mise à jour des normes, à moins que je ne me trompe, on entend surtout parler de simplification au niveau des points de données. Mais la DMA, elle, reste centrale. À moins d'un grand changement, cela restera la base de tout. C'est super important. Donc pour nous, oui, cela va rester. Même si la réglementation est aujourd'hui allégée, il y aura toujours un moment où elle reviendra en force dans l'autre sens.

RV : Et quels sont, selon vous, les principaux défis à venir ?

P3 : Oui. Nous avons formulé énormément d'actions dans notre rapport. Beaucoup d'initiatives politiques, de mesures à mettre en œuvre. Et aujourd'hui, le défi, c'est vraiment de les concrétiser. Comment allons-nous nous y prendre ? Comment allons-nous continuer à ancrer la durabilité, les KPI, les actions, les objectifs, les risques dans notre organisation ? Comment allons-nous organiser notre gouvernance ? Les défis sont souvent liés au budget, à la capacité humaine. L'outillage est aussi un point essentiel. Cette année, nous avons tout fait de manière manuelle, ce qui ouvre évidemment la porte à des erreurs. Travailler avec des outils, c'est mieux, mais cela demande un budget supplémentaire, une intégration dans les systèmes... Donc oui : capacités, budget, et la gestion des données sont de très gros défis.

RV : Oui.

P3 : C'est un enjeu majeur.

RV : Et du côté des opportunités ?

P3 : Oui, je pense que cette réglementation représente en soi une opportunité pour maintenir la durabilité au cœur de notre organisation. Pour continuer à l'ancrer structurellement. Cette réglementation nous aide à dire : "Voici les sujets que nous avons identifiés comme matériels, ce sont les sujets sur lesquels nous devons obligatoirement communiquer." Donc elle permet vraiment de garder la durabilité à l'agenda stratégique. C'est, selon moi, un avantage majeur. Et puis, il y a aussi la transparence que vous pouvez offrir à vos clients. C'est énorme. Même si je me demande parfois combien de clients lisent vraiment le rapport. Il y a en tout cas de vraies opportunités. Et pour l'avenir, j'espère qu'on pourra évoluer vers une standardisation, notamment grâce au taggage numérique, pour pouvoir comparer les rapports. Ainsi, les clients pourront vraiment voir, par exemple, cet assureur a fixé tel plan de transition, cet autre en a un différent. Cela peut clairement devenir un avantage pour une organisation : pouvoir se positionner comme une entreprise crédible et transparente. Pas seulement pour se donner une bonne image, mais aussi parce qu'on y croit profondément, de manière authentique, depuis le cœur même de l'organisation. Et ça, ça offre énormément d'opportunités.

RV : Parfait, merci beaucoup. Y a-t-il peut-être encore quelque chose que vous souhaiteriez ajouter, quelque chose que nous n'aurions pas encore abordé ?

P3: Non, je ne pense pas vraiment. Enfin, peut-être ceci : ce à quoi je pense souvent, c'est que lorsqu'on parle de durabilité, on se concentre très souvent sur les aspects environnementaux. Mais chez nous, nous voulons vraiment nous distinguer sur la dimension sociale. Et je crois fermement qu'il y a un rôle sociétal important à jouer pour les banques et les assureurs. Il y a bien sûr toujours un lien avec le climat et l'environnement, comme je vous le disais tout à l'heure : par exemple la question de l'accessibilité au logement, la protection des clients contre les aléas climatiques, aider chacun à avoir un chez-soi durable et de qualité, ou encore l'éducation financière et numérique. Tous ces éléments ressortent aussi de notre DMA. Par exemple, l'inclusion financière, l'éducation financière, ce sont des sujets que nous avons identifiés comme matériels. Et donc, cette dimension sociale de la durabilité, elle va devenir de plus en plus importante. Parce que, et je l'ai dit aussi, pour le climat, il existe déjà beaucoup de standards, de cibles, de méthodologies scientifiques. Mais le social, c'est moins tangible, moins structuré. Et cela reste un grand défi, mais aussi une priorité essentielle. Et je pense qu'à l'avenir, la réglementation va de plus en plus intégrer cette dimension sociale. Ça, j'en suis convaincue.

Participant 4 (P4)

RV : Si tu peux commencer par te présenter et quelles sont tes missions en matière de durabilité alors ?

P4 : OK, donc là, je suis J. Et je suis responsable dans notre compagnie pour le Département Sustainability Office. Donc notre rôle est de définir la stratégie, de faire le roll out de ces stratégies, notifier les collègues aussi pour implémenter les initiatives durabilité et on est responsable avec les collègues CFO pour le drafting du rapport CSRD.

RV : Et donc avec ces rapports CSRD, il y a une nouvelle, un nouveau concept qui est amené, qui est la double matérialité. Est-ce que tu te rappelles de la première fois que tu as entendu parler de ça et de qu'est-ce que ça te disait ?

P4 : Oui, en fait, on faisait déjà avant une Materiality Assessment dans notre compagnie, donc ça, on l'a toujours fait. Allez, depuis 2021, on a fait notre première analyse de matérialité, et donc moi, c'était surtout, je voulais savoir quelle était la différence maintenant entre une analyse de matérialité et une analyse de Double Materiality Assessment. Et donc, on a vu qu'il y avait là un découpage clair entre la partie impact et, risque et opportunité, donc le financial et l'impact materiality. Et finalement, on a vu que même avant, sans vraiment parler de ces deux types de matérialité, on faisait quand même, quelque part, déjà une forme de financial assessment aussi. Sans vraiment la classer comme ça. Mais évidemment, ce n'était pas suffisant. Donc, on a refait le process en 2023, on a commencé ça pour pouvoir répondre à toutes les attentes de la CSRD.

RV : Et donc de manière générale comment est-ce que votre compagnie appréhende les risques climatiques dans sa stratégie ? Est-ce que c'est vraiment quelque chose qui est pris en considération ?

P4 : Oui certainement c'est un des 'key risk' qu'on a identifié dans le 'key risk report' qu'on fait 'quarterly' et qui est présenté au board donc au niveau plus haut et de l'autre côté il y a la durabilité qui fait partie des axes stratégiques. Où le risque climatique fait également partie, évidemment.

RV : Et alors selon toi, quels sont les principaux défis en termes de de climat auquel fait face vraiment le secteur des assurances ?

P4 : On a pour moi le plus grand défi, c'est le fait qu'on a plus de catastrophes naturelles. Et à chaque fois, quand il y a une catastrophe naturelle, ça veut dire des 'claims' pour un assureur. Donc c'est le fait de pouvoir encore assurer toutes les maisons en Belgique. Parce qu'on sait, certaines maisons sont quand même beaucoup plus sensibles que d'autres car elles sont dans des zones d'inondation, donc comme on peut encore assurer tout le monde en Belgique et

quand surtout aussi comment on peut faire de la prévention pour essayer d'éviter certains dégâts, certaines mesures qu'on peut prendre. Donc il y a pour moi, il y a un lien assez direct pour les assureurs entre le 'climat change' et notre business. Bon parce qu'on est sûr quand même une maison sur 4 en Belgique donc ce qui n'est pas rien. Donc on sait quand il y a une inondation ou des tempêtes que il y a certainement un impact sur nous aussi.

RV : Et donc maintenant pour revenir un peu plus à la CSRD, la double matérialité est-ce que la CSRD ça a été vraiment le déclencheur pour la double matérialité? Ou alors peut-être est-ce que ça aurait été quelque chose vers lequel vous auriez évolué naturellement ?

P4 : Alors pour moi ça a formalisé certaines choses et ça a classifié certaines choses d'une autre manière mais pour moi, ça nous a pas donné des 'instincts' qu'on n'avait pas. C'était plutôt de regarder certaines choses de notre point de vue, donc de regarder plutôt quel est notre impact sur la société et quel est l'impact du changement climatique et de la société sur nous. Mais c'est plutôt une façon de regarder les choses pour moi que de vraiment être un changement.

RV : Donc ça se fait, c'est plus une évolution plutôt que une opposition. OK, et donc maintenant avec l'omnibus, il y a quand même beaucoup de discussions. Est-ce que tu penses que ça ça aura des conséquences sur la double matérialité ?

P4 : Sur la double matérialité pour moi peut-être. Directement ? Je ne vois pas un impact direct pour nous parce qu'on sait que il y aura moins de compagnies qui font faire ça donc qui vont faire leurs reporting de CSRD après donc il va y avoir moins de données disponibles sur le marché, donc moi c'est pas nécessairement le meilleur évolution. Donc, je pense, la simplification je pense c'est bien, mais le fait que on a maintenant presque plus beaucoup de compagnies qui doivent rapporter, et j'ai même entendu des échos que ça va encore être moins. Pour moi, c'est pas nécessairement une bonne chose, mais pour nous pour notre compagnie, je vois pas directement le changement à cause de omnibus. Je pense que il y a quelque chose, mais c'est pas nécessairement formel, c'est que on est peut-être un peu moins motivé de rapporter sur encore plus des ESRS. Surtout, mais c'est n'est pas lié nécessairement à la double matérialité, mais surtout sur la l'incertitude. Mais juste ça peut-être.

RV : Et pour l'évaluation de la double matérialité, quels ont été les principales difficultés pour le faire ?

P4 : Bah, c'est quand même pas mal de temps et des gens que tu dois interviewer ou leur demander de remplir des 'surveys'. Regarder les 'trends', les évolutions dans le monde. Donc c'est quand même un 'process' qui est quand même intensif au niveau 'workload' pour moi. Et pour aussi pour voir, bien documenter, évaluer tous les IRO selon les critères nécessaires. Et tout ça pour moi, c'est peut-être un peu loin comme niveau de documentation à faire. Mais c'est pour moi ça reste intéressant de savoir quels sont les thèmes qui sont importants pour nos 'stakeholders', lesquels on a un impact et que qui ont un impact sur nous. Mais non, pour moi le difficile c'est quand même le 'workload' que ça prend et que c'est aussi pas toujours noir et blanc. Et parfois c'est ce que c'est matériel ou pas. Le curseur est un peu .. c'est pas parce que c'est important et qu'on travaille dessus que c'est matériel aussi toujours. C'est pas parce que c'est pas grand aujourd'hui que ça peut pas être un matériel dans le futur. Donc c'est parfois

aussi un peu jugé où on met le curseur. Je sais, quand on a fait un exercice en 2023, on a quand même longtemps discuté aussi sur l'échelle qu'on va utiliser, comment on va les classer, comment on peut dire que l'impact est grand ou pas ça, ça a quand même été un défi aussi.

RV : Et donc dans cet 'double matériality assesment', il y a une grande priorité qui est posée où on demande l'avis des parties prenantes, donc des stakeholders. Quel est ton avis sur le sujet ? Comment est-ce que vous vous y êtes pris et du coup quel est ton avis dessus ?

P4 : Bien, je pense important qu'on interview aussi les stakeholders d'une façon ou d'une autre. Donc nous on a fait un peu le mix entre certains interviews et les 'surveys'. Par exemple, les employés et les clients retail, on a plutôt fait des 'surveys'. Par contre, par exemple, les clients business, les grands 'corporates' ont interviewé, cinq, je pense aussi pour voir quel est leur opinion, on a interviewé quelques 'suppliers' aussi. Quelques autres 'stakeholders' comme Assuralia a été interviewé aussi donc le secteur organisation. Au niveau de notre groupe, mais ça n'a pas fait au niveau de notre compagnie, ils ont interviewé des ONGs (quelques-uns), donc je pense que c'est intéressant d'avoir les avis de différents 'stakeholders' aussi. Mais certainement ça prend du temps de faire tout ça. Et donc c'est pas quelque chose que tu peux faire chaque année c'est plutôt chaque 3 ans. Oui, donc notre cycle stratégique est aussi 3 ans. Donc on essaie de refaire le grand exercice à chaque fois juste avant le cycle stratégique. Comme ça, on peut prendre ça comme input pour la nouvelle cycle stratégique.

RV : Et donc le fait de faire ça en même temps que le cycle stratégique, est-ce que tu penses que ça permet à la double matérialité d'être vraiment intégré alors dans la stratégie ?

P4 : Oui, oui, oui, allez, pourquoi c'est important qu'on fait ça avant qu'on redéfinit la cycle stratégique, parce que sinon si tu fais après, c'est un peu le momentum qui est 'lost'. Pour moi ça c'est aussi un peu une loupe parce que tu vois, tu définis ton stratégie, tu fais certaines choses, tu vois comment ça, ça évolue le fait que tu mets du focus sur certains sujets peut faire que ça devient encore plus important ou justement moins sur certaines choses. Donc pour moi c'est toujours un 'loop' donc c'est pas toujours les stratégies qui impactent aussi le DMA et le DMA impact de stratégie. Et après on a encore des "key risk reporting" et des "stress testing" qu'on fait pour voir si on a une réunion de certains risques. Donc c'est tout lié l'un à l'autre et c'est pas toujours l'un qui vient avant l'autre.

RV : OK. Et pour revenir à l'engagement avec les 'stakeholders' donc dans le 'process', c'est vous établissez d'abord une liste de potentiels IRO et ensuite vous demandez au 'stakeholders' leur avis sur ce qui est matériel ou pas matériel, donc ils ont plus un rôle de vérification. Est-ce que tu penses que c'est le meilleur moyen de fonctionner ? Ou alors est-ce que tu penses que les contacter en premier lieu pour identifier les enjeux matériels et ensuite établir une liste serait mieux ou moins bien ?

P4 : Si j'ai bien compris la question, la question est, est-ce qu'on contacte d'abord les 'stakeholders' pour définir les IRO ?

RV : Non, normalement vous donc vous faites une liste de IRO et puis vous contactez les stakeholders qui sont donc plus un rôle de vérifier si ce que vous avez fait est bon ou pas

spécialement. Mais est-ce que tu penses que ça serait intéressant d'inverser par exemple ce processus et donc de directement demander aux 'stakeholders' qui est important pour eux sans avoir une liste au préalable ?

P4 : C'est une bonne question. Je suis en train de penser comment on a fait. Donc, d'abord, on a fait une liste sur base du 'test research' et tout ça. Après, on a fait un premier 'stakeholder engagement' mais ça, c'était surtout des 'stakeholders internes, donc par exemple la responsable HR, les responsables Risk, les responsables des produits pour voir une première vue sur est-ce que tous les IRO ou même un peu plus 'high level' les thèmes qu'on a identifiés, est-ce que c'est le thème logique à investiguer, est-ce que les risques sont les bons et les opportunités, tout ça est-ce que ce sont les bons qu'on a identifiés? Et, seulement après, on a contacté les 'stakeholders' externes, donc il y avait quand même un premier essai de définir le sujet. Et après on a donc contacté les 'stakeholder' externes où on a montré la liste des thèmes qu'on a identifiés. Mais on a toujours aussi demandé est-ce que vous voyez d'autres choses. Je dois dire qu'il n'y a pas tellement qui est sorti de cette liste donc, mais je pensais parfois intéressant de faire l'exercice. Euh pas toujours complètement une façon ou l'autre forme mais un peu le mix entre dépendance 'stakeholders' ou faire en 'survey' prédéfinie. Faire un 'survey' ouvert peut être intéressant aussi. Donc c'est plus je pense l'un à côté de l'autre parce que sinon si c'est trop ouvert, les gens pensent peut-être trop à ce qu'ils connaissent et pas à ce qu'ils connaissent pas.

RV : Et est-ce qu'il y a eu des surprises dans les attentes des 'stakeholders' ou tout était plus ou moins prévu ?

P4 : Pas nécessairement des grandes surprises, je veux dire, parce qu'on avait déjà le 'materiality assesment'. Donc on savait plus ou moins déjà quel thème on pouvait attendre comme matériel et donc qu'on avait fait donc début 2023 déjà en première analyse de ce qu'on s'attend qui sera matériel comme ESRS et tout. Et c'était quand même un peu la même chose. Et ceux pour lesquels on doutait étaient aussi ceux qu'on doutait pendant le 'materiality assesment' où on a vraiment envie de dire maintenant est-ce que c'est matériel ou pas donc, allez, c'est un peu ça que je disais avant aussi que le 'process' c'est important pour formaliser mais jusque maintenant on n'a pas nécessairement vu des choses qu'on n'a pas du tout vu avant parce que aussi on a déjà plein d'autres exercices : des 'trend analysis', des 'key risk reporting' et tout ça donc ce n'est pas que on ne regarde pas déjà le monde extérieur, donc pour faire des business plan, mais aussi le 'day to day' opérationnel, des 'benchmarking' qu'on fait, donc pour moi, si on arrivait à quelque chose de complètement inattendu, cela aurait aussi été bizarre et peut-être ça veut dire qu'on faisait pas nécessairement notre travail correctement avant, donc. Seulement, peut-être qu'il n'y a pas eu trop de nouveautés.

RV : Et donc, est-ce que au niveau de la double matérialité mais du coup forcément aussi au niveau de la CSRD vu que c'est très lié, est-ce que vous regardez ce que font vos concurrents sur le sujet ? Et est-ce que ça se joue vraiment un rôle ?

P4 : Oui, clairement, je pense que tu as bien été dans le staff. Oui. donc c'est quand même important. Pourquoi trouver ça si important de regarder les autres ? Parce qu'on a eu quand même pas mal de discussions en interne avec notre compagnie et le groupe, mais aussi avec

PwC et avec différentes personnes. Et on voyait que il n'y avait pas toujours un juste ou un faux mais c'était parfois faire des choix et on voulait aussi 'checker' si des concurrents on fait le même choix où justement un autre choix pour voir si ce qu'on a décidé de faire parce que sinon ça, ça devient compliqué à comparer si tu ne fais pas exactement la même chose. On a vu dans le 'benchmark' qui a été fait, que même il y a différentes façons d'interpréter certaines parties des standards, même si les standards sont assez détaillés, il reste toujours un certain liberté de d'interpréter certaines choses et donc ça veut dire que ça va prendre pour moi un peu de temps de de converger vers la même façon de rapporter.

RV : Et est-ce que tu penses que le fait que ça soit fort comparable ou non cela joue potentiellement un rôle dans l'intégration, après dans potentiellement dans la stratégie ?

P4 : Bah pour moi ça montre aussi où on est déjà bien et où il y a des marges à améliorer. Parce que tu en as quand même vu dans le 'benchmarking', pas nécessairement des améliorations pour le reporting, mais quand même dans ce qu'on fait certains 'targets' qu'on pourrait peut-être identifier. Allez, on a quand même vu certains domaines d'amélioration et c'est logique, je pense, chacun a ses points forts aussi et donc on peut apprendre à ce que les autres font donc, et on savait que il y a certainement encore des marges dans quelques domaines donc. C'est important pas uniquement de comparer le rapport CSRD mais c'est aussi comparer une stratégie et les ambitions au niveau durabilité.

RV : Et selon toi est ce que certains certains assureurs réalisent la double matérialité et après la CSRD par simple conformité. Donc 'compliance check' sans ambition du coup de l'intégrer véritablement ou bien l'objectif c'est quand même pour tout le monde globalement de l'intégrer après ?

P4 : Je pense que ce serait dommage que tu ne l'utilises pas après donc idéalement vu que ça prend beaucoup de temps, c'est de le faire d'une façon que ça t'aide pour certaines décisions qui sont à prendre. Donc je pense ce serait dommage mais à y penser certaines compagnies mais pas nécessairement des assureurs, on sait que certaines compagnies ont fait le CSRD comme un 'check the box'. Et donc, peut-être là, c'est moins important de faire un double matérialité. Ils vont peut-être moins faire avec mais c'est un peu pour moi leur perte et je pense que c'est dommage si tu dois faire quelque chose, autant de l'utiliser comme une chose utile. C'est ça qu'on a toujours essayé aussi de notre côté, c'est d'utiliser le rapport CSRD, d'aussi de mettre certains choses en place qu'on ne faisait pas avant ou pas complètement. On a utilisé CSRD pour améliorer certaines choses aussi au niveau durabilité.

RV : Et est-ce que tu aurais un exemple de de quelque chose qui aurait qui aurait changé grâce à grâce à ça ?

P4 : Dans la double matérialité, on voyait quand même que au niveau climat, on a un impact fort avec notre portefeuille d'assurance. Et jusque 2023 on ne mesurait pas nos émissions qui sont liées à notre portefeuille d'assurance. Donc on s'est dit : on trouve que c'est matériel, et c'était déjà quelque chose sur le radar qu'on voulait faire. Mais on n'avait pas nécessairement le 'buy in' de de tout le monde ; ça a quand même accéléré un peu parce qu'on pouvait dire que si c'est un sujet matériel, on doit rapporter dessus et on doit 'discloser' dessus. Donc ça on a, ça nous a

permis quand même de d'accélérer certaines choses qui peut-être si on n'avait pas ça, tous les CSRD, ça aurait peut-être encore pris un ou 2 ans en plus avant qu'on l'avait fait. Donc je pense pas que on va prendre une décision qui sont complètement .. qu'on ne croit pas dedans, qui ne font pas partie du stratégie, mais ça peut accélérer certaines choses parce que dans une 'survey' il y a toujours l'option de dire on ne fait pas encore, mais il y a pas beaucoup de gens qui aiment dire que on fait pas certaines choses, donc ça nous a aidé de d'avoir de faire un peu de de choses avec un peu plus de vitesse que avant que probablement.

RV : Et par exemple, pour ces émissions liées au portefeuille d'assurance avec le 'benchmark', on a vu que il y avait très peu de méthodologie commune pour les calculer. Est-ce que du coup pour l'intégrer par exemple, mettre des objectifs de d'émission de réduction pour les assurances, est-ce que c'est nécessaire d'attendre que il y ait une méthodologie générale pour tout le monde ou bien est-ce que maintenant on pourrait se dire peu importe la méthodologie, nous, on fixe la nôtre et alors on met les objectifs.

P4 : Je pense que c'est certainement quelque chose qu'on doit refléter dessus. Mais pour moi, encore plus important, c'est de penser à comment on peut réduire, qu'est-ce qu'on peut faire que les clients prend certaines mesures pour diminuer les émissions? On sait aussi les émissions comment on les mesure aujourd'hui, c'est souvent basé sur des moyennes et donc peut-être la question est qui est encore plus importante pour moi c'était identifier comment on peut vraiment avoir un impact que les émissions réduites, même si la méthodologie n'est pas encore 100% définie. Il y a déjà un moyen de déjà prendre certaines mesures pour réduire, comme le fait qu'on a donné réduction à des voitures électriques aujourd'hui. Mais d'un d'autre côté, on ne va pas arrêter de donner des assurances à des voitures 'fuel car' parce que c'est justement pas social de faire ça. Donc on essaie de plutôt stimuler les choses positives d'une façon positive que de de dire maintenant on va plus souscrire parce que alors ce ce sera pas une 'just & fair transition', si tu fais ça, tu n'es pas très juste au niveau de transition.

RV : Et comment est ce que du coup vous faites pour articuler justement le la double matérialité et la CSRD donc tout votre travail avec la stratégie globale de l'entreprise ?

P4 : Bonne question, je suis en train de penser un peu, pour moi, ça fait partie des activités qu'on fait tous les jours finalement, et ça, c'est le rapport CSRD est présenté aussi au niveau 'Board', donc il voit aussi les chiffres qui sont dedans, des choses qui sont bons, qui sont moins bons et donc aussi au conseil d'entreprise avec les syndicats. Là aussi, ça a été présenté. Donc, pour moi, ça ça peut entrainer de nouveau certaines réflexions et pour moi les rapports CSRD c'est aussi un reflet de ce qu'on fait, ça, ça dit ce qu'on fait et ce qu'on fait pas et ça montre où il y a des choses à améliorer et c'est sur ça qu'on doit travailler alors dans le business plan, dans les plans d'action pour les années qui suivent. Oui, donc pour moi c'est c'est un peu la tout rassembler sur une place où on est transparent sur ce qu'on fait et ce qu'on ne fait pas. Mais on a aussi vu que le rapport est peut-être pas très lisible par tout le monde, donc c'est pour ça qu'on a décidé aussi de faire un 'impact report' qui est quand même un peu plus accessible et plus visuel avec des vidéos et tout et qui est beaucoup plus court. Et avec la 'highlights' dedans sur tout ce qu'on fait et surtout aussi sur nos ambitions pour la future.

RV : Et donc maintenant pour clôturer et parler du futur, des perspectives, comment est-ce que tu vois l'évolution de la double matérialité dans le secteur de l'assurance ?

P4 : Ça c'est très spécifique. Bah d'un côté, allez, à court terme je dirais pour moi ça va pas tellement changer parce que je pense, tout le monde se pose un peu en attendant omnibus, tout le omnibus simplification et tout doit sortir. Et pour moi les on a vu quand même que tous les assureurs avaient au moins les mêmes 4 sujets, certains en avaient un peu plus et d'autres, mais pour moi on va voir certains thèmes qui n'était peut-être pas important aujourd'hui, qui vont devenir plus importants pour tout le marché. Pour moi, je pense que la biodiversité, c'en est un. C'est déjà important mais c'est pas encore assez matériel. C'est déjà matériel de notre côté parce que c'est inclus dans la partie 'Investments' où il y en a le plus d'impact mais je pense qu'il y a encore des évolutions à faire et pour moi ça reste toujours aussi un challenge parce que les standards sont 'secteurs agnostiques'. Donc ça veut dire que pour tous les secteurs et les secteurs financiers est encore en plus l'assurance c'est quand même assez spécifique, quand tu compares avec d'autres secteurs. Donc c'est aussi je pense au secteur de l'assurance d'identifier quelles sont les 'metrics' clés qui pour nous comme secteur national, c'est peut-être un jour. Même si les 'sector specific standard' sont peu dans la poubelle à ce moment-ci, peut-être que il y a quand même certains 'metrics' qui vont se développer plus naturellement je dirais, parce que le standard ne sont pas toujours approprié pour le secteur d'assurance.

RV : Et alors, quels sont selon toi les prochains défis et opportunités alors à relever ?

P4 : Bah ça sera de continuer à maintenir un rapport qui est quand même assez extensif et de quelque part encore plus converger vers les mêmes façons de reporter pour pouvoir vraiment être capable de comparer une compagnie à l'autre. Bah les opportunités, ben le fait qu'il y a maintenant le 'scope' est tellement réduit, je pense parfois trop réduit, donc pour moi l'opportunité est comment on peut maintenant motiver toutes les compagnies qui sont hors du 'scope' de faire quand même une forme de reporting mais assez light et seulement focus sur les chiffres clés parce que ça reste important que tout le monde fait la transition et le fait de rapporter sur certaines choses ça t'oblige de penser à certaines choses. Et on a vu ça aussi en 2021 quand on a fait notre première exercice EcoVadis on se scoriait pas très bien mais c'est juste parce qu'on n'avait pas formalisé certaines choses, qu'on n'avait pas calculé ou qu'on avait quelque part, mais qu'on avait jamais pensé à certaines choses de façon se faire débiter Et donc pour moi, c'est important de quand même quelque part avoir un minimum de transparence et dans tout le marché et pas juste pour les 5 grandes entreprises. Comme tu as aussi un bilan financier simplifié, tu peux aussi faire un bilan non financier simplifié et je pense qu'on a besoin quand même de ça pour faire la transition et c'est pas que les grandes compagnies parce que en Belgique, il y a beaucoup de PME et donc c'est important que tout le monde fait cette transition.

RV : Et alors c'est aussi important pour vous, en tant qu'assureur, que les PME que vous assurez le fassent.

P4 : Oui, c'est important, à ce moment-ci, on leur demande pas de ce qu'ils font, ce qu'ils font pas. Mais, moi personnellement, je pense qu'un jour, on leur demande quand même, comme on demande si elles sont financièrement stables, on demande aussi quel est leur impact. Et on a

fait nos premiers pas où on a dit que certains types de certains secteurs, on veut plus assurer, car très polluants. Après, on a certains secteurs où on nous a dit, ça demande quand même un peu plus de 'screening'. Et donc idéalement, on va même encore plus large et quelque part dans tous les secteurs on arrive à intégrer certains critères ou au moins des questions pour voir quel est leur niveau de durabilité et est-ce que également est-ce qu'on peut leur aider. Ça c'est un peu un rêve encore très longtemps je pense aujourd'hui pour moi personnellement. Mais oui, ça sera quand même idéalement un jour, on voit ça quand même déjà de plus en plus dans le 'supplier management', et pourquoi pas dans le 'climate management' non plus pour moi.

RV : Et est-ce qu'il y a d'autres choses que tu voulais mentionner mais qu'on a pas abordées ?

P4 : Alors drôle parce qu'on a quand même couvert pas mal de choses, non.

Participant 5 (P5)

RV : Merci beaucoup de prendre le temps pour cet entretien.

P5 : Pas de problème, avec plaisir.

RV : Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de lire les questions ou pas.

P5 : Oui.

RV : Je propose que nous passons en revue les questions.

P5 : Oui.

RV : L'entretien est également enregistré, mais tout est anonymisé dans le mémoire.

P5 : C'est parfait. Je n'ai aucun secret à révéler. C'est bon pour moi.

RV : Oui, le but est vraiment de parler du secteur de l'assurance dans son ensemble, et non pas de sociétés spécifiques.

P5 : Et j'imagine que tu réalises ce type d'entretien aussi avec d'autres assureurs ?

RV : Oui, j'ai déjà interviewé d'autres assureurs.

RV : Est-ce que vous pouvez vous présenter et décrire un peu votre rôle en matière de durabilité ?

P5 : Oui, bien sûr. Je suis **, je suis le 'Sustainability Lead' chez xxx Belgique. Je suis également la seule personne en charge du développement durable chez xxx. Cela ne veut pas dire que je fais tout toute seule, mais cela signifie que je dois faire appel à beaucoup de parties prenantes. Je suis donc impliquée dans de nombreux domaines. Ma tâche principale en matière de durabilité, surtout en début d'année, concernait la CSRD, donc la reporting. Cela a pris une très grande partie de mon temps. Ce que je fais ? Je m'occupe de tout ce qui concerne l'ESG, donc l'ESG dans 'underwriting' et ESG dans 'Product Management'. Je m'occupe aussi de la formation

dans ce domaine et je suis la personne de référence lorsque les souscripteurs ont des questions ou des doutes sur certains risques. Il existe une procédure bien définie pour cela, qui fonctionne très bien depuis trois ans maintenant. Je viens d'ailleurs de terminer une session de formation. Je m'occupe de tout ce qui touche au 'carbon accounting'. Cela fait désormais partie de la CSRD, mais ça n'a pas toujours été le cas, c'était auparavant un élément distinct de la 'sustainability'. Je collecte toutes les données nécessaires, nous utilisons un outil pour cela et je collabore étroitement avec l'équipe des données, qui est désormais essentielle dans le cadre du 'Net Zero target'. Je suis aussi impliquée in 'Sustainable Procurement', c'est tout ce qui concerne la durabilité dans les relations avec nos fournisseurs et prestataires. Il y a beaucoup d'attention portée à cela. Je soutiens également nos collègues du département Risk Management dans le cadre de leur reporting, et je m'assure que tout ce qui concerne la durabilité est bien aligné dans l'ensemble de l'organisation, notamment la partie 'Sustainability' dans le 'Risk Management', pour que tout soit cohérent. 'Responsible Investment', je suis en dialogue avec les personnes de 'Asset Management'. Et bien sûr, cette année, l'élément principal, c'était la partie réglementaire du CSRD. Nous avons publié pour la première fois un rapport CSRD belge. Est-ce que j'ai fait cela toute seule ? Non, bien sûr, j'ai parlé plus tôt des parties prenantes chez xxx Belgique, mais pour la 'Sustainability', ce sont principalement des données du groupe. xxx Belgique fait partie de xxx Suisse et forme un groupe avec xxx Allemagne et xxx Luxembourg. Donc nous avons tous un rôle à jouer dans ce processus, mais la plupart des systèmes sont gérés au niveau du groupe. Voilà, j'ai donc des parties prenantes en aval et en amont de la chaîne, et je rends compte à notre directeur.

RV : Merci beaucoup. Oui, cela fait effectivement de nombreuses tâches.

P5 : Oui, et il y avait aussi le CSA mais il a été repris par une collègue, mais j'interviens encore à titre consultatif.

RV : Et donc, avec la CSRD, est arrivé le concept de double matérialité. Quel est votre premier souvenir de ce concept, et qu'est-ce que vous en pensiez ?

P5 : Eh bien, nous appliquions déjà le concept de double matérialité dans notre rapport annuel, avant même qu'il ne soit question de CSRD reporting. En Belgique, nous avons déjà réalisé une analyse de double matérialité en 2021 et une mise à jour en 2023. Et plus récemment, une nouvelle analyse approfondie a été menée pour l'élaboration de notre 'Sustainability Strategy', début 2025. Donc oui, nous utilisons ces termes depuis un certain temps déjà.

RV : Et quelle a été votre motivation, à l'époque, d'adopter cette approche de la double matérialité, alors que la CSRD n'était pas encore en vigueur ?

P5 : C'était en fait dans le cadre de stratégie et pour rapporter dans notre rapport annuel avant que nous devions en effet lister les enjeux matériels, etc. C'était donc déjà basé sur une analyse de double matérialité, que nous avons reçue du 'Risk Management'.

RV : Et donc, de manière plus générale, quels sont selon vous les principaux défis climatiques pour le secteur de l'assurance ?

P5 : Oh, j'en vois plusieurs, oui. D'abord, il y a l'augmentation des risques liés au changement climatique, ce qui pose un véritable défi en matière d'assurabilité. Des phénomènes tels que les inondations, les tempêtes, les sécheresses et les vagues de chaleur provoquent des dommages considérables, et leur couverture devient de plus en plus difficile à garantir. Cela devient un gros sujet. Ensuite, il y a la pression financière liée aux changements du clima, et le coût croissant des demandes d'indemnisation. Il y a en effet une pression financière et cela remet en question l'assurabilité de certains risques. En Belgique et dans d'autres pays européens, on a ce qu'on appelle les 'CatNat'. En tant qu'assureur, nous devons couvrir et indemniser tous les dommages dus aux catastrophes naturelles, CatNat. Je pense qu'il est faut vraiment une réforme la-dessus. Nous l'avons vu avec les inondations à Liège et Pepinster. J'ai eu des dossiers à ce sujet. Mais cela mène aussi à un problème de déséquilibre. C'est ce que considère comme le 2ème grand défi. Alors, à ce sujet, devons-nous aller vers des primes basées sur le risque ? Et dans ce cas, que devient le principe de solidarité traditionnel de l'assurance ? Je pense que cela bouleverse en profondeur le secteur de l'assurance. Les assurances travaillent sur la base d'un principe de solidarité collective, mais ce principe pourrait ne plus être garanti à l'avenir. Si nous passons à des primes basées sur le risque et que vous savez que les assurances des CatNat, par exemple, sont déjà différenciées en fonction du risque, c'est un premier pas. Qu'est-ce qui est encore très important ? c'est le besoin de s'adapter au climat et de renforcer la prévention climatique. Le secteur de l'assurance a un rôle à jouer ici. Il faudrait intégrer davantage de mesures préventives dans les produits d'assurance. Par exemple, proposer des incitants ou des réductions pour les personnes qui construisent de manière résiliente face au climat. Si nous voulons assurer ce type de logement, cela doit être pris en compte. Et enfin, le plus grand défi actuellement, selon moi, c'est la question des données.

RV : Okay.

P5 : Je pense que c'est un problème commun à tous les assureurs. La gestion des données est un véritable défi. Nous ne disposons pas encore de toutes les données nécessaires. Elles commencent à arriver, mais c'est encore très compliqué d'obtenir les données correctes. Que ce soit pour l'ESG, la taxonomie, la CSRD, ou le 'carbon accounting', il y a toujours un manque de données. C'est un point bloquant récurrent.

RV : Oui, tout à fait.

P5 : Donc selon moi, ce sont là les cinq plus grands défis.

RV : Oui, tout à fait. Et comment voyez-vous le rôle de la CSRD, et donc de la double matérialité, dans la gestion des risques ?

P5 : Eh bien, pour le moment, nous utilisons la CSRD surtout pour rapporter ce qui existe. Nous ne l'exploitons pas encore vraiment comme une opportunité, alors qu'en fait, elle devrait nous permettre d'agir dans ce sens, en tant qu'opportunité justement. Parce que oui, la double matérialité conduit à une analyse des IORs (impacts, risques et opportunités). Nous avons effectivement identifié les opportunités, dans le cadre de la DMA et de la CSRD. Mais il n'en est pas encore fait grand-chose. C'est encore trop récent. L'année passée était la première fois que nous avons publié un rapport CSRD, donc c'est encore un processus d'apprentissage.

RV : Oui, oui.

P5 : Mais bon, nous en sommes conscients, ces IROs sont vraiment importants. Nous les avons maintenant listés.

RV : Et comment voyez-vous alors l'évolution des réglementations, avec l'Omnibus'? Elle va quand même apporter des changements, non ?

P5 : J'ai beaucoup d'espoir que cela va simplifier les choses, parce que le reporting CSRD est vraiment très compliqué et difficile à digérer. Nous avons réussi cette année. Nous allons encore y arriver, ce n'est pas le problème. Mais est-ce que cela apporte beaucoup ? On arrive aux mêmes conclusions à travers d'autres reportings. On fait du reporting sur l'ESG, la taxonomie, le carbone, on part dans toutes les directions possibles. Peut-être que l'Omnibus permettra de mieux harmoniser tout cela, au minimum harmoniser et j'espère simplifier. C'est ce que j'attends de l'Omnibus.

RV : Et pensez-vous que ce soit très important d'utiliser une même méthodologie, par exemple pour le 'carbon accounting' ? Pour la partie investissement, la même méthodologie est plus ou moins utilisée, mais pour les 'Insurance associated emissions', ce n'est pas encore vraiment le cas, non ?

P5 : Ah, je ne sais pas. Nous utilisons le PCAF et je pense que, dans le secteur de l'assurance, presque tout le monde utilise la méthodologie PCAF.

P5 : Oui.

P5 : C'est généralement accepté. Comme pour le 'Carbon accounting', presque tout le monde utilise le GHG Protocol. Mais cela reste encore facultatif, ce n'est toujours pas obligatoire. Par exemple, pour les investissements, donc 'Finance Emissions', c'est vraiment un gros travail, un grand défi. Même chose pour 'Taxonomy Investment', c'est aussi un travail très lourd et un véritable défi. Donc oui, j'espère vraiment que tout cela sera simplifié.

RV : Oui, et est-ce que c'est important pour vous que tout le monde utilise la même méthodologie ?

P5 : Oui, c'est en effet très important. Sinon, on ne peut rien comparer, n'est-ce pas ?

RV : Et en quoi la comparaison est-elle importante pour vous ?

P5 : Ah, mimétisme concurrentiel, ce que je trouve une très belle formulation, très bien exprimé, ici dans l'entreprise, on parle de benchmarking. Je vais être très honnête : au niveau de la direction, bien sûr, on regarde cela, et à un certain niveau, c'est en fait l'une des grandes lignes stratégiques, faire du benchmarking. Donc, oui, nous faisons attention à ce que font les autres collègues. Mais au niveau d'Assuralia, cela est discuté de manière très ouverte. Par exemple, je reviens à la taxonomie, parce que c'est la première chose qu'on a fait depuis trois ans. La reporting taxonomique ou 'taxonomy underwriting', nous en parlons de manière très ouverte dans le groupe de travail d'Assuralia. Sur des questions du type : « que considère-t-on comme

durable ou pas durable ? », par exemple. Et là, je pense que tout le monde utilise plus ou moins la même méthode. Mais parfois, j'ai des doutes sur certains résultats. On se dit : « Humm, ok », mais bon, une méthodologie uniforme donnerait vraiment beaucoup plus de clarté.

RV : Oui, et est-ce que vous changeriez des choses si vous voyez que tout le monde l'a fait ou que personne ne l'a fait ?

P5 : Vous savez, si cela devient obligatoire, alors nous le faisons, et alors c'est pareil pour tout le monde. Je vais être très honnête : nous avons pendant longtemps suivi le principe de la 'minimal compliance'. Donc, nous faisons uniquement ce qui est légalement obligatoire. Nous n'allons pas nous battre sur le marché avec cela, car les autres font exactement pareil.

RV : Et donc, vous pensez que dans l'ensemble du secteur, tout le monde agit surtout pour rester conforme pour le moment ?

P5 : Pour le moment, oui. On le voit, c'est la première fois pour beaucoup. Je pense que c'est une tendance très forte, même si on dira peut-être autre chose officiellement. Mais c'est une vraie tendance : c'est une 'compliance issue' en fait. Alors que nous, les gens du développement durable, nous dirons : il y a tellement plus dans tout cela. Il y a énormément de potentiel. Cela peut vraiment faire évoluer notre activité.

RV : Mais pensez-vous que l'objectif est vraiment, pour tout le monde, d'intégrer cela dans les prochaines années, et de l'utiliser comme un outil pour devenir plus durable ?

P5 : Oui, c'est ça, c'est l'avenir. C'est clairement l'avenir, j'en suis sûre.

RV : Même si, avec l'Omnibus, certaines choses seront modifiées ?

P5 : Ça ne va pas tout annuler ni détruire. Cela va plutôt simplifier les choses, oui. D'après ce que j'en ai vu jusqu'ici, et nous suivons cela de très près, je pense qu'il y aura une simplification importante, et peut-être aussi moins de pression liée au reporting.

RV : Très bien. Et donc maintenant, concernant vraiment la DMA, comment avez-vous identifié vos 'stakeholders' ?

P5 : C'est une très bonne question. On parle toujours de nos 'stakeholders', mais qui sont-ils vraiment ? Alors, on a d'abord fait une distinction entre 'stakeholders' internes et externes. Les 'stakeholders' internes sont en fait définies en continu, sur la base de notre vue d'ensemble des 'stakeholders' dans notre modèle de création de valeur, il y a un schéma avec tous les stakeholders. Les 'stakeholders' externes, ce sont ceux que nous avons interviewés. Ce sont des experts dans le domaine des assurances, au sens large. Cela comprend des partenaires commerciaux, des investisseurs, des experts environnementaux et des experts de la société civile. C'est donc l'éventail de personnes que nous avons interrogées. Et elles ont été identifiées non seulement selon des segments spécifiques au secteur de l'assurance, mais aussi de façon transversale. Voilà, c'est comme ça qu'on les a identifiées.

RV : Et est-ce que toutes ces parties prenantes ont eu le même poids dans la décision pour la matérialité ?

P5 : Oui, dans ce cas-ci, oui.

RV : Et y a-t-il eu des surprises concernant des sujets matériels que vous ne vous attendiez pas ?

P5 : Non, il y a plutôt eu des surprises sur des sujets matériels qui n'ont pas été retenus. C'est là que nous avons été vraiment surpris, oui. Pour être très honnête, par exemple la biodiversité : j'ai été très surprise que cela ne soit pas devenu un sujet matériel chez nous.

Mais voilà, c'est comme ça. Nous avons fait cette analyse avec un cabinet de consultants externe, donc le processus était rigoureux.

RV : Et pensez-vous que ce sujet pourrait devenir matériel dans les prochaines années ? Et comment voyez-vous l'évolution de la DMA ? Est-ce qu'il y a un besoin de le refaire chaque année, tous les deux ou trois ans ? Comment voyez-vous cela ?

P5 : Je pense que la CSRD parle d'un rythme tous les 5 ans, au minimum. Nous l'avons fait maintenant en 2025 dans le cadre de la 'Sustainability Strategy'. Et, cela s'est donc entièrement basé là-dessus. Est-ce qu'il est nécessaire de le refaire chaque année ? Non. Ce que je recommanderais, par contre, c'est de détacher la double matérialité de l'exercice complet, parce qu'il y a toujours quelque chose qui évolue, et qu'il serait bon de faire une petite mise à jour annuelle, simplement pour vérifier : est-ce qu'il y a eu des changements ? Est-ce qu'il ne faut pas tenir plus compte de ceci ou de cela ? Je trouve ça important.

RV : Merci beaucoup. Et ensuite, à un niveau plus hiérarchique, est-ce que les résultats de cette double matérialité sont discutés ? Et pensez-vous que cela peut vraiment avoir une influence ou non ?

P5 : Ils sont discutés au niveau du management, oui. Mais il n'y a pas beaucoup de personnes qui sont vraiment familières avec la notion de double matérialité, en fait. Ce n'est pas abordé à tous les niveaux, mais on en tient compte. Nous l'intégrons dans notre stratégie de durabilité, et cette stratégie de durabilité est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise, bien sûr. Donc oui, on en tient compte.

RV : Et comment, selon vous, la double matérialité, donc la CSRD aussi, peut-elle être intégrée dans la stratégie réelle de l'entreprise ?

P5 : Actuellement, nous l'intégrons dans notre 'Sustainability Strategy' mais pour moi, la double matérialité pourrait aussi être utilisée comme base pour une prochaine stratégie ou un prochain exercice stratégique. Ce n'est vraiment pas le bon moment maintenant, car nous sommes en pleine fusion, entre xx et xxx. Pour la Belgique, cela n'a pas tellement d'impact, mais pour la Suisse et l'Allemagne, oui. Et aussi au niveau du groupe. Donc ce n'est pas vraiment le moment de lancer cela. Mais je pense que lors du prochain exercice stratégique, ce sera un élément très intéressant à intégrer.

RV : Et selon moi, il y a quand même plusieurs facteurs d'intégration dans la CSRD. Par exemple, la question de l'existence d'un plan de transition ou non. Oui, "plan de transition" est le mot. Mais est-ce que vous avez des éléments comme ça ?

P5 : Oui, nous travaillons là-dessus. Le plan de transition est effectivement l'un des éléments de notre stratégie.

RV : Et ensuite, dans la CSRD, il y a aussi les actions, les cibles, les matrices, les politiques. Est-ce que certains de ces éléments sont plus importants pour l'intégration ou non ?

P5 : Tu sais, actuellement, c'est encore principalement une description de l'état des lieux. Malheureusement. Donc en fait, je dois répondre à ta question de manière négative dans l'état actuel des choses chez xxx.

RV : Pas de problèmes.

RV : Spécifiquement pour les assurances, donc pas tellement sur les investissements, mais plutôt vraiment sur les produits, quelles évolutions voyez-vous dans le futur, en termes de produits plus durables ?

P5 : Oui, tout d'abord, l'intégration des risques climatiques, nous avons déjà abordé ce point. Deuxièmement, la durabilité doit aussi mener à de l'innovation. Et par là, je veux dire que nous allons devoir développer de nouveaux types de produits pour pouvoir assurer certains risques. Donc ce n'est pas seulement l'intégration de tout ce qui est lié au climat et à l'environnement, ce qui est déjà le plus grand défi, bien sûr. Mais aussi l'intégration dans le cœur même de l'activité, qui doit ensuite conduire au développement de produits durables. Oui, ce sont de grands défis. Et puis, le dernier, pour moi, et je pense que pour tout le monde, c'est tout ce qui concerne les données. Et là, je plaiderais à nouveau pour des données climatiques ouvertes. Les données climatiques ouvertes sont des données accessibles à tout le monde. Ainsi, chaque assureur n'aura plus besoin de faire appel à un consultant qui se base sur tel ou tel modèle climatique et qui vient avec des données. Au plus de consultants, au plus de données et au plus de modèles nous allons avoir. Donc oui, tout cela pourrait être mieux harmonisé. Donc les produits, l'étendue des risques, et les données, et bien sûr aussi la modélisation, qui est très importante.

RV : Et donc maintenant, pour pouvoir entrevoir l'avenir et l'évolution, comment voyez-vous l'évolution de la double matérialité dans le secteur des assurances ?

P5 : Eh bien, la double matérialité, on va simplement continuer à l'utiliser dans le 'Sustainability' ou bien dans le 'Risk Management'. Je ne vois pas encore beaucoup de potentiel pour l'intégration de l'analyse de double matérialité dans un exercice stratégique complet. Dans un exercice de 'Sustainability', oui, mais pas dans un exercice élargi. Je ne vois pas encore vraiment de potentiel à ce niveau-là. C'est encore trop tôt.

RV : Et pour les autres, hors du secteur des assurances, cela pourrait aussi concerner vos clients. Comment voyez-vous cela ? Quelle est, selon vous, l'importance de la double matérialité ?

Pensez-vous que dans le futur, vous pourriez demander une analyse de double matérialité à vos clients ou quelque chose comme ça ? Est-ce vraiment important aussi pour les autres, ou pas ?

P5 : Je le regarde du côté 'upstream' et 'downstream'. 'Downstream', ce sont nos clients. Nous sommes surtout un assureur pour PME, et là, tu ne verras vraiment aucune analyse de double matérialité. 'Upstream', ce sont nos fournisseurs et prestataires, oui. Certainement les grands. Mais ça dépend toujours de la taille. Vous ne devez pas demander ça aux petites entreprises. Elles ne savent même pas ce qu'est une analyse de double matérialité. Donc toutes les compagnies d'assurance en Belgique, toutes les institutions financières en Belgique connaîtront cela, et en Europe, toutes les grandes entreprises aussi. Mais au-delà de ça, non, cela ne va pas plus loin. Et là je pense : oui, on ne peut pas s'attendre à plus. Et pourtant, entre-temps, il y a des centaines d'outils sur le marché pour faire une analyse de double matérialité, même pour les petites entreprises, mais est-ce que c'est sérieux, rigoureux ? On peut en douter fortement. Et là, il faut vraiment faire très attention au plus gros risque de la 'Sustainability', c'est le 'greenwashing'.

RV : Et donc, enfin, selon vous, quels sont les prochains défis ?

P5 : Eh bien, je l'ai dit. Donc l'assurabilité, les données, la modélisation. Et un des plus grands risques, dont on n'a pas encore parlé, c'est clairement le 'greenwashing'. Et pour ne pas retomber là-dedans : nous avons des concurrents-collègues qui se montrent très agressifs sur leurs sites web, qui flirtent en permanence avec la limite du 'greenwashing'. Et il y avait beaucoup d'espoir avec le CSDDD, le successeur de la CSRD, qui allait rendre cela punissable, mais dans l'Omnibus, cela disparaît déjà. Va-t-on continuer le 'greenwashing' ? ZARA a une page est consacrée à la 'Sustainability'. C'est du pur 'greenwashing'. Et ça, ce n'est qu'un petit exemple. Donc ça, pour nous, ce n'est pas l'avenir. C'est aussi un grand défi. Et je pense que l'analyse de double matérialité en soi, ce n'est rien de plus et rien d'autre qu'une méthode.

RV : Oui.

P5 : Une méthode reconnue qui vient du 'Risk Management'. Mais cela demande quand même certaines connaissances pour pouvoir l'appliquer. Nous avons dû faire appel à un consultant, en fin de compte, pour cela. Et ce consultant a aussi évalué tous les impacts, donc pas uniquement les impacts physiques mais tous les impacts, du côté des risques et des opportunités. Donc sur les deux axes. C'est donc vraiment un exercice très approfondi.

RV : Oui, et donc de l'autre côté, quelles sont les opportunités ?

P5 : Je pense qu'il y a beaucoup d'opportunités. D'abord, la 'Sustainability' : ce n'est pas un choix, c'est un 'must'. Comment nous procédons ? Je pense qu'il y a maintenant suffisamment de pistes dans le monde financier, basées sur ce qui ressort de la DMA. Ce sont de grandes opportunités : adapter les produits, innover aussi, et toutes ces techniques innovantes pour le chauffage ou la climatisation, etc. ; pour un assureur, c'est très important. Ce sont les plus grandes opportunités, à mes yeux.

RV : Et maintenant qu'on arrive à la fin, est-ce qu'il y a encore quelque chose qu'on n'a pas abordé et que vous aimeriez partager ?

P5 : Je pense que c'était déjà très approfondi. Ce sont vraiment des questions intéressantes, vraiment. J'ai déjà participé à beaucoup d'interviews, mais en voyant celle-ci, je me suis dit : « Là, je dois me préparer. » Donc voilà. Si tu penses encore à quelque chose, n'hésite pas à revenir vers moi pour vérifier.

RV : Non, en fait... Oui, quand j'ai lu, je n'ai pas lu en détail le rapport xxx, mais les autres rapports, oui. Mon sentiment général, c'est qu'il y a peu de véritables 'targets' et elles ne sont pas comparables. Elles sont très différentes. Même pour le 'carbon accounting', les 'targets' sont très différents et ce sont les méthodologies les plus avancées. Donc oui, il y a encore beaucoup de travail.

P5 : Oui, il y a encore énormément de travail. Le mimétisme concurrentiel, je trouve cela incroyablement bien formulé. Nous avons bien sûr des collègues concurrents à l'œil. Et, c'est agréable de constater que nous avons presque tous identifié les mêmes enjeux matériels, E1 for ESG1. Pour le reste des Es, on peut discuter. Et je pense qu'au fil des années, ils deviendront plus importants. Et je pense que nous avons tous compris le "S1" et "S4", c'est si évident. Et le "G1" ? Oui bon, 'good corporate governance'. Sur base de la DMA, on est en train de développer une stratégie, et de cette stratégie, on va dériver des KPI et un plan de transition. Donc oui, on avance, mais ce n'est que le début.

RV : Et sur le long terme, est-ce que l'objectif est d'intégrer la double matérialité dans le cycle stratégique ?

P5 : Je ne saurais pas le dire. Je suis dans la 'Sustainability', pas dans la stratégie. Chez mes collègues de 'Strategy', peut-être, mais moi je ne le sais vraiment pas. Je trouverais ça intéressant que l'on base son exercice stratégique sur cela. Cela te donne à la fois une explication très claire de ton entreprise et de ce que tu fais concrètement. Et c'est quand même une analyse très large et très approfondie.

P5 : Oui. Et aussi, elle était assez agnostique par rapport au secteur. Les assureurs ont quand même pris certains éléments spécifiques à leur secteur, mais avec l'Omnibus, tout ça va sans doute disparaître. Qu'en penses-tu, de ces éléments sectoriels ?

P5 : Je ne les ai pas vus, je ne les ai pas lus. Mais je me suis dit : « Ceux-là vont de toute façon disparaître », parce qu'il n'y avait pas encore grand-chose de précisé à ce sujet. Moi je trouve déjà que c'est assez complexe comme ça. Pour les assureurs et pour les institutions financières : qu'on laisse cela aux institutions financières. Et si l'on veut aller vers le secteur spécifique, on peut déjà consulter la taxonomie, on y trouvera des données sur ce qu'on fait comme investisseur et comme assureur. Donc ce n'est pas que ça n'existe pas. C'est juste que c'est déjà rapporté de 150 façons différentes. Et dans au moins un des rapports, ce sera bien présent. Mais ce standard sectoriel... moi, je ne l'attendais pas du tout.

RV : Ok, parfait ! C'est bon pour moi, je pense que je n'ai plus d'autres questions.

Un grand merci pour toutes tes réponses, parce que je sais qu'on ne se connaît pas, donc ce n'est pas toujours évident.

P5 : Pas de problème, avec plaisir. Si on peut aider les étudiants, bien sûr qu'on le fait. Pas de souci. Et n'oublie pas de m'envoyer ton travail final si c'est possible, j'aimerais beaucoup le lire.

RV : Oui, je vais te l'envoyer.

Participant 6 (P6)

RV : Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de lire un peu les questions ou non.

P6 : Oui.

RV : Donc, l'objectif de mon mémoire de master est d'examiner l'impact de, principalement, la double matérialité, mais aussi de la CSRD, pour les assureurs. Et donc, je ne sais pas si avez déjà des questions pour moi à ce sujet ?

P6 : J'ai regardé vos questions. Je vais devoir, de temps en temps, jeter un œil à ma petite liste que j'ai préparée pour pouvoir répondre. Il y a bien quelques questions, mais il faut savoir que nous, xxx Assurances, faisons partie du groupe xxx, donc le DMA est vraiment piloté depuis le

groupe. Donc, pour certaines questions spécifiques, je vous renverrais vers le rapport CSRD. Mais je vous l'indiquerai pendant l'entretien, si cela vous convient.

RV : Oui. Merci, parfait. Et donc, cette réunion est enregistrée, mais tout est anonymisé dans mon mémoire de master.

P6 : D'accord, d'accord, oui, OK. Super, bon courage.

RV : Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Et aussi, quel est votre rôle en matière de durabilité chez xxx ?

P6 : Je suis **, je travaille maintenant depuis deux ans chez xxx Assurances. L'équipe ESG, il peut-être important de donner un peu de contexte, l'équipe ESG chez xxx a subi une restructuration. Et en septembre, notre nouveau responsable assurances commencera chez xxx. Donc, j'ai travaillé pendant deux ans assez souvent sur ces sujets, et je vais faire de mon mieux pour répondre aux questions du mieux que je peux.

RV : C'est très bien.

P6 : Et peut-être, enfin, donc mon focus est surtout sur le reporting, mais je fais aussi un peu de gestion de projet, donc je pense au plan de transition par exemple. Je m'assure que tout le monde soit autour de la table, ou encore pour le calcul des émissions assurées, j'essaie de garder tout sur la bonne voie.

RV : Bien sûr. Et donc, la double matérialité est quand même un concept nouveau, non ? Quel est votre premier souvenir de ce concept ? Et qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

P6 : Donc, j'ai entendu parler de la double matérialité pour la première fois quand j'ai commencé chez xxx Assurances. Et nous avons directement commencé à travailler sur le projet CSRD. Donc, mon premier souvenir, pour être très précise, c'était en octobre 2023.

RV : Et maintenant, de manière générale, selon vous, quels sont les plus grands risques climatiques pour le secteur de l'assurance ?

P6 : Oui, donc je pense que, pour les assurances, le principal risque est l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles liées au climat. Le meilleur exemple est l'inondation de 2021. En tant qu'assureurs, nous devons vraiment investir dans des outils pour réaliser la meilleure analyse de risque possible et pouvoir l'intégrer dans nos modèles de tarification. Parce que, bien sûr, une augmentation de la fréquence des catastrophes naturelles signifie que nous recevons plus de sinistres. Et cela a évidemment un impact financier pour nous en tant qu'entreprise. Donc, je pense que c'est vraiment le plus grand défi auquel nous sommes confrontés en tant qu'assureurs.

RV : Et pensez-vous que la double matérialité est quelque chose de positif pour mieux percevoir ces risques ?

P6 : Oui, je le pense. Nous faisons déjà pas mal d'analyses de risques en interne, comme par exemple une évaluation des risques climatiques. Mais grâce au DMA, nous obtenons une meilleure vue d'ensemble de l'impact financier sur notre entreprise. Cela nous permettra également de comprendre comment nous, en tant qu'entreprise, nous pouvons mieux agir pour les personnes et la planète. Donc, je pense que le DMA a clairement un impact positif pour tout bien cartographier et structurer.

RV : Oui, et est-ce que la CSRD a vraiment été l'élément déclencheur pour le DMA ? Ou pensez-vous que quelque chose de ce type serait venu de toute façon ?

P6 : C'est un peu des deux. Avant la CSRD, nous faisons déjà pas mal d'analyses de risques en interne, mais aussi des analyses d'impact. Nous rapportons déjà sur des sujets importants pour nous, dont le changement climatique. Mais je pense que la CSRD a été la base pour structurer tout cela, et aussi pour tout examiner sous un angle différent, à la fois du point de vue de l'impact et du point de vue financier. Donc, on rapportait déjà sur ces thématiques, mais je pense que la directive a eu un impact pour mieux structurer. Et cela nous permet aussi, entre assureurs, de mieux comparer comment chacun aborde ces questions. Donc oui, je pense que cela a eu une influence clairement positive.

RV : Et donc maintenant qu'il n'est plus, y a-t-il de grands changements avec l'Omnibus ? Penses-tu que cela va apporter de vrais changements ?

P6 : Oui, donc l'Omnibus est vraiment une question très intéressante. Elle rend la réglementation plus pertinente et nous allège considérablement. Nous devons respecter moins de règles. On doit bien sûr toujours se conformer au cadre législatif, mais cela réduit tout de même un peu la charge pour s'y conformer. Cependant, pour nous, il y a un point important que l'Omnibus a, elle permet aux PME de ne plus devoir, ou de devoir plus tard, faire de reporting. Et chez xxx et xxx Assurances, nous avons beaucoup de PME dans notre portefeuille. Cela signifie donc que ces PME ne doivent pas ou pas encore faire de reporting sur leurs émissions ou d'autres données importantes dont nous avons besoin pour notre plan de transition ou pour calculer nos émissions assurées. Donc ça, c'est clairement un désavantage pour nous que les PME sont désormais 'out of scope' du reporting.

RV : Et pour les assureurs ? Penses-tu que cela pourrait aussi être perçu négativement, que certains vont peut-être faire moins d'efforts en matière de durabilité ?

P6 : Je ne pense pas. Je crois que l'Europe poursuit, s'efforce réellement de se concentrer sur la transparence et la durabilité. Donc, je ne pense pas que des assureurs vont tout à coup dire : « nous ne nous conformerons plus ». Bien sûr, cela reste une question importante, et il va y avoir de plus en plus de législation. Donc, je pense que nous devons tous maintenant commencer à rapporter, pour ne faire que s'améliorer ensuite. C'est mon avis, les assureurs ne diront certainement pas, on arrête maintenant.

RV : Et donc, en lien avec la double matérialité mais aussi la CSRD, est-ce que vous regardez ce que font vos concurrents ?

P6 : Oui, nous regardons clairement ce que font nos concurrents. Nous faisons régulièrement des benchmarks : nous analysons ce que d'autres assureurs ont rapporté, quels produits ils ont, quelles sont leurs émissions assurées, etc. Nous recevons également des présentations des Big Four, qui nous montrent leurs benchmarks. Cela nous donne une bonne vue d'ensemble de nos points faibles, des choses à améliorer, mais aussi de nos points forts. C'est donc pour nous un exercice très important que nous faisons.

RV : Et est-ce que cela a joué un rôle ? Peut-être que vous avez constaté que vous faisiez davantage de choses, et que vous pourriez ne plus faire, ou à ajuster certaines choses ?

P6 : Oui, tout à fait. Et je pense que c'est aussi ce qui est beau dans tout ce processus. C'est la première fois que nous avons tous rapporté selon la CSRD, donc avec ce benchmark, nous allons, en tant qu'assureurs, certainement grandir ensemble. Nous allons regarder : « OK, maintenant que nous avons fait un premier rapport, comment peut-on davantage s'aligner sur le marché ? » Donc oui, il y aura clairement des évolutions dans les années à venir en matière de reporting.

RV : Et au niveau de la méthodologie, qu'en pensez-vous ? J'ai constaté qu'il y a pas mal de différences selon les méthodologies, par exemple pour les émissions de CO₂.

P6 : Oui.

RV : Qu'est-ce que cela implique pour vous en termes de comparabilité ? Est-ce que cela vous amène à ajuster certaines choses ?

P6 : Je pense que votre question est un peu trop spécifique, enfin... Pourriez-vous peut-être me donner un exemple ?

RV : Oui. Par exemple, pour les 'Investment Emissions' dans la catégorie 15, la méthodologie de base est à peu près la même pour tout le monde, mais personne ne comptabilise exactement les mêmes émissions. J'ai vu par exemple que xxx inclut les émissions de scope 3 dans 'Investment', mais ce n'est pas le cas de tout le monde. C'est très différent et cela peut représenter des millions de tonnes en plus.

P6 : Oui.

RV : Donc, le fait que certains le font et d'autres non, est-ce que cela change quelque chose pour vous ?

P6 : Oui, donc cette question sort un peu de mon domaine. Il y a quelqu'un chez xxx qui est en charge spécifiquement de tout ce qui concerne les 'Financed emissions'. C'est un sujet très important pour nous, et je sais qu'il suit cela. Mais je ne peux pas vraiment répondre directement à votre question. Il faudrait que je vérifie cela en interne, si vous le souhaitez.

RV : Oui. Et pour ce qui est des 'Insurance associated emissions', on voit qu'il n'y a pas encore de méthodologie pour les comptabiliser.

P6 : La plupart des entreprises, donc la plupart des assureurs, utilisent tout de même la méthodologie PCAF. C'est une méthodologie que tout le monde suit. L'interprétation varie, bien sûr, selon ce que vous faites avec vos données, mais en termes de méthode, à ma connaissance, tous les assureurs utilisent la méthodologie PCAF.

RV : Merci. Mais par exemple, pour les 'Insurance associated emissions', peu d'entreprises partagent ces chiffres parce qu'il est difficile de les estimer. Pensez-vous que le fait qu'il y ai un besoin que quelqu'un le fasse et qu'ensuite tout le monde le fera de la même manière ?

P6 : Je pense que... Je ne suis pas sûre d'avoir parfaitement compris votre question, mais je dirais que la méthode PCAF pose les bases. Et je pense qu'il y aura toujours des différences dans la manière dont les 'Insurance associated emissions' sont calculées, car chaque assureur s'appuie sur des bases de données différentes, qui contiennent des unités différentes.

RV : Oui.

P6 : Donc, les données utilisées par les assureurs sont toujours différentes. Voilà, donc je pense qu'il y aura toujours une différence quelque part. Par exemple, nous travaillons aussi ensemble au sein de groupes de travail comme Assuralia, avec lesquels nous entrons en dialogue. Lorsque nous avons des questions, nous les posons via Assuralia, afin d'aligner au mieux nos méthodologies. C'est donc un élément important pour mieux harmoniser les approches.

RV : Et concernant la double matérialité elle-même, comment avez-vous identifié vos parties prenantes ?

P6 : Oui, donc les parties prenantes ont été définies au niveau du groupe. Pour ce type de questions, je vous recommande de consulter notre rapport CSRD. Il y est très bien expliqué quels sont nos stakeholders et comment nous engageons le dialogue avec eux. Je vous invite donc à le consulter.

RV : Mais peut-être savez-vous s'il y a eu des surprises concernant ces parties prenantes ?

P6 : Pour xxx, il n'y a pas vraiment eu de grandes surprises concernant les parties prenantes. En réalité, tout ce que nous rapportions déjà ou ce qui est ressorti de l'évaluation de double matérialité était globalement en ligne avec les attentes de nos parties prenantes.

RV : Et pour vous personnellement, à quel point l'engagement avec les parties prenantes est-il important ?

P6 : C'est quelque chose de très important pour nous. Je pense que le groupe de parties prenantes le plus important pour nous, ce sont nos clients. Cela correspond d'ailleurs à l'ambition de xxx de placer le client au centre. Quand on parle de clients, cela va des particuliers aux grandes entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Tous les types de clients sont essentiels pour nous.

RV : Et savez-vous si vous avez un objectif précis concernant la fréquence de l'engagement ou de la réalisation du DMA ? Est-ce que vous prévoyez de le refaire entièrement chaque année, tous les deux ans, tous les trois ans ?

P6 : Cela se décide également au niveau du groupe, donc pour l'instant, je ne peux pas vraiment dire s'il y a déjà une décision à ce sujet. Mais une mise à jour régulière est certainement très importante. Et nous restons constamment en dialogue avec nos parties prenantes. Par différents canaux, nous avons des contacts fréquents avec elles, et c'est crucial pour xxx de maintenir cet engagement. Nous essayons toujours de répondre à leurs attentes et à leurs questions. C'est ainsi que nous maintenons un dialogue continu.

RV : Et maintenant, plus sur l'intégration du DMA dans la stratégie : savez-vous à quel niveau hiérarchique les résultats du DMA sont discutés, et à quelle fréquence ?

P6 : Il me semble que c'est une fois par an, mais je ne peux pas le confirmer à 100 %. Ce que je sais, c'est que les résultats du DMA ont été présentés au 'Board of Directors', et qu'ils ont été approuvés.

RV : Et selon vous, comment ces résultats ont-ils été intégrés dans la stratégie ?

P6 : Ils sont actuellement en train de développer la stratégie 2030, donc elle n'est pas encore finalisée. Je ne peux donc pas en dire beaucoup. Mais ce qui est ressorti pour nous comme particulièrement important, c'est clairement le besoin en rénovation. En effet, nous couvrons à la fois des assurances habitation, mais nous proposons aussi des prêts, des prêts hypothécaires. Donc, la nécessité de rénover est vraiment un pilier essentiel qui est ressorti du DMA, et qui est désormais intégré dans la stratégie.

RV : Oui. Et par exemple, dans la CSRD, il y a les catégories politiques, actions, objectifs, indicateurs. Laquelle, selon vous, donne le plus d'informations sur l'intégration dans la stratégie ?

P6 : Je pense que ce sont les actions, car ce sont les mesures concrètes que les entreprises mettent déjà en œuvre actuellement. Les politiques sont bien sûr aussi très importantes... Je trouve que c'est une question difficile, mais je pense que ce sont surtout les actions. Cela dit, c'est mon opinion personnelle. Si vous voulez, je peux vérifier cela en interne pour vous donner une meilleure vision.

RV : Votre avis personnel est déjà très utile, mais auriez-vous peut-être un exemple concret ? Quelque chose qui a changé depuis l'introduction de la double matérialité ?

P6 : Étant donné que je travaille depuis deux ans chez xxx Assurances, c'est une question difficile pour moi. Je devrais également vérifier cela en interne. Désolée de ne pas pouvoir vous donner une réponse directe, mais oui, c'est une question un peu compliquée pour moi car...

RV : Oui, je comprends.

P6 : Je n'ai pas encore énormément d'expérience sur le sujet, et comme la stratégie 2030 est encore en cours d'élaboration, tout se recoupe en ce moment. Donc c'est encore un peu tôt pour donner une réponse.

RV : Pas de souci. Je trouve aussi que c'est un processus intéressant, mais ce n'est pas facile de voir s'il y a déjà de vrais changements à ce stade.

P6 : Oui, je comprends ta question. Je pense que le DMA permet réellement de faire ressortir certains sujets qui sont importants pour les assureurs. Donc, je pense qu'à l'avenir, cela évoluera dans le sens où le DMA aura un impact concret sur la stratégie. Et c'est aussi l'objectif, je pense. Grâce au DMA, on peut identifier les sujets importants pour nous en tant qu'entreprise, mais aussi pour la société et la planète, et inversement. Donc je pense que, clairement, le DMA va évoluer pour devenir la base même de la stratégie, et c'est bien l'intention.

RV : Et oui, c'est peut-être une question un peu difficile, mais pensez-vous que le but à l'avenir est d'intégrer le DMA dans le cycle stratégique de l'entreprise ?

P6 : Oui, je suis tout à fait de cet avis. Je pense que c'est justement l'un des objectifs de la CSRD et du DMA d'intégrer véritablement les questions de durabilité dans la stratégie et ainsi mieux connaître nos produits. Cela permet aussi d'adapter nos produits pour mieux répondre aux besoins des clients. Par exemple, en ce moment, avec les assurances habitation, on veille à intégrer les risques comme les inondations dans les produits, ce qui est déjà le cas, mais aussi les tempêtes, etc. Tous ces risques climatiques vont donc être intégrés de manière dans les produits d'assurance.

RV : Oui, certainement. Et maintenant, en regardant un peu vers l'avenir et l'évolution des choses, comment voyez-vous l'évolution de la double matérialité dans le secteur de l'assurance ?

P6 : Je pense que, comme c'était la première fois que nous rapportions tous sur le DMA, les sujets vont progressivement s'aligner entre les assureurs. Ils vont de plus en plus rapporter sur des sujets similaires, ce qui permettra de mieux voir comment chacun se différencie. Par exemple avec leurs produits ou... enfin, je voulais dire autre chose mais ce n'était pas très pertinent. Donc, oui, je pense que les sujets vont se rapprocher, et que cela permettra aux clients d'encore mieux comparer : qui se différencie sur quel aspect ? Et cela ne peut être que positif.

RV : Et pensez-vous que les thématiques matérielles pourraient aussi changer dans le futur ?

P6 : Oui, je pense que c'est probable. On vit dans une époque où beaucoup de choses se passent, tant au niveau social que du domaine climatique. Donc les sujets vont certainement évoluer. Mais les sujets les plus importants, eux, vont rester. Le changement climatique, par exemple, restera un des thèmes les plus importants. Je pense que ça ne disparaîtra jamais, c'est là pour durer.

RV : Ok, par exemple, quelqu'un m'a dit qu'il avait été surpris que 'E4 Biodiversity' ne soit pas un sujet retenu par la majorité des assureurs. Pensez-vous que cela pourrait le devenir à l'avenir ?

P6 : Je le pense, oui. À mon avis, la biodiversité est certainement un sujet important. Mais c'est mon opinion personnelle, je ne parle pas au nom du groupe. Je pense que la biodiversité est effectivement une thématique importante. Et qu'en tant qu'assureurs, nous devons encore voir de quelle manière elle peut être intégrée dans la stratégie et les processus internes de l'entreprise.

RV : Oui, c'est ça. Et maintenant, la CSRD est encore sector-agnostique, je pense, donc en principe, il n'y a pas de règles spécifiques pour les assureurs. Mais ensuite, il y avait des projets pour des standards spécifiques aux assureurs, qui ont probablement été mis de côté par l'Omnibus. Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous qu'il est nécessaire d'avoir des standards vraiment spécifiques pour les assureurs ?

P6 : Je pense que oui. Je pense qu'il est important d'avoir des standards ou des sujets spécifiques au secteur. Mais je ne pense pas non plus que tout cela ait été purement abandonné avec l'Omnibus. Je pense que ces standards vont encore venir, mais en temps utile. Je pense qu'il est important de commencer par les bases maintenant, et cela évoluera vers des standards spécifiques par secteur. Mais pour le moment, l'accent doit être mis sur l'approche sector-agnostique.

RV : Oui.

P6 : Et je trouve ça logique à ce stade.

RV : Et quels sont, selon vous, les prochains défis ?

P6 : Je pense que les prochains défis sont, d'une part, l'augmentation des exigences de reporting, et d'autre part, l'évolution du cadre réglementaire. Il faut rester à jour : que va-t-il changer ? Et quelles implications cela aura-t-il pour nous ?

Mais je pense aussi que le plus grand défi est l'obtention des données. C'est vraiment crucial pour nous. Comme je l'ai mentionné, nous avons beaucoup de PME dans notre portefeuille. Donc, l'un des plus grands défis pour nous en tant qu'entreprise, c'est d'obtenir les données, les bonnes données, et d'automatiser nos calculs.

RV : Et ensuite, quelles sont selon vous les opportunités qui s'offrent à vous ?

P6 : Je pense que les opportunités résident dans le fait que nous pouvons aller vers plus de précision, donc mieux adapter notre offre de produits aux besoins et attentes de nos clients.

Mais une autre opportunité importante est le dialogue avec les entreprises dans notre portefeuille, que ce soit les entreprises que nous assurons, les particuliers, ou encore les entreprises dans lesquelles nous investissons. Ce dialogue met sur la table l'importance de prendre en compte les émissions. Et je pense que cela représente vraiment une opportunité pour nous, en tant qu'entreprise.

RV : Parfait, mais est-ce qu'il y a peut-être encore quelque chose qu'on n'a pas abordé et que vous aimeriez partager ?

P6 : Oui, donc comme on le sait, la durabilité est un processus continu, et pour nous, il est vraiment important de continuer à innover et à répondre aux besoins des clients.

Nous essayons donc vraiment d'intégrer la durabilité dans tous nos processus internes, et avec la stratégie 2030 qui est actuellement en cours d'élaboration, la durabilité prendra également une nouvelle dimension chez xxx.

Je tiens donc à souligner que c'est quelque chose de très important pour nous, et que cela évolue constamment, nous continuerons toujours à travailler à l'intégration de la durabilité dans nos processus d'entreprise.

RV : Et quand cette nouvelle stratégie sera-t-elle disponible ?

P6 : Alors, je pense qu'elle a été approuvée, mais je ne peux pas le confirmer avec certitude. Je crois qu'elle sera publiée courant de l'automne, mais je ne peux pas vous donner une date exacte. Si vous le souhaitez, je peux me renseigner en interne.

RV : Oui, d'accord. En tout cas, c'était très bien. Merci beaucoup. Je sais aussi que ce n'est pas un exercice facile.

P6 : Certainement, c'est sûr. C'est un sujet très intéressant et nous cherchons toujours à nous améliorer. Nous travaillons continuellement à l'optimisation de nos processus.

J'espère avoir pu vous aider avec votre mémoire. Comme je l'ai dit, il y a eu des restructurations, et un nouveau responsable arrive en septembre. Moi-même, j'ai deux ans d'expérience. J'espère avoir pu répondre correctement à vos questions.

Si jamais vous avez besoin de clarifications ou si certaines réponses n'étaient pas suffisamment détaillées, n'hésitez pas à m'envoyer un e-mail.

RV : Oui, vous êtes disponible par e-mail ?

P6 : Bien sûr ! Et je ferai de mon mieux pour vous aider. Je peux aussi consulter certaines personnes en interne si vous avez des questions plus précises ou si vous souhaitez des informations complémentaires. Je ferai le nécessaire.

RV : Très bien.

P6 : Okay.

Participant 7 (P7)

RV : Bonjour.

P7 : Bonjour. Je t'écoute, dans la mesure où je peux t'aider, on va voir ce qui est faisable ou pas. Sachant que comme je l'avais je crois indiqué, le but est de passer du temps en échange, entre guillemets, de recevoir ton mémoire quand tu l'auras terminé.

RV: Bien sûr.

P7: Et finalement les réponses n'engagent que moi, donc je ne prétends pas avoir la vérité absolue sur ces matières qui en plus ont le don de changer régulièrement.

RV: Ça c'est sûr.

P7: C'est clair que ce qu'on a encore reçu comme message de différents niveaux, que ce soit l'impact sur la taxonomie avec toute la directive omnibus plus sur la CSRD ne va pas nécessairement dans le bon chemin. Et bon, on verra. Je ne sais pas si tu veux suivre le guide d'entretien que tu as proposé ?

RV: Oui, plus ou moins. Je ne pense pas poser toutes les questions non plus mais plus ou moins suivre ce fil conducteur là. Je ne sais pas si tu as lu quand même un petit peu déjà ou pas.

P7: Oui, oui, je l'ai parcouru, donc si tu veux que je me présente pour commencer.

RV: Oui, c'est ça

P7: Après une longue carrière, si je reprends depuis la sortie de mes études qui date quand même de 30 ans cette année, donc ça fait longtemps. J'ai commencé dans l'audit, 2 ans, mais très vite à Luxembourg, le marché financier ça me passionnait. Mais très vite j'avais l'impression de passer après la bataille et de constater simplement ce qui s'était passé l'année précédente. Donc j'ai switché vers une carrière dans les salles de marché, essentiellement en Belgique. Et la plus longue période c'était chez ING, dans un rôle commercial, et avec des équipes à l'international. Et puis, à un moment donné, ING fait une restructuration et toutes les activités dont j'étais responsable se terminent. Entre parenthèses, entre-temps, ils les ont relancées. Ça fait partie des grandes décisions des banques internationales qui sont parfois difficiles à

comprendre, mais du coup là, j'avais déjà lancé un indice sustainable et c'était ma première interaction avec la durabilité. Et là, je passe dans une petite firme qui faisait des indices basés sur des critères ESG. Mais qui était une petite start-up et donc fragile et en plus en exclusivité avec la Société Générale. Donc quand la Société Générale ne vendait plus les produits, il y a plus de revenus et c'était très compliqué. Donc ça s'est terminé et là j'ai pu faire un break qui m'a permis de me poser la question de savoir ce que je voulais faire dans les 20 prochaines années. Et la conclusion était que je voulais faire un job en lien avec la durabilité. Pas nécessairement ce que je fais aujourd'hui. Ça pouvait être une PME qui installait des pompes à chaleur ou tout autre lien qui aurait pu être fait. À un moment donné, après avoir hésité une première année, j'ai repris des études et j'ai donc fait un Master en Management Environnemental qui m'a permis de retrouver un job en durabilité, au début chez Ethias en tant que responsable du portefeuille d'investissements sur les aspects ESG. Et puis, dans un rôle plus large qui est mon rôle actuel chez xxx depuis bientôt 2 ans en termes de Responsable Durabilité à un niveau qui, et ça c'est un des points où on voit assez rapidement si la durabilité est prise au sérieux ou pas par les entreprises, à un niveau qui est reporting direct du Comité de Direction. Parmi les 20 directeurs qui sont chez xxx, donc c'est vraiment un rôle qui n'était pas celui-là avant chez xxx qu'ils ont créé pour effectivement mettre la durabilité au cœur de la de la réflexion stratégique. Donc, voilà un peu de manière très rapide. Et donc si, tu as la question de premier souvenir, vos premières expériences de la notion de double matérialité, là c'est ça.

RV: Oui, j'ai peut-être une petite question quand même, juste avant, par rapport à ce que vous venez de dire, vous avez dit que c'était un rôle. Est-ce c'est uniquement un rôle chez xxx ou bien il y a tout un département quand même pour la durabilité déjà

P7: Oui, je suis à la tête.

RV: Oui, c'est pas énormément de personnes.

P7: Je suis directeur qui a le moins de personnes sous moi. Donc il y a des directeurs qui ont tout l'aspect souscription, gestion des sinistres et donc ils ont pas mal de back-office opérationnel et des choses. Moi j'ai en tout et pour tout 3 collaborateurs qui me rapportent directement. Il y aura une 4e personne que l'on vient d'engager qui arrive le premier août. Et on a aussi décidé de prendre un stagiaire dans un parcours d'intégration que xxx propose à des gens qui ont eu des parcours scolaires un peu chaotiques ou qui n'ont pas nécessairement terminé leurs études. Et ici, on va accueillir pendant 2*6 mois quelqu'un qui fait partie de la 2e cohorte, donc c'est la 2e fois qu'on lance ce trajet.

RV: Okay.

P7: Et la première avait fait que sur 7 personnes qui nous avaient rejoint, 5 ont aujourd'hui un job chez xxx.

RV: Ha, c'est sympa.

P7: Donc c'est bon, je vais tenter la dynamique. C'est pas évident parce que autant on peut sur certaines fonctions avoir des profils, mais quand on s'adresse à nos matières faut déjà donc, OK,

je je prends risque pour voir. Je peux avoir que des surprises positives. Donc oui c'est un département effectivement. Mais à côté de ça, je prends l'exemple de mon collègue chez KBC qui a plus ou moins la même structure. Et donc, on se dit maintenant pour KBC, KBC c'est 170 filiales et joint ventures, c'est beaucoup plus grand que xxx sauf qu'il a 70 correspondants dans tous les départements et filiale joint ventures et autres 70 correspondants qui ont dans leur description de fonction un rôle lié à la durabilité. Donc ça dépend vraiment comment comment l'entreprise s'organise. Et chez nous ? Il est clair que c'est aussi transversal et sont par exemple les matières liées aux ressources humaines, à la diversité des genres, à tout ce qui est Learning et Development, tout ce qui est well-being, inclusion et tout ça est géré par le département ressources humaines ou une personne. Donc elle, elle n'est pas as en lien direct dans mon équipe, elle ne me rapporte pas mais fonctionnellement, clairement elle joue un rôle important à la durabilité.

RV: Oui, bien sûr, il y a forcément plein, plein de liens avec les autres départements.

P7 : Oui, et moi quand je suis arrivé, je n'ai pas voulu créer une stratégie en matière de durabilité. J'ai dit, on va prendre le temps nécessaire. Même si, arrivant en fin 2023, la CSRD, les premiers points de données à collecter potentiellement début 24, étaient là. J'ai dit, on va au lieu de faire la double matérialité, on va d'abord s'assurer que notre stratégie est une stratégie. Donc la stratégie business est une stratégie business durable et dans tous ses axes. Ce qui nous a mené à la conclusion, par exemple, qu'on a toute une série de politiques stratégiques, tactiques, opérationnelles qui existent chez xxx, dont, pour prendre un exemple, la politique d'achat ou la politique de rémunération. Et moi je voulais m'assurer que oui, c'est bien beau d'avoir une politique d'achat, mais dans quelle mesure est-ce qu'on a une politique d'achat durable ? Et donc, quels sont les aspects qu'on engage un contrat avec un fournisseur ? Quels sont les aspects de variabilité que vous vérifiez ? Si c'est on n'a jamais rien fait, ben, il va falloir changer quoi. Donc, c'est vraiment intégrer dans toutes les fonctions business, ces notions de durabilité. Et puis quand on a validé ça, on a en fait commencé l'exercice de double matérialité qui nous a occupé pendant plus de 3 mois. Et donc mon premier contact, c'était quand je suis arrivé chez xxx. C'était, enfin je connaissais déjà un peu le principe évidemment de par tout ce que j'avais fait chez Ethias et les discussions que j'avais avec les agences de notation qui il faut le savoir, pour la plupart, les MSCI, Sustainalytics et les autres, dans leur notation extra-financière n'utilisent que la matérialité financière. Donc, le outside-in est très fort influencé par l'approche américaine et l'approche IFRS, mais qui pour moi manque énormément, avec la matérialité d'impact qui c'est pas possible juste de dire ah ben oui mais les sujets de durabilité ont un impact financier sur moi et ça évidemment, je dois bien en tenir compte et je dois pouvoir le mesurer quelque part. Mais l'impact que moi je crée sur l'environnement et la société, oh ben non, ça c'est pas quelque chose que je regarde. Pour moi justement, si, c'est là qu'on peut agir. Donc voilà un petit peu pour m'introduire et déjà un petit peu parler de la double matérialité.

RV: Parfait. Et donc, et pour aller dans un contexte général, donc pour toi, pour le secteur des assurances, quels sont les risques, vraiment les plus gros défis auxquels fait face le secteur ?

P7: De disparaître dans les 50 prochaines années parce que ce sera juste plus possible d'assurer les clients, parce que le secteur faut pas oublier le rôle essentiel qu'il joue, c'est des risques

l'économie. Donc, il permet à certains acteurs qui souhaitent prendre des risques, de ne pas être exposés à ces risques grâce au fait qu'ils ont payé une prime d'assurance et il faut effectivement que cette prime reste acceptable pour pouvoir faire en sorte qu'il continue à avoir des activités économiques. Et si un jour, cette prime n'est plus acceptable, on l'a déjà vu dans les inondations de 21, toute une série de personnes n'étaient pas assurées parce qu'en Belgique, il n'y a que 2 assurances obligatoires qui sont la RC auto et l'assurance locataire. Je crois que maintenant toutes les régions ont obligé les locataires à prendre une assurance lorsqu'ils louent un bien. Mais sinon un propriétaire, j'ai une maison près d'une rivière et je souhaite pas l'assurer en assurance incendie, aucun souci, je peux tout à fait le faire et s'il y a des inondations bah tant pis et c'est ce qu'on a vu en 2021 et c'est ce qu'on voit pas plus tard que début de cette année dans les feux en Californie, les entreprises d'assurance actives, dont la première aux États-Unis, State Farm, ont en 24 voulu augmenter les tarifs où le gouvernement californien a dit non, c'est inacceptable, vous ne pouvez pas augmenter les tarifs à des niveaux que l'on estime inacceptable. Ok ben alors, on se retire du marché. C'est un marché où on n'est pas obligé d'assurer, donc on se retire. Le gouvernement à ce moment-là a dit OK, pas de problème, on va faire un système transitoire qui s'appelle Fair et on va augmenter le plafond de la valeur des maisons que l'on va assurer à travers ce système, qui au départ était pour les familles plus modestes qui n'arrivaient pas à trouver un assureur. Donc je crois qu'il a augmenté à 3 millions de dollars la propriété. Il est évidemment arrivé ce qui est arrivé, les feux ont ravagé et donc la perte elle est collective maintenant parce que tous ceux qui étaient assurés dans le système Fair ont pu recevoir un dédommagement qui est payé par la collectivité. Donc, ça c'est le gros risque des assureurs pour moi c'est de ne plus pouvoir faire le business. Et comme le disait le CEO d'AXA il y a un peu de temps, c'est un monde à 4° n'est pas, n'est plus un monde assurable et je pense même déjà à 3°. Et là se pose tout le problème en cascade, évidemment, si les instruments ne le font plus, qui va assurer ça ? Est-ce qu'on va avoir un gouvernement qui sera capable, enfin oui, un gouvernement régional ou fédéral qui sera capable de le faire ? Je ne suis pas persuadé. Ce qui s'est fait en Wallonie en 2021, selon certaines estimations, si ça se produit dans la région Gantoise, c'est pas plus de 2 milliards, c'est plus de 10 milliards de pertes qu'on aura.

RV: ok

P7: Pour moi, le secteur n'est pas capable de résister.

RV: Non, c'est sûr.

P7 : C'est juste un microphénomène Belgo-Belge. Il y en a partout ailleurs en Europe qui peuvent aussi mettre à mal et on le voit déjà avec les réassureurs qui c'est un métier un peu bizarre, l'assurance, parce qu'on a à la fois des perspectives long terme, donc on sait qu'on va vers un réchauffement climatique qui est quelque part démontré par les scientifiques; et ils sont, je trouve, trop prudents parce que chaque année nous montre qu'ils n'ont pas envisagé les scénarios les plus négatifs. Donc, ça c'est le l'aspect long terme. On sait qu'on y va, mais à côté de ça, la prime d'assurance que l'on demande à nos clients est une prime annuelle. Et donc, clairement, est-ce que d'ici à l'année prochaine on va subir un flot de catastrophes sur les 12 prochains mois? La réponse est probablement non. Et donc le prix est fait à la fois pour les assureurs, mais aussi les réassureurs chez qui on on réassure le risque sur une base annuelle. Et

tout ça pourquoi ? Et aussi d'ailleurs euh l'aspect réglementaire dans tous nos modèles d'estimation des risques tel que demandé par le régulateur et donc la banque nationale, ici en Belgique, on doit voir 1 an. Donc c'est très contre-intuitif; plutôt que si on obligeait les assureurs à regarder sur des plus longs termes. Mais, je comprends aussi que ce ne soit pas fait à long terme parce qu'on dit oui mais le client paye une prime un an et si je décide dans un an que je n'accepte plus le risque, libre à moi de ne plus lui proposer d'assurance. Oui, mais alors qu'est-ce qu'on fait pour tous ceux qui ne peuvent s'assurer, hein ?

RV: oui, ça c'est sûr.

P7: Et c'est un très gros problème pour nous qui avons comme raison d'être d'offrir la protection au plus grand nombre. Donc, là ça peut simplement vouloir dire on veut le plus de clients possibles comme tous les assureurs pourraient le dire. Mais après, c'est virgule, en rendant l'assurance inclusive et accessible. Qui dit inclusive dit effectivement que ce soit aussi, euh, il y a les fameux 4A, qu'il faut que le produit soit 'available'; s'il n'y a pas de produits 'available', on ne sait pas être inclusif. Il faut que l'awareness soit là donc que le potentiel client soit 'aware' que la solution elle est disponible et elle existe, il la comprend. Et puis, après, il y a l'affordability, donc si le produit n'est plus raisonnable en termes de prix, 'unffordable'. Et bien le client risque de ne plus le faire. Le dernier c'était 'accessible'. Donc, il faut pouvoir rendre ce produit accessible, que ce soit par différentes formes, présence physique, sur le digital ou autre. Et ça, c'est le gros souci qu'on a nous. C'est comment est-ce qu'on continue à faire notre raison d'être qui est de rendre l'assurance inclusive si les risques auxquels on fait face ne sont plus finalement acceptables d'un point de vue de risque d'assurance de notre côté donc.

RV: Oui, et ça montre quand même pas mal du coup, l'importance d'évaluer à la fois l'impact financier et l'impact sur l'environnement.

P7: Ah oui, tout à fait. Et c'est ça que je dis quand je discute avec mes collègues qui gèrent le portefeuille d'investissements et quand on sait qu'on vient de publier notre premier rapport CSRD et que le rapport contient donc le bilan carbone et qu'on a 4,5 millions de tonnes. Après on peut discuter sur oui mais est-ce qu'il n'y a pas du tout de doubles comptages? Mais quand je leur dis les gars, il est quand même très dangereux de jouer avec le feu, c'est-à-dire de mettre des étincelles à l'actif du bilan en soutenant et finançant des tonnes de CO₂ et puis après de se plaindre au passif du bilan lorsque il y a des sinistres et que nos clients viennent nous voir en disant il y a des prestations à payer. Un moment donné, et je sais que c'est pas parce qu'on a financé l'entreprise XYZ que les inondations ou le phénomène climatique de sécheresse ou je ne sais pas quoi s'est produit chez le client ABC, mais néanmoins d'un point de vue macro, c'est ça qui se passe. Tous les acteurs financiers financent des tonnes de CO₂ qui, tant qu'on n'est pas en net 0, vont s'accumuler dans l'atmosphère et vont faire réchauffer les températures et dérégler le climat. Donc celui qui me dit non, non, ça c'est pas vrai. Pour moi, voilà, c'est démontré, c'est scientifique.

RV: Et, est-ce que du coup la CSRD, ça a été vraiment le point de départ pour faire une double matérialité ? Ou bien est-ce que tu penses que ça aurait été plus une évolution naturelle des choses et que ça aurait été fait dans tous les cas ?

P7: Chez nous, très clairement, quand je suis arrivé et que j'ai dit à mon boss de l'époque, on en est où chez xxx au niveau de la préparation de la CSRD et entre autres, de l'exercice de double matérialité, c'était pas loin de dire CSR quoi ? Donc, c'était vraiment une catastrophe et c'est pour ça qu'on a fait les choses dans l'ordre, tout en étant obligé de prendre le train à grande vitesse vu le retard. Et donc, on a commencé le DMA en janvier 24, alors qu'on aurait normalement déjà dû être occupé à collecter les données, préparer le rapport et donc on avait beaucoup de retard. Bon, l'avantage c'est que je connais d'autres situations où les DMAs ont dû être refaites parce qu'elles avaient été faites sans nécessairement suivre les prescrits de l'EFRAG. Donc, il y avait des choses qui n'avaient pas bien fonctionné. Les auditeurs entre-temps étaient arrivés, n'étaient pas d'accord, donc certains ont dû les refaire et on n'a pas essuyé les maladies de jeunesse que d'autres ont essuyé en étant les derniers, à peu de choses près à faire une DMA. Donc, moi la CSRD à quand même mené chez nous à un espèce de Wake-up Call. Et je me souviens toujours que, en novembre 23, je suis allé voir le Conseil d'Administration et quand j'ai dit aux administrateurs, vous savez, c'est la dernière fois que vous allez avoir un rapport annuel essentiellement financier d'un côté et un rapport non financier de l'autre. La prochaine fois, ce sera un rapport annuel intégré que vous allez valider avec des responsabilités nouvelles. C'était des grands yeux et des oreilles grandes ouvertes pour dire Oh là là qu'est ce qui se passe ici donc ? Ils ont bien compris que c'était important et on est passé peut-être un peu dans un autre extrême où tout devenait matériel. Donc, à un moment donné, j'ai dit non, il faut quand même un peu rester raisonnable et c'est vrai que la durabilité est au cœur de la façon dont xxx, qui est une coopérative donc faisant partie de l'économie sociale, c'est clairement au cœur et le profit n'est pas un but, mais n'est jamais qu'un moyen d'atteindre d'autres buts. Mais, ce qu'il faut c'est structurer et avoir des guides, des guidances de reporting qui soient sérieux. C'est pas le tout de dire oui mais on crée un impact, oui on crée un impact, mais on le crée comment ? Oui mais au niveau social on fait en sorte que oui, mais il faut un peu structurer ça et le faire d'une manière où on évite évidemment tout ce qui est green washing ou surtout social washing. Donc la CSRD a clairement aidé à structurer l'approche et à réveiller ceux qui devaient encore l'être chez nous.

RV: Et donc il y a quand même maintenant omnibus qui vient un peu recharger un peu tout ça. Est-ce que tu penses qu'en quelque sorte, c'est pas grave parce que l'impact il est fait chez les assureurs et que maintenant c'est démarré ? Ou est-ce que tu penses qu'il y aura quand même un gros retour en arrière pour beaucoup d'assureurs ?

P7: Ah, c'est le problème. Moi je pense que d'ailleurs on a vu des des lettres ouvertes qui ont été signées et qui ont supporté le fait que le plus gros est fait donc pourquoi revenir en arrière ? Je comprends que peut-être étendre la CSRD à 50.000 entreprises versus les 10.000 qui faisaient l'objet de la NFRD, c'était peut-être un peu excessif. Mais je trouve ça nécessaire à plusieurs niveaux: 1. parce que les analystes financiers qui veulent de plus en plus intégrer le non-financier dans l'analyse ont besoin d'infos et si les sociétés ne publient pas, je ne sais pas comment elles vont aller les chercher. 2. nous aussi, donc par exemple, suite à toute la démarche que j'ai entreprise ici, on a un engagement de décarboner selon la science, donc SBTi. Ce qui veut dire par exemple que d'ici à 2030, on va devoir avoir plus de 2/3 de nos fournisseurs qui sont eux-mêmes engagés dans une trajectoire de décarbonation reconnue. Si j'ai des fournisseurs qui ne sont pas soumis aux obligations de reporting, vont-ils faire un bilan carbone ? Vont-ils prendre l'engagement de décarbonation ? A priori pas certain, mais je pense que l'effet domino et je

croise les doigts pour que l'effet domino reste puissant dans le sens où voilà on doit prouver que eh ben désolé, le fournisseur, si vous l'avez pas, il va falloir. Et c'est ça qui est un peu embêtant, c'est qu'on avait un cadre qui aurait pu être utilisé par les entreprises pour reporter de la même façon. Et ici on va continuer, nous assureurs pour, par exemple des objectifs de décarbonation, mais aussi dans notre portefeuille d'investissements ou les banques dans tous leurs portefeuilles de prêts. Et la Banque Centrale Européenne vient de sortir des recommandations assez sévères pour les banques pour les trajectoires de transition climatique, et donc elles vont aussi devoir analyser leur portefeuille de prêts et regarder ce que les clients font, donc demander des informations et donc on va venir avec différentes approches au lieu d'avoir une approche standardisée, ce qui est un peu dommage. Donc j'espère que, en l'état, comme on a fait un premier exercice, on va rester concentré. Néanmoins, il y a aussi la tentation de dire, je prends l'exemple, le rapport de taxonomie qui était séparé, qui maintenant est dans la CSR, nous a coûté plus de 50.000€ je pense. Quand je vois le temps passer par KPMG, le temps passer chez nous en interne, c'est une hérésie pour un rapport où notre éligibilité est faible, notre alignement est encore plus faible et on est allé jusqu'à des détails. Pour te donner un exemple, donc normalement, quels sont les produits qui sont liés d'une manière ou d'une autre au climat ? Et donc on disait, OK, oui, dans l'assurance Omnium, il y a une protection catastrophe naturelle. Ah super, donc la partie de la prime, avant certains prenaient toute la prime d'assurance auto, maintenant, quand même, on prend que la partie CatNat qu'il a déjà fallu identifier dans un pressing d'une prime d'assurance. Mais bon soit OK, on identifie la partie et là l'auditeur nous dit oui mais attention c'est pas correct, c'est pas catastrophe naturelle climat. Il y a aussi dans cette couverture CatNat la collision avec les animaux et donc si tu rencontres un cerf en Ardennes et que tu es couvert par l'Omnium tu fais fonctionner la partie CatNat de ton assurance et qui n'a rien à voir avec le climat. Et donc, on a dû repartir dans tous nos historiques de sinistres, pour s'apercevoir que c'est quand même pas mal. C'est presque 50% des activations de la partie CatNat qui est liée aux collisions avec des animaux en Belgique. Et donc, si on avait 100€ de prime qu'on avait, j'invente 10€ CatNat, on a dû dire ah ben non on peut pas prendre 10, on peut prendre que 5. On a fait des calculs de fous. Et ma question a toujours été vis-à-vis de KPMG, qu'est-ce que ça change pour le climat en termes d'impact dans le monde réel ? 0. Mais on est ici en train de passer du temps et de dépenser de l'argent. Et ça, probablement, c'est un des excès de la réglementation. Ça, je suis d'accord. Et là, on devrait probablement dire on va un peu réduire la voilure, et si on passait ? Le UK est en train de prendre cette direction-là. Ils envisageaient de faire une taxonomie pour le UK. Ils viennent d'abandonner l'idée selon mes infos. Et par contre, ce qu'ils vont faire c'est maintenir les plans de transition climatique et ça c'est pour moi c'est un problème à régler et c'est ce que j'ai toujours dit l'«elephant in the room», c'est le problème climat avec le «baby elephant» qui est le problème biodiversité et parfois liés. Et donc, ça c'est l'aspect transition. Et pour avoir la «picture» complète on va faire en sorte que ce soit une «fair transition». Donc il ne faut pas oublier les limites planétaires. Et oui donc ça on est dans l'aspect environnement mais l'aspect minimum social qui fera en sorte qu'on aura une transition qui soit «fair» et pas simplement dire à tout le monde, ben il suffit d'acheter des véhicules électriques et il suffit de, chez soi, isoler son bâtiment et il suffit de manger d'une manière différente; et tout ça va avoir un impact positif sur le climat. Oui, mais parfois certaines situations font que les gens n'ont pas les moyens. Donc il faut veiller à ce que la transition soit «fair». Donc, j'espère tout ça pour dire que j'espère que malgré l'Omnibus mais aujourd'hui c'est

très difficile au niveau politique, de sortir avec un discours compte tenu de la composition du Parlement Européen et de la pression des partis de droite et d'extrême droite. Un discours qui fait qu'on va revenir à une réglementation un peu plus large, mais bon, voilà.

RV: Et donc là tu as parlé des plans de transition aussi. On a vu que la CSRD elle essaie de cadrer ça où dire maintenant qu'on a un plan de transition, c'est un peu moins évident. Il y en a pas beaucoup qui ont osé, il y a Allianz et AXA qui en quand même plus ou moins fait. Et tous les autres indiquent quand même que c'est l'objectif de faire un plan de transition ou bien de mener un plan de transition. Souvent, ils disent, l'année prochaine. Est-ce que tu penses que c'est pas ça finalement l'objectif aussi et que dans ce sens-là s'il y a des plans de transition concrets bien définis, est-ce que ça serait un peu une réussite ?

P7: Ça peut l'être. Maintenant, il y avait 3 niveaux et c'était le 'Duty to Report' de la CSRD. Donc je rapporte que j'ai rien mais j'ai fait mon exercice. Il y avait, parce qu'on parle à l'imparfait, vu le changement, je crois qui va être opéré le 'Duty to Act' qui était beaucoup plus fort de la CSDDD qui là obligeait les entreprises dans le scoop à agir et à avoir un plan de transition en plus de tous les exercices de 'due to diligence' sur les fournisseurs et la chaîne de valeurs et donc malheureusement, elle va à la fois être reportée et diminuée dans ses objectifs, la CSDDD. Mais ça, c'était idéal, càd au début vous me faites un reporting, vous savez, vous savez pas, c'est pas grave, mais vous nous dites ce qu'il en est. Et puis dans quelques temps, il y a cette obligation, si vous êtes toujours dans le scoop, d'en avoir un. Ce qui fait que chez nous, on avait cet engagement de décarbonation et avec un plan qui va être soumis à SBTi et j'essaie d'accélérer pour le soumettre encore cette année, histoire de pouvoir faire le reporting l'an prochain. Et, il y avait la 3ème phase qui était l'anticipation, quelque part, de ce que les régulateurs allaient pouvoir nous demander, et ce que j'espère un jour qu'on fasse une différenciation en termes de capital exigé par rapport aux entreprises dites plus résilientes, ayant des plans de transition en ligne avec les accords de Paris versus celles qui n'en ont pas du tout et qui sont potentiellement plus à risque et donc qui doivent selon moi avoir plus de capital. Donc, ça c'était un peu les 3 niveaux. Malheureusement, le 2ème niveau est en train de vaciller un peu, ce qui veut dire que certains vont peut être repousser encore l'exercice pour faire 2-3 ans de plus du 'business as usual' et tant qu'on m'oblige pas, je ne vois pas pourquoi je le ferai. Voilà. Ce qui est une erreur. Maintenant, la CSRD vient aussi de changer le fameux E1 9 où on devait estimer les impacts financiers du climat sur notre 'Business Strategy' en disant, et il y en a très peu qui ont mis des estimations monétaires, c'était normalement le but. C'était ce fameux 'fase-in' un an qui maintenant vient d'être reporté de nouveau. Donc, du coup, j'ai encore discuté récemment avec mon risk management et je leur ai dit, et les gars, c'est pas parce c'est reporté dans le temps que on va arrêter les exercices qu'on faisait. Donc, je veux qu'on estime les risques climatiques chez nous d'une manière monétaire. Après on le publiera peut-être pas parce qu'il y a aussi des risques de publication. Si on dit, on estime que l'impact sera d'autant puis ah mince on s'est trompé parce que on aurait pas dû, et alors on se mord les doigts, mais au moins qu'on continue l'exercice en interne. Donc ça, c'est pour l'instant, préservé. Mais voilà, un moment donné, devoir décider.

RV: Et donc, est-ce que comparer ce que vous faites aux autres, c'est important pour vous et est-ce que ça influence du coup ce que vous rapportez ?

P7: Ça peut l'être parce que pour certaines personnes aujourd'hui rejoindre une entreprise qui n'est pas durable ne fait plus partie des possibilités, donc ça peut l'être à la fois en termes de positionnement vis-à-vis de nouveaux talents qu'on veut attirer. Mais pour moi, finalement, on a une stratégie qui est propre et spécifique à xxx. On est un acteur de l'économie sociale, on est une coopérative et on le fait depuis plus de 100 ans et finalement les nouvelles normes de reporting de durabilité vont nous obliger à organiser, à structurer l'information et peut être aussi se poser des questions en matière concrète. Depuis la CSRD, il y a un exercice de création au niveau du Conseil d'Administration, de suivi au niveau dashboard, suivi de KPI qui soit beaucoup plus un équilibre de financier-non financier. Avant ça n'existait pas, suivre une trajectoire de décarbonation, suivre des indicateurs de type diversité par le genre dans notre personnel, équilibre homme-femme en matière salariale et des choses comme ça c'était pas du tout suivi. Le fait que c'est rapporté dans la CSRD, si on estime que ces indicateurs sont clés et qu'on veut aller dans une direction qui est une égalité et ça doit même pas être discuté, pour moi c'est tellement une évidence. Et ça, ça change la donne. La 2ème chose. Et donc que les autres le fasse ou pas, finalement, on s'en fout. Maintenant, si les autres publient des choses et que nous on est les seuls à ne pas publier, ça pourrait aussi induire que ouh là là, s'ils ne publient pas, c'est que c'est pas si bon que ça. Et donc méfiance. Mais donc les autres nous influencent éventuellement à la marge. La 2ème chose, c'est qu'on a envie nous maintenant de montrer l'impact sociétal que l'on crée. Et c'est toute la notion d'un espèce de dividende sociétal/social qui serait à démontrer quand on dit le bénéfice n'est pas le premier moteur. Et d'ailleurs si quelqu'un fait une analyse financière de la situation de xxx versus les concurrents, une des conclusions c'est xxx n'est pas très rentable et donc il y a moyen certainement de rendre tout ça plus rentable, sauf que c'est pas le but parce que si on souhaite laisser notre raison d'être et de rendre l'assurance inclusive, il est possible que, en termes de tarification, on opte pour des tarifs qui permettent à des gens d'encore s'assurer à des prix raisonnables ou lors de sinistres, on va peut-être indemniser des sinistres d'une manière différente des autres, qui fait que notre ratio sinistre sur prime est plus élevé, donc moins de rentabilité. Mais c'est une volonté, sans nécessairement, et ça c'est mon problème, pouvoir le mesurer et sans nécessairement pouvoir le rapporter; avec un risque parce que si peux le mesurer, le rapporter, et on est en train de travailler avec une université d'ailleurs sur cette évaluation de l'impact sociétal. Mais si je peux le mesurer, le rapporter, est-ce que j'ai pas un risque d'attirer aussi ? Ah oui mais si c'est ça chez xxx, si les tarifs sont de cette nature et, si en cas de sinistre, ils vont dédommager beaucoup plus généreusement que les autres; et ben alors je vais aller chez xxx et donc d'attirer quelque part peut-être des mauvais risques et d'avoir une anti-sélection, ce qui est la chose à éviter évidemment en tant qu'assureur c'est de n'attirer que des mauvais risques et de ne plus avoir les bons risques. Donc et ou 2ème risque, c'est que l'assurance, par définition, c'est la solidarité, donc on met plein de petites primes ensemble pour faire en sorte que les sinistres soient payés par l'ensemble de ces primes. Si je prends un exemple sur l'assurance incendie, est-ce que je dois faire la même prime pour les mêmes caractéristiques d'une maison proche d'une rivière ou d'une maison sur la colline? Quelqu'un va me dire non c'est pas le même risque. Donc, le risque étant différent, il faut une différenciation en terme de prix. Sauf que, pour l'instant, c'est pas réglé de cette manière-là et donc si on pousse le curseur un peu plus loin vers l'individualisme et de dire mais moi je suis sur la colline mais il est hors de question, ça veut dire quoi quand je paye ma prime ? Je suis solidaire avec celui qui est Ben non ça j'ai pas envie, moi je veux payer ma juste

prime. Et ça, c'est une tendance qu'on voit. Et avec le digital, et peut-être éventuellement même des systèmes avancés de pressing, on pourrait avoir cette tendance à l'individualisation des primes, ce qui veut dire qu'on perd le concept de solidarité, ce qui veut dire que on est encore plus à risque de prendre des mauvais risques si on rapporte en termes d'impact sociétal. Enfin tu vois, c'est un peu tout ça qui se mêle. Donc il faut être prudent parce que le but n'est pas de faire du profit pour le profit. Mais pour être durable, il faut effectivement penser à la planète, penser aux people, mais aussi penser au profit, sinon à un moment donné, on met la clé sous le paillason.

RV: Oui, c'est sûr. Et alors la double matérialité amène quand même à une composante clé qui est donc l'engagement avec les stakeholders. Comment est-ce que vous les avez identifiés et à quel point est-ce que tu penses que cette partie de la double matérialité est importante ?

P7: C'est important et pas important. Donc, c'est avant de faire la DMA, moi j'avais déjà dit, voilà les conclusions de la DMA, voici les sujets qui vont être matériel d'un point de vue secteur agnostique de la CSRD et voici les sujets qui seront compagnies spécifiques parce que pas traiter les investissements responsables par exemple, c'est pas la même chose dans une entreprise chimique ou chez un assureur. Donc c'était évidemment tout ce qui est data et Cyber Security, ça me paraissait énorme aussi comme enjeu au niveau de la matérialité. Donc je connaissais les conclusions. Donc, okay, c'est bien beau de connaître les conclusions mais en attendant si j'ai pas fait l'exercice pour un auditeur ou pour n'importe quelle personne qui va lire ça, c'est pas une approche qui est suffisamment solide. Donc, il fallait faire la DMA. Par contre, ce qui est admis et qui a été pratiqué chez beaucoup, même si certains parlent d'engagement avec les parties prenantes et ont fait des initiatives. Ce qui a été pratiqué par beaucoup c'est d'utiliser des *proxy* et donc un exemple d'un *proxy*, c'est notre département d'achat procurement qui va agir et représenter les fournisseurs. Donc, dans tous les workshop, les enquêtes et tout, toute notre approche DMA, c'est procurement qui a représenté les fournisseurs. Donc je n'ai pas un fournisseur qui est intervenu. Est-ce que ça change la conclusion ? Pour moi non. Est-ce que ça change la qualité des informations que j'ai reçues ? Là, probablement oui. Donc je n'ai pas eu l'occasion d'entendre les fournisseurs sur ce qui était vraiment les points d'attention pour eux, les challenges, les opportunités. Ceux sont mes collègues de procurement qui m'ont donné des infos. Et donc aujourd'hui, on n'est pas amené assez loin et on se pose la question et c'est sur la table pour les mois qui viennent, que fait-on dans le 'refresh' si 'refresh' il doit y avoir parce que ce n'est même pas obligatoire. Mais est-ce qu'on en profiterait pas pour aller plus loin avec nos parties prenantes? Et pas pour le but de faire des ateliers, des workshops ou voilà qui vont pas changer les conclusions. Donc les éléments dont on va faire le reporting vont être les mêmes. Le sujet sera matériel, les différents datapoints que l'on va devoir rapporter vont rester les mêmes. Mais juste pour aller plus loin et l'intégrer dans un exercice plus stratégique chez nous en disant effectivement dans la stratégie business que l'on a, il y a plusieurs axes et clairement nos partenaires, et ça peut être des partenaires de distribution en identifiant les agents xxx, les courtiers d'assurance par ailleurs, ces partenaires-là constituent des parties prenantes extrêmement clé et dans quelle mesure sur des aspects de durabilité, on est bien aligné entre notre vision stratégique et ce qui ressort des discussions avec les parties prenantes? Donc c'est en réflexion, mais de nouveau ça va être un équilibre entre le temps passé, les moyens dédiés et ce que ça va apporter. Donc ça ne changera rien dans les conclusions, ça j'en suis quasi persuadé.

Donc, en résumé, DMA 1.0 chez nous, c'était des *proxys* et on se pose la question pour le futur, pour voir dans quelle mesure on interagit plus avec eux.

RV: Et donc pour le moment vous n'avez eu aucune surprise, aucun changement dans ce que vous aviez prévu à la base comme enjeu matériel et après l'engagement avec les parties prenantes?

P7: Alors comme on a pas eu d'engagement, enfin ce qu'on avait prévu à la base, c'est facile. C'est mon input à moi, de part mes discussions dans le marché, de part les différents sujets. Et donc ça a été confirmé et sauf un sujet, mais là on est les seuls à l'avoir identifié comme tel. Donc c'est le fameux 'S3 Affected Communities'. Le seul autre assureur présent en Belgique qui l'a identifié c'est Allianz, mais pour d'autres raisons que les nôtres. Allianz est identifié à titre de risque, c'est-à-dire si je commercialise les assurances avec des clients qui ont des activités nuisant à certaines communautés dans lesquelles ils sont présents, je pourrais, moi Allianz, ayant commercialisé une assurance avec une entreprise qui fait de la déforestation au Brésil, je pourrais indirectement être lié à des risques de réputation où donc c'est l'aspect vraiment risque. Nous on l'a identifié en tirant un peu par les cheveux parce que c'est pas toujours très clair, pas du tout pour ces raisons d'Affected Community' dans la chaîne de valeurs et des exemples de déforestation et autres mais plus pour l'impact positif. Donc nous c'est pas du tout la raison d'un risque, mais c'est un impact positif que l'on voulait créer dans les communautés auxquelles on s'adresse. Donc quand on veut rendre l'assurance inclusive et accessible, on veut faire en sorte que des gens continuent à pouvoir se couvrir parfois juste la base nécessaire d'avoir l'assurance familiale, une protection juridique de base pour éviter de tomber dans des situations dramatiques. Donc, et de manière plus large, toutes les activités de la Fondation xxx ont aussi été reliées à ce point S3. Donc ça, c'était le point où on a beaucoup discuté avec le Comité de Direction et le Conseil d'Administration en disant, mais la nature même de ce qui on est, d'autres l'ont mis en compagnie spécifique, donc toutes leurs activités de philanthropie et d'action par rapport à la société en général, ils l'ont mis en sujet matériel mais compagnie spécifique et pas en lien avec la CSRD et le fameux S3. Voilà, mais ça c'est le seul point qui a un peu fait l'objet d'une discussion. Pour le reste, comme on n'a pas eu d'engagement direct très fort avec nos parties prenantes, je ne peux pas dire, mais je pense, je reste persuadé que ça n'aurait pas changé la conclusion.

RV: Je pense pas non plus. Et selon toi, du coup, comment est-ce que maintenant on peut intégrer cette DMA et ce rapport CSRD finalement concrètement dans la stratégie pour que l'objectif soit atteint finalement ?

P7: Nous, c'est clairement, aujourd'hui, on va commencer par là en fait. Donc on a commencé par s'assurer que notre stratégie de business était durable et je vais prendre donc dans il y avait 7 axes de la stratégie. Le premier axe, c'était un principe. Donc en matière stratégique, on a des principes qui sont que par exemple, si demain on avait l'opportunité de grandir avec une acquisition ou de fusionner avec un autre partenaire, mais qui ? avec comme conséquences que le statut de coopérative devait être abandonné pour passer dans une autre forme juridique, un peu comme Ethias, contraint et forcé après la crise financière a dû le faire. Ethias n'est plus une mutuelle d'assurance, mais est devenue une société anonyme tout à fait classique, certes

détenue par des pouvoirs publics. Mais, donc, si ça c'était à l'ordre du jour, xxx dit 'no way'. Donc nous, on a un principe qui est de dire, on reste une coopérative, on veut continuer à vendre des produits d'assurance sous une forme de coopérative. Tout ça, c'est un principe business on va dire, ou de gouvernance. Et à ce moment-là, au niveau durabilité, qu'est-ce que ça veut dire ? On a toute une série de politiques qui sont évidemment existantes et donc, l'année dernière, on a identifié 25 politiques différentes où un des principes en durabilité, c'est cette 'sustainability by design', donc il faut que dans tout ce qu'on fait les aspects de durabilité soient pris en compte. Et donc, j'ai mentionné tout à l'heure la politique d'achat, qu'est-ce que ça veut dire d'avoir une politique d'achat de responsable ? Est-ce que ça veut dire qu'on doit faire signer un code de conduite à nos fournisseurs qui établit les principes sur lesquels on se base et qu'ils s'engagent à respecter ? Est-ce que ça veut dire que non, dans tous les achats qu'on va faire, si la contrepartie n'a pas un plan de décarbonation, on travaille plus avec. Enfin, qu'est-ce que ça veut dire ? Donc est-ce que c'est le respect des droits humains et du travail, plein d'éléments différents ? Et donc, il y avait 25 politiques comme ça qui ont été revues et qui sont maintenant actualisées. C'est un des axes. Un autre axe était au niveau de nos investissements. C'est en plus une obligation depuis la SFDR de 2021 de prendre en compte les éléments de durabilité dans les choix d'investissements. Mais on n'était pas du tout à la vitesse nécessaire et donc maintenant, on a renforcé avec un autre fournisseur de données avec la trajectoire de décarbonation qu'on est en train d'étudier. Donc, c'est une nouvelle contrainte que mes collègues en charge du portefeuille d'investissements ont. Toutes ces notions là se retrouvent dans la CSRD, d'une manière ou d'une autre, et impactent le business de manière très claire. On va même jusqu'à publier, ce que d'autres n'ont pas fait, les 'insurance associated emissions'. Si on va plus loin et que SBTi est en train de finaliser son 'framework' pour le net 0 long terme. Pour les sociétés financières et pour les assureurs, ça veut dire normalement peut-être intégrer les 'insurance associated emissions'. Grande discussion technique sur comment il faut les intégrer ou pas. Mais, je voudrais bien que si on continue dans cette direction, ça veut dire demain des impacts sur la souscription. Est-ce qu'on va continuer à assurer des véhicules thermiques sachant qu'on a un engagement de décarbonation ? Est-ce qu'on va continuer à assurer des clients qui sont fortement émetteurs de CO₂, sachant que ce faisant, on prend une partie de leurs émissions selon un calcul technique dans notre propre bilan carbone parce qu'on les a assuré au niveau corporel. Donc ça impacte tout le monde. C'est ce que je dis toujours. On a 3 fois par an des 'offsites' avec tous les directeurs de Comité de Direction et quand on a évidemment parcouru ce sujet pour faire gagner en connaissance les directeurs, j'ai dit s'il y en a un d'entre vous qui me dit que la durabilité, ça ne le concerne pas, il n'y a pas d'impact, il n'y a rien qui va se passer chez lui, alors venez me voir, on va parler parce que pour moi, c'est impossible que ce ne soit pas d'une manière ou d'une autre, normalement le cas. Donc, et que ce soit de l'informatique, ou encore un autre exemple très concret, on change bientôt notre 'Data Center' physique qui sont toujours présents physiquement à Bruxelles et Anvers vers une solution d'un partenaire externe 'cloud based'. C'est dans le RFP, de manière très claire, je veux connaître la part de tonnes de CO₂ que nous aurons dans cette solution et voir dans quelle mesure le partenaire a déjà réfléchi à une solution 'Data Center' le plus neutre possible. Après, s'il y a une solution qui coûte 1 et l'autre coûte 10, il y a des poids à attribuer à chacun des critères. Peut-être que mes collègues de l'informatique vont quand même prendre la solution qui coûte 1, parce que oui, la solution qui coûte 10 c'est mieux en terme environnemental et tonnes de CO₂ mais il y a une question de

prix aussi et une question économique. Mais au moins on se pose la question. C'est intégré dans les RFPs. Donc pour moi c'est majeur et pour l'instant je ne vois pas de retour en arrière, contrairement à d'autres groupes où nos responsables 'sustainability' se retrouve de nouveau en dessous de communication à ressources humaines, ce qui dénote que oui on va juste un peu communiquer mais c'est plus du tout au cœur de la stratégie. Et pour moi, c'est une erreur parce qu'à long terme les gens qui, enfin je voyais encore LVMH dont une des filiales italiennes est aujourd'hui en réorganisation judiciaire parce qu'ils ont utilisé au niveau des normes sociales, tôt ou tard, ça risque de rattraper l'entreprise qui pratique de la sorte, mais bon.

RV: Je suis assez d'accord parce que finalement le but c'est d'inclure toute cette durabilité dans le cycle stratégique normal. Et donc, cette DMA, à quel niveau hiérarchique est-ce qu'elle est discutée et à quelle fréquence aussi ?

P7: Comme je le disais déjà, en novembre 23, on a animé la discussion avec le Conseil d'Administration. Chez nous, il y a plusieurs modèles au niveau du Conseil d'Administration. Est-ce que tu mets ce sujet de durabilité dans un comité spécialisé que tu crées ? C'est un modèle, il est pas chez nous. Est-ce que tu l'ajoutes à des prérogatives existantes ? Typiquement le Comité d'Audit et des Risques qui est un comité obligatoire. Est-ce que tu dis maintenant vous allez aussi vous occuper de la durabilité ? Ou, est-ce que tu la gardes au niveau de l'ensemble du CA ? Chez nous, c'est ce qui s'est passé, on a dit, cette matière il faut que tous les administrateurs soient concernés, on garde ça. Donc qu'est-ce qui s'est passé ? On l'a validé. J'ai passé toutes les étapes. On a un comité spécialisé du comité de direction (il y en a 6 chez nous). Il y a des comités business, vie, non-vie, le Comité ALCo pour gérer l'Asset et les 'liabilities', mais il y en a un qui s'appelle 'Sustainable Development Committee', c'est celui qui me concerne, qui est vraiment spécialisé avec des prérogatives que le Comité d'Election nous donne avec une latitude de décision qui est très forte et donc c'est ce Comité qui est validé. Après, c'est passé au Comité de Direction et là on a eu ces fameuses discussions sur les 'affected communities' et puis c'est passé au Conseil d'Administration pour in fine être validé par le Conseil d'Administration. Et donc le but c'est que chaque année ou à chaque fois qu'elle va être revue. Mais moi, je suis plutôt favorable à un cycle de révision annuelle, même si c'est parfois light, mais que ce soit le Conseil d'Administration et tous les administrateurs qui valident les sujets de durabilité sur lesquels on va faire le reporting. C'est au plus haut niveau et pour moi, c'est en termes de gouvernance, la meilleure façon.

RV: Oui, je suis assez d'accord et juste pour finir. Alors, comment est-ce que tu vois l'évolution de la double matérialité dans le secteur de l'assurance ?

P7: J'espère que on reste sous la double et qu'on ne passe pas à la simple parce qu'à un moment donné IFRS aura pris le pas et ce sera imposé en termes de normes comme les normes comptables et IFRS, mais aussi en termes de normes de durabilité et IFRS S1 et S2; et donc plus question de parler de matérialité d'impact. Mais, si à contrario, les initiatives telles que la Banque Centrale Européenne qui demande à des banques de regarder leur plan de transition, il y a l'aspect risque évidemment. C'est clair que les risques climatiques sur leur portefeuille de prêts. Mais un plan de transition c'est aussi de regarder l'impact que l'on crée avec toutes les tonnes CO2 qu'on finance. Donc, pour moi, les 2 sont extrêmement liés et j'espère que si on pouvait en

tout cas ne garder que ça de la CSRD en disant vous devez faire une analyse de double matérialité selon la méthodologie prévue et vous devez avoir un plan de transition; on l'aurait gagné. Et c'est un peu ce que les Américains ont fait. En Europe, on est passé par de la réglementation pure et dure. C'était un peu le 'stick'. Là, sous Biden. Et il ne faut pas penser que Trump a détricoté tout, que du contraire. Parce que les États qui en bénéficient sont plutôt des États qui ont voté majoritairement pour Trump. Tout ce qui était l'IRA, c'était plutôt la carotte. C'est de dire, si vous avez des business qui vont aller dans le sens de business plus durable, que ce soit des énergies renouvelables ou d'autres, vous allez recevoir des soutiens massifs. Et c'est de ça, je crois, qu'on a besoin en Europe. Il faut absolument rapidement transitionner vers une société décarbonée. Donc, il y a des investissements massifs à faire, par exemple sur le réseau électrique. Et donc, pour moi, cette transition, il faut continuer à la financer et j'espère qu'en allant vers ces investissements hors des énergies fossiles vertes, une solution d'une société décarbonée, ça contribue à nos plans de transition. Et donc voilà, on a une pièce du puzzle qui fait sens. Et donc, voilà, c'est mon espoir. Maintenant, je pense que la méthodologie de DMA, si même demain on nous disait non vous ne devez plus le faire, je pense qu'on serait chez xxx toujours concerné par l'impact que l'on crée sur l'environnement. Et il est essentiellement sur le climat parce qu'en termes de biodiversité, d'eau, de pollution, de tout ça est chez nous non-matériel. Donc, c'est essentiellement le climat, donc plan de décarbonation, et puis, donc ça c'est sur l'environnement, et la société. L'impact sur la société, pour nous c'est clé, comme on dit que le profit n'est pas notre but mais un moyen de réaliser d'autres buts et l'autre but c'est créer un impact sur la société en offrant une assurance au plus large possible. Donc, quelque part, on continuerait à voir ça au cœur de notre raison. Actuellement, je ne me tracasse pas trop.

RV : Et alors juste pour conclure, quels sont les prochains défis et opportunités selon toi ?

P7: Mais ça va être de mesurer. Et de pouvoir rapporter l'impact sociétal que l'on crée. Parce que ça c'est extrêmement compliqué de le faire d'une manière qui soit. Voilà, si on dit qu'on veut rendre l'assurance inclusive, parfait! Comment est-ce que vous allez évaluer? Il y a des 'papers' qui sont sur le sujet et qui resteraient, comment est-ce que vous allez évaluer le fait que l'availability', l'awareness', l'accessibility', l'affordability' sont là dans tous vos produits et services ? Et, est-ce que vous allez faire un scoring ? Est-ce que vous allez faire 'low-medium-high'? Il n'y a pas de standard donc. AXA est venu avec son 'Protection Inclusion Index' qui fait d'ailleurs partie des 6 objectifs globaux non financiers de groupe AXA en disant moi j'ai envie que X millions de mes clients fassent l'objet de cette 'Protection Inclusion Index'. Ils sont actifs dans les pays émergents et il y a pas mal de micro-assurances qui est du coup reliées à ça. Moi, je crois que la définition elle est très très light. Maintenant c'est bien facile de critiquer. Il n'y a pas de standard donc c'est quoi le standard xxx ? C'est quoi la transparence que vous mettez sur ce standard ? Et si d'autres veulent communiquer de la même manière, ils nous copient, il n'y a pas de problème. Voici le standard, voici comment on l'a fait. Et si vous voulez communiquer de la même façon, si, j'invente, le taux de l'inclusivité est de 92% parce que oui, on exclut de facto, quand on exclut des jeunes conducteurs de l'assurance auto, on n'est pas inclusifs à 100%. Mais il faut pouvoir le mesurer et rapporter. Et si on dit que tous nos produits sont inclusifs à hauteur 92%, et on a encore aujourd'hui aucun benchmark. Voilà la méthode si d'autres veulent dire que leurs produits sont inclusifs à 98%, bah 'fine'. Mais donc ça, c'est pour moi le plus grand défi, c'est de pouvoir factueliser ce qu'on dit que l'on fait. Et c'est assez compliqué. Et le challenge

chez nous, c'est qu'on vend la majorité de nos assurances par un réseau de courtiers. Et je ne suis pas persuadé en mon for intérieur que la durabilité est le premier moteur des courtiers pour servir leurs clients. Et donc, si on devait, et c'est des études qui sont en cours, s'apercevoir que, par exemple, sur les centaines de milliers de clients nous avons en auto, la valeur moyenne du véhicule neuf à l'achat; d'abord peut-être qu'on a énormément de véhicules neufs versus des véhicules d'occasion par exemple; et si la valeur moyenne des véhicules neufs à l'achat est 75.000€. Je ne suis pas sûr qu'on est en train de rendre l'assurance inclusive, mais on est plutôt en train de s'adresser à une partie de la population qui a les moyens ou alors qui bénéficie de véhicules de société. Alors c'est un exemple extrême et je pense pas que c'est ça. Même chose sur les assurances incendie, maison. Si le bâtiment que l'on assure en moyenne fait 750.000€, je ne suis pas sûr qu'on est sur le prix moyen d'une maison en Belgique. Donc voilà, ça veut dire qu'on est peut-être pas tout à fait en ligne avec notre raison d'être, si c'était ça la conclusion. Donc c'est des choses qu'on est en train de regarder pour se dire comment est-ce qu'on va le factueliser quelque part. Ça, c'est pour moi le plus gros défi et c'est pour ça qu'on va collaborer avec une université pour s'assurer que méthodologiquement, donc c'est pas le but d'avoir une thèse de doctorat et dans 4 ans d'avoir un beau 'framework' théorique mais qui mis en pratique est extrêmement compliqué. Le tout c'est de rester sur une approche pragmatique, les valider scientifiquement en disant là oui vous faites pas d'erreur majeure en allant dans cette direction-là. RV: Ok, très très bien. En tout cas c'était très très intéressant. Merci beaucoup.

ANNEXE 9 : Codage des entretiens (Gioia) – Vue générale

Code	1st level code	2nd level code	3rd level code
1a	Intégration de la DM dans la stratégie Intégration d'objectifs de durabilité dans la stratégie Freins à l'intégration dans la stratégie Résultats DMA présentés au SteerCo et CA Importance d'un département sustainability Risques suivis et monitorés activement	La gouvernance de la double matérialité	Le besoin de faire évoluer la stratégie (face aux enjeux climatiques et sociaux)
1b	Rentabilité du portefeuille d'investissement durable Impact des risques climatiques Développement de nouveaux produits d'assurance Continuer à bénéficier des investissements CO2 et supporter les risques climatiques Mesurer l'impact sociétal de manière objective Innovations techniques	Les défis des compagnies d'assurance	
1d	CSRD a permis de formaliser et quantifier CSRD définit les critères d'un plan de transition CSRD a permis d'accélérer car le sujet est matériel CSRD a apporté la définition de target CSRD décisif pour ce qu'on appelle DM	La réglementation comme effet de levier	
2a	Découverte de la double matérialité Double matérialité financière et non-financière Méthode pour approcher la double matérialité Expertise venant de la consultance L'approche double matérialité existait déjà en partie	L'appropriation de la notion de double matérialité	
2b	Méthodologie de calcul des impacts Ne pas réfléchir méthodologie mais identifier comment on a un impact Outils de calcul pour le carbon accounting Cartographie de l'ensemble des sujets de l'organisation Standards pas spécifiques au secteur d'assurance	La méthodologie liée à la double matérialité	La perception des enjeux de la double matérialité
2c	Compliance avec réglementation Valeur ajoutée ou compliance Opportunités de l'analyse de la double matérialité DMA fait prendre conscience	La valeur ajoutée de la double matérialité	
2d	Capacité à assurer tout le monde Assurabilité de certains risques Importance de la prévention	Le rôle des compagnies d'assurance	
3a	Alignement des points de vue dans l'organisation Prise en compte de l'input des stakeholder Identification des stakeholder interne et externe Identification des sujets matériels pour les stakeholder Difficulté d'interprétation de la DM Engagement pousse au questionnement Engagement via parties prenantes internes Prise en compte limitée des parties prenantes Pas de grosse surprises après engagement parties prenantes Importance dialogue	Interaction avec les parties prenantes	L'engagement des parties prenantes
4a	Méthodologie utilisée par les concurrents Participation associations professionnelles Comparaison avec concurrents pour voir si on est sur la bonne voie Comparer pas seulement le rapport mais les ambitions Benchmarking avec les rapports des concurrents Elements absents ou en trop mènent à la réflexion (mais pas changement immédiat) Comparaison moins importante pour S et G, facteurs de différenciation	La comparaison avec la concurrence	La comparaison avec la concurrence
5a	Evolution pour intégrer ce qui devient matériel Importance d'avoir les données de qualité Des sujets qui n'étaient pas importants vont devenir matériels Moyens suffisants pour mettre en oeuvre les initiatives Pas de changements pour la DMA en tant que telle	Evolution de l'approche et de son utilisation	L'anticipation des intentions du régulateur
5b	Besoin de simplification et harmonisation réglementaire Réduire le nombre de data points demandés Omnibus va simplifier mais pas changer fondamentalement Omnibus va compliquer la collecte d'informations sur les tiers DM va rester car les banques et assurances ont déjà fait beaucoup DM va rester sinon réputation impactée Motiver les plus petites compagnies à faire un reporting light Omnibus va impacter surtout les petites entreprises	Evolution réglementaire	

ANNEXE I0 : Codage des entretien (Gioia) – Vue détaillée

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
1a	P1-10	On voit des assureurs qui veulent juste être compliant et d'autres qui veulent réellement intégrer la durabilité dans leur stratégie. Chez nous on a vraiment une sustainability office dont le but est d'avoir une stratégie durable dans tous les départements; quand tu vois vraiment dans les entreprises qu'il y a des départements qui sont vraiment dédiés à la stratégie de durabilité et pour moi, c'est la différence.	Intégration de la DM dans la stratégie Intégration d'objectifs de durabilité dans la stratégie Freins à l'intégration dans la stratégie Résultats DMA présentés au SteerCo et CA Importance d'un département sustainability Risques suivi et monitorés activement	La gouvernance de la double matérialité	Le besoin de faire évoluer la stratégie (face aux enjeux climatiques et sociétaux)
	P1-13	Dans le scénario idéal, tu as incorporé la DMA dans la stratégie . Pour notre compagnie, c'est un peu l'autre approche parce que on a défini notre stratégie et pour les stratégies , on fait aussi des services, on fait aussi une analyse dans la tendance et on va déterminer notre stratégie qui comporte 2 targets qui sont vraiment liés au CSRD . On peut aussi faire les 2 ensemble et vraiment incorporer le DMA dans nos stratégies. C'est pas cette année, mais ça va être pour le l'année prochaine.			
	P1-14	Indirectement, on a intégré la double matérialité dans la stratégie . on ne s'occupe pas juste sur notre financier et on a déjà en train de de comprendre qu'est-ce que peut être le impact de notre compagnie sur notre communauté, c'est toujours les 4 pilier de notre stratégie , c'est comme employeur, comme investisseur, comme assureur et dans la communauté. ça ne s'appelle pas encore double matérialité, mais les fondations de double matérialité sont déjà dedans			
	P1-15	Dans les prochaines évolution de la stratégie, on va aussi utiliser vraiment l' exercice de DMA pour aussi définir notre stratégie et pour prendre en compte l'input des stakeholders . On organise des workshops y compris avec le Comité de direction donc ils sont repris dans analyse DMA et, dans le la fin de cycle, ils ont aussi fait leur validation de notre DMA			
	P1-16	un exemple d'une décision stratégique récente qui a liée à justement à la durabilité, donc préalable à la DMA : augmenter la target de 12 milliards ou 15 milliards pour les investissement responsable			
	P2-13	Le niveau auquel sont discutés ces résultats est multiple. Au niveau groupe, ce sont des discussions qui ont eu lieu entre le comité ESG groupe, le comité d'audit et le Risk Committee . En local les communications se sont fait au niveau Risk local. Et puis il y a le comité exécutif local qui a eu une vue sur ça.			
	P2-15	Il n'y a pour le moment on n'a pas assez de recul pour évaluer comment cette double matérialité s'intègre dans la stratégie mais tu vois bien quand même que cette analyse là et que cette double matérialité , elle est prise au sérieux car on a directement intégré les résultats dans notre plan climat 24 26			
	P2-18	Au niveau local, pour le moment, je ne vois pas de retombées directes . Je vois pas de vraiment de prise en main de ces résultats en disant OK, qu'est-ce qu'on remet à plat ? Qu'est-ce qu'on redéfinit ? On est plus aussi dans une démarche peut-être attentiste du groupe . Et je comprends aussi même des CEO qui diraient pourquoi en fait on va redéfinir des choses qui jusque-là ont marché alors que réglementairement parlant on n'est pas sûr que tout soit stabilisé .			
	P2-20	On va évoluer aussi vers un alignement peut-être stratégique , mais là plus en interne, ça rejoint un point dont on parlait tout à l'heure de dire à un moment donné de en interne, de vraiment prendre ça à bras-le-corps et de redéfinir des gestion de risque et des décisions d'investissement qui pourront découler			
	P3-16	Notre analyse de double matérialité a vraiment été approuvée au plus haut niveau , donc par le Conseil d'administration. L'année dernière, je pense que nous sommes allés trois fois devant le Conseil d'administration concernant notre DMA. Selon moi, c'est même une obligation que cette analyse de double matérialité soit validée à un niveau aussi élevé.			
	P3-17	Nous sommes en plein dans ce processus d' intégration de la double matérialité dans l'entreprise . La durabilité a déjà bien intégrée, avec par exemple des stratégies spécifiques comme "Habitat durable", "Investissements durables", etc. Cela fait partie intégrante de notre offre de produits . Maintenant, la DMA offre vraiment la possibilité de traiter à un haut niveau des sujets critiques pour notre compagnie. Tous les risques identifiés dans la DMA et via notre analyse IRO doivent être intégrés dans notre cartographie des risques, suivis et monitorés activement.			
	P3-22	réglementation représente en soi une opportunité pour maintenir la durabilité au cœur de notre organisation . Pour continuer à l'ancrer structurellement. Elle permet vraiment de garder la durabilité à l'agenda stratégique. Cela peut clairement devenir un avantage pour une organisation : pouvoir se positionner comme une entreprise crédible et transparente . Chez nous, par exemple, nous voulons vraiment nous distinguer sur la dimension sociale. le social, c'est moins tangible, moins structuré. Et cela reste un grand défi, mais aussi une priorité essentielle			
	P4-7	Tu définis ta stratégie, tu vois comment ça évolue; le fait que tu mets du focus sur certains sujets peut faire que ça devient encore plus important ou justement moins sur certaines choses. Donc pour moi c'est toujours un 'loop' donc c'est pas toujours les stratégies qui impactent aussi le DMA et le DMA impact de stratégie .			
	P5-18	Actuellement, nous l'intégrons dans notre 'Sustainability Strategy' mais pour moi, la double matérialité pourrait aussi être utilisée comme base pour un prochain exercice stratégique . Ce n'est vraiment pas le bon moment maintenant, car nous sommes en pleine fusion. Donc ce n'est pas vraiment le moment de lancer cela. Mais je pense que lors du prochain exercice stratégique , ce sera un élément très intéressant à intégrer			
	P7-11	je pense que la méthodologie de DMA , si même demain on nous disait non vous ne devez plus le faire, je pense qu'on serait chez nous toujours concerné par l'impact que l'on crée sur l'environnement .			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
1b	P1-5	L'augmentation des sinistres liée aux catastrophes naturelles est un des plus grand défis pour les compagnies d'assurance. Pour calculer le prix pour nos clients , on doit prendre en compte tous les risques sans savoir s'ils vont se produire ou non	Rentabilité du portefeuille d'investissement durable Impact des risques climatiques Développement de nouveaux produits d'assurance Continuer à bénéficier des investissements CO2 et supporter les risques climatiques Mesurer l'impact sociétal de manière objective Innovations techniques	Les défis des compagnies d'assurance	Le besoin de faire évoluer la stratégie (face aux enjeux climatiques et sociétaux)
	P1-6	La rentabilité de notre portefeuille d'investissement dans un contexte de recherche de durabilité représente aussi un défi important pour les compagnies d'assurance car on doit y intégrer des investissement durable mais en conservant une rentabilité . Pour les premiers milliards d'investissements, ce n'était pas trop difficile mais cela devient plus difficile quand on augmente, surtout dans le contexte politique			
	P2-6	Il y a les catastrophes naturelles qu'on peut prendre en compte pour le portefeuille assurantiel. Ça, c'est un défi, clairement. Et puis la volonté de décarboner les investissements . Donc réorienter tout notre portefeuille d'actifs, notamment en réduisant les investissements avec des fortes intensités carbone . Faire attention justement aux clients qu'on peut avoir dans notre portefeuille clients. Et augmenter toute cette partie du coup investissement vert en se rapprochant de bâtiments plus écologiques qui répondent à des normes beaucoup plus intéressantes, du moins des normes ESG beaucoup plus intéressantes.			
	P5-19	La durabilité doit aussi mener à de l'innovation . Nous allons devoir développer de nouveaux types de produits pour pouvoir assurer certains risques . Donc ce n'est pas seulement l'intégration de tout ce qui est lié au climat et à l'environnement, mais aussi l'intégration dans le cœur même de l'activité, qui doit ensuite conduire au développement de produits durables			
	P5-22	Les grandes opportunités : adapter les produits, innover aussi, et toutes ces techniques innovantes pour le chauffage ou la climatisation, etc. ; pour un assureur, c'est très important. Ce sont les plus grandes opportunités, à mes yeux			
	P7-12	Les prochains défis et opportunités, ça va être de mesurer et de pouvoir rapporter l'impact sociétal que l'on crée. Parce que ça c'est extrêmement compliqué de le faire; si vous voulez communiquer par exemple sur un taux de l'inclusivité, il faut pouvoir le mesurer et rapporter; c'est assez compliqué.			
	P7-4	Evaluer à la fois l'impact financier et l'impact sur l'environnement fait prendre conscience de la situation. D'un point de vue macro , tous les acteurs financiers financent des tonnes de CO2 qui, tant qu'on n'est pas en net 0, vont s'accumuler dans l'atmosphère et vont faire réchauffer les températures et provoquer un dérèglement du climat qui va générer plus de sinistres importants			
1d	P1-11	Pour le rapport CSRD, le but des entreprises est souvent d'être compliant mais cela a fait que des entreprises ont commencé à prendre des initiatives et définis des target et certaines entreprise l'ont ensuite fortement intégré dans le fonctionnement de leur entreprise.	CSRD a permis de formaliser et quantifier CSRD définit les critères d'un plan de transition CSRD a permis d'accélérer car le sujet est matériel CSRD a apporté la définition de target CSRD décisif pour ce qu'on appelle DM	La réglementation comme effet de levier	
	P1-17	On retrouve bien la double matérialité dans les stratégies des assureurs de manière générale. La DMA a permis de le formaliser, renforcer et détailler mais c'était déjà présent			
	P1-18	Le plan de transition est plus lié à CSRD qu'à la double matérialité car CSRD définit les critères pour dire que c'est un plan de transition. Cela aide aussi pour incorporer ça dans nos stratégies car, poru pmouvoir dire qu'on a un transition plan, on doit faire ça et ça. Il va avoir des actions plan push réussi à avoir un transition plan.			
	P1-19	Un élément important que CSRD a apporté est la définition des target parce que si tu n'as pas un target, tu ne bouge pas. Mais aussi ça doit être le target qui dit quelque chose et ça c'est parfois difficile à comprendre. Une bonne définition de target c'est très important pour avoir vraiment un impact et aussi pour travailler là-dessus.			
	P1-7	On faisait déjà de l' analyse d'impact liée à la double matérialité avant CSRD pour l'intégrer dans notre stratégie au travers de questionnaires mais CSRD à permis de la formaliser, de mettre en évidence les impacts avec matérialité financière et non-financière, et à quantifier			
	P3-3	Il y a peut-être plusieurs éléments qui ont joué pour la mise en place de l' analyse de double matérialité , mais pour ce qu'on appelle vraiment le DMA (Double Materiality Assessment), c'est bien la CSRD qui a joué le rôle décisif . Mais l'analyse de matérialité concernant nos risques climatiques, ça, on la faisait déjà depuis longtemps. C'était déjà un exercice en cours . Et on rapportait aussi déjà dans le cadre de la NFRD			
	P4-13	Par exemple, jusque 2023 on ne mesurait pas nos émissions qui sont liées à notre portefeuille d'assurance. Donc on s'est dit : on trouve que c'est matériel, et c'était déjà quelque chose sur le radar qu'on voulait faire. Mais on n'avait pas nécessairement le buy in de de tout le monde ; CSRD a permis d'accélérer un peu parce qu'on pouvait dire que si c'est un sujet matériel, on doit rapporter dessus . Donc ça nous a aidé de d'avoir de faire un peu de de choses avec un peu plus de vitesse que avant que probablement.			
	P4-3	Pour la double matérialité, CSRD a formalisé certaines choses et ça a classifié certaines choses d'une autre manière, de regarder plutôt quel est notre impact sur la société et quel est l'impact du changement climatique et de société sur nous. Donc plutôt une façon de regarder les choses pour moi que de vraiment être un changement .			
	P7-6	La durabilité est au cœur de la façon dont notre compagnie fonctionne , au cœur de l'économie sociale . Mais, ce qu'il faut c'est structurer et avoir des guides, des guidances de reporting qui soient sérieux. Donc la CSRD a clairement aidé à structurer l'approche et à réveiller ceux qui devaient encore l'être chez nous			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
2a	P1-2	La matérialité financière est quelque chose de connu mais la notion de double matérialité était quelque chose de nouveau et différent	Découverte de la double matérialité Double matérialité financière et non-financière Méthode pour approcher la double matérialité Expertise venant de la consultance L'approche double matérialité existait déjà en partie	L'appropriation de la notion de double matérialité	La perception des enjeux de la double matérialité
	P1-3	L'impact matérialité, c'est plus qualitatif que quantitatif. Ce sont les choses que tu peux mesurer mais c'est pas le cas pour tous les aspects. La matérialité non-financière est plus difficile à mesurer et représente une difficulté			
	P2-1	La déclaration de performance extra-financière faisait qu'on rassemblait déjà données extra-financières avant CSRD . Faisant de le veille réglementaire, dans une projection à peut-être 2 ans ou un an, on savait que la CSRD allait rentrer en vigueur avec un travaial sur la double matérialité. Donc c'est un sujet que j'avais déjà en tête avant l'entrée en vigueur de la CSRD .			
	P2-14	Il y a eu une première revue qui a été faite par les auditeurs externes en décembre 2024 et il y a eu une nouvelle vague pour là arriver justement au 27 IRO. Et les auditeurs externes ont considéré qu'il y avait si tu veux un peu des conglomérats d'IRO qu'on avait fait, qui étaient pas représentatifs et qu'il fallait un peu plus splitter			
	P2-2	Mais donc nous, à l'échelle Belux, on n'a pas fait d'analyse de double matérialité. Donc quand on parle d'analyse de double matérialité, qu'elle soit d'impact ou financière, c'est vraiment sur ce que le groupe a considéré comme étant matériel pour toutes ces entités, pas pour nous			
	P2-3	Nous sommes partis d'une cartographie globale de tous nos risques, impacts , risques et opportunités qu'on peut dire réels ou potentiels. Et une fois qu'on a fait ça, là on a fait notre analyse de double matérialité . On avait donc 102 sujets qui étaient analysés par sujets sous sujets sous sujets. Après, on a eu 3 chaînes de valeur qui étaient considérées, donc tout ce qui était nos activités propres, les activités d'assurance et d'investissement. On a interviewé 11 groupes . Cela faisait il me semble, entre 40 et 45 personnes interrogées. Et là on a utilisé, on a identifié par bases IRO et on a retenu 27. Après ça c'est passé en validation auprès du comité ESG et le conseil d'administration l'a voté et l'a validé.			
	P2-8	la NFRD donc, qui est le prédecesseur de la directive de la CSRD. Notre groupe était déjà soumis en fait à cette directive là et devait publier donc une DPEF, une déclaration de performance extra-financière . Et c'est ce que je faisais notamment chez PwC. Cela exigeait déjà une cartographie des risques avec une consultation des parties prenantes donc en fait, même avec l'arrivée de la CSRD, on ne partait pas de 0 . L'arrivée en matière de l'analyse de double maternité a en fait renforcé cette analyse. Mais si la CSRD était arrivée en 2027, je ne pense pas que la compagnie aurait fait une analyse de double matérialité en amont			
	P3-1	Mon premier souvenir du concept de double matérialité est lié à l'arrivée de la réglemantation CSRD. La réglementation était très difficile à interpréter. Complexe.			
	P4-1	On faisait déjà avant une materiality assessment avec déjà une forme de financial assessment puis je voulais savoir quelle était la différence entre une analyse de matérialité et une analyse de double materiality assessment			
	P5-16	Mais voilà, c'est comme ça. Nous avons fait cette analyse avec un cabinet de consultants externe, donc le processus était rigoureux .			
	P5-21	l'analyse de double matérialité en soi, ce n'est rien de plus et rien d'autre qu'une méthode . Une méthode reconnue qui vient du 'Risk Management'. Mais cela demande quand même certaines connaissances pour pouvoir l'appliquer. Nous avons dû faire appel à un consultant , en fin de compte, pour cela. Et ce consultant a aussi évalué tous les impacts , donc pas uniquement les impacts physiques mais tous les impacts, du côté des risques et des opportunités.			
	P5-3	nous appliquions déjà le concept de double matérialité dans notre rapport annuel, avant même qu'il ne soit question de CSRD reporting . En Belgique, nous avions déjà réalisé une analyse de double matérialité en 2021 et une mise à jour en 2023. Et plus récemment, une nouvelle analyse approfondie a été menée pour l'élaboration de notre ' Sustainability Strategy '.			
	P7-1	Quand je suis arrivé dans ma fonction actuelle, je connaissais déjà un peu le principe de par tout ce que j'avais fait chez Ethias et les discussions que j'avais avec les agences de notation qui pour la plupart n'utilisent que la matérialité financière dans leur notation extra-financière. Les sujets de durabilité ont un impact financier sur moi et je dois en tenir compte mais, pour moi, il manque la matérialité d'impact; l'impact que moi je crée sur l'environnement et la société . Pour moi justement, si c'est là qu'on peut agir.			
	P7-5	On a commencé DMA très tard , alors qu'on aurait normalement déjà dû être occupé à collecter les données pour CSRD et préparer le rapport. L'avantage c'est qu'on n'a pas essuyé les maladies de jeunesse; certaines DMAs ont dû être refaites parce qu'elles avaient été faites sans nécessairement suivre les prescrits de l'EFRAG. Les auditeurs entre-temps étaient arrivés, n'étaient pas d'accord, donc certains ont dû les refaire.			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
2b	P1-4	Les méthodes d'évaluation des impacts évoluent et vont continuer à évoluer. Des méthodologies qui sont des investigations qui sont en train d'être définies ; comment tu as définis votre impact sur l'environnement mais aussi sur tous les aspects. Cela va évoluer à une vitesse dépendant de leur importance. Cela permettra dans le futur de mieux quantifier les impacts .	Méthodologie de calcul des impacts Ne pas réfléchir méthodologie mais identifier comment on a un impact Outils de calcul pour le carbon accounting Cartographie de l'ensemble des sujets de l'organisation Standards pas spécifiques au secteur d'assurance	La méthodologie liée à la double matérialité	
	P2-22	Refaire l'analyse de double matérialité est une opportunités pour le le futur , c'est un très bon exercice et ça permet de faire une relecture de toute ton entreprise complète sur sa raison d'être de A à Z et de voir si ton spectre en fait est correct. L'opportunité c'est de le prendre encore une fois plus comme un outil de pilotage dans les années à venir. Faire transparent au mieux ce qui existe chez toi et les initiatives que t'as mis en place, tant sur le plan environnemental, social, de gouvernance.			
	P3-20	La double matérialité va vraiment devenir un concept ancré, et qu'elle ne disparaîtra plus ; avec tout ce qui se passe sur le plan politique, on constate que cette dynamique est un peu freinée , que certains aspects sont revus ou simplifiés. Mais ça ne va pas disparaître . La DMA, c'est aussi une manière stratégique de cartographier de façon transversale l'ensemble des sujets dans l'organisation , de les structurer. Cela a tellement de valeur que, selon moi, ce ne disparaîtra pas.			
	P4-14	Pour calculer les émissions liées au portefeuille d'assurance , il y a très peu de méthodologie commune mais pour moi, encore plus important, c'est de penser à comment on peut réduire , qu'est-ce qu'on peut faire que les clients prend certaines mesures pour diminuer les émissions, essayer d'identifier comment on peut avoir un impact de réduction des émissions, même si la méthodologie n'est pas encore 100% définie			
	P5-1	Je m'occupe de tout ce qui touche au 'carbon accounting' . Cela fait désormais partie de la CSRD , mais ça n'a pas toujours était le cas, c'était auparavant un élément distinct de la 'sustainability'. Je collecte toutes les données nécessaires, nous utilisons un outil pour cela et je collabore étroitement avec l'équipe des données , qui est désormais essentielle dans le cadre du 'Net Zero target' .			
	P6-1	Je pense qu'il est important d'avoir des standards ou des sujets spécifiques au secteur . La CSRD est encore sector-agnostique. Il y avait des projets pour des standards spécifiques aux assureurs mais il est important de commencer par les bases maintenant, et cela évoluera vers des standards spécifiques par secteur. Mais pour le moment, l'accent doit être mis sur l'approche sector-agnostique			
2c	P2-11	C'est plus une réglementation européenne qui a forcé les entreprises à mettre en place cette analyse de double matérialité et qui vont tenter de l'optimiser pour que ça devienne un outil . C'était quand même un gros travail. La majorité des entreprises se sont fait aider quand même par des gros cabinets; c'est plus dans une optique plus tard de se dire comment on peut optimiser ça pour vraiment le mettre à profit pour l'entreprise	Compliance avec réglementation Valeur ajoutée ou compliance Opportunités de l'analyse de la double matérialité DM a fait prendre conscience	La valeur ajoutée de la double matérialité	La perception des enjeux de la double matérialité
	P2-23	Je ne pense pas que ce soit un exercice qui pourrait transformer le monde de l'assurance , parce que c'est quand même un monde qui est instauré depuis des années, mais je pense que ça a pour vocation à le rendre plus attrayant . À rendre peut-être le produit moins élitiste , tu vois d'avoir d'avoir une assurance et de surtout de mettre plus d'éthique			
	P3-15	selon moi, pour beaucoup d'assureurs, cela a probablement commencé comme un exercice de conformité . Et pour certaines organisations, ça restera sans doute toujours une simple check de compliance. Mais je pense que beaucoup d'acteurs du secteur banque-assurance ont commencé à en percevoir la véritable valeur . Il y a eu une prise de conscience : en fait, cela peut nous aider de manière stratégique, notamment pour établir nos priorités . Cela devient de plus en plus un levier stratégique			
	P4-12	Je pense que ce serait dommage de faire cela par simple conformité . Ça prend beaucoup de temps, alors autant le faire d'une façon que ça t'aide pour certaines décisions qui sont à prendre . On a rellement utilisé CSRD pour améliorer certaines choses au niveau durabilité.			
	P5-11	Vous savez, si cela devient obligatoire, alors nous le faisons, et alors c'est pareil pour tout le monde. Nous avons pendant longtemps suivi le principe de la 'minimal compliance' . Donc, nous faisons uniquement ce qui est légalement obligatoire. Nous n'allons pas nous battre sur le marché avec cela, car les autres font exactement pareil			
	P5-12	Alors que nous, les gens du développement durable, nous dirons : il y a tellement plus dans tout cela. Il y a énormément de potentiel. Cela peut vraiment faire évoluer notre activité .			
	P5-7	nous utilisons la CSRD surtout pour rapporter ce qui existe . Nous ne l'exploitons pas encore vraiment comme une opportunité , alors qu'en fait, elle devrait nous permettre d'agir dans ce sens. Nous avons identifié les opportunités, dans le cadre de la DMA et de la CSRD . Mais il n'en est pas encore fait grand-chose. C'est encore trop récent. C'est encore un processus d'apprentissage .			
	P7-8	L'obligation d'un plan de transition est en train de de vaciller un peu, ce qui veut dire que certains vont peut être repousser encore l'exercice pour faire 2-3 ans de plus du 'business as usual' et tant qu'on m'oblige pas , je ne vois pas pourquoi je le ferai. Voilà. Ce qui est une erreur			
	P3-4a	nous avons tous vu, en interne, la force et la valeur ajoutée de cette analyse de double matérialité . Ça a vraiment été un exercice très large en interne, avec la participation de nombreuses personnes, pour identifier les sujets réellement matériels pour notre compagnie : quels sont nos enjeux majeurs , sur quoi devons-nous publier ?			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
2d	P3-2	Les risques climatiques sont les plus importants et une analyse de matérialité a été réalisée avec les personnes de notre département et des équipes Risk, avec un vrai focus sur les risques climatiques et environnementaux. Les risques physiques liés au climat, ainsi que les risques de transition, sont vraiment importants . Nous octroyons des prêts hypothécaires aux gens, mais... peut-on encore assurer ces biens si les maisons sont inondées ? Comment gérer les dommages liés aux intempéries extrêmes ou aux orages violents	Capacité à assurer tout le monde Assurabilité de certains risques Importance de la prévention	Le rôle des compagnies d'assurance	La perception des enjeux de la double matérialité
	P4-2	Le plus grand défi, c'est le fait qu'on a plus de catastrophes naturelles . Et à chaque fois, quand il y a une catastrophe naturelle, ça veut dire des Claims pour un assureur et la question de pouvoir encore assurer toutes les maisons en Belgique. il y a un lien assez direct pour les assureurs entre le climat change et notre business			
	P5-4	l'augmentation des risques liés au changement climatique pose un véritable défi en matière d'assurabilité . Ces phénomènes sont de plus en plus difficiles à couvrir. Il y a aussi une pression financière qui remet en question l'assurabilité de certains risques. Devons-nous aller vers des primes basées sur le risque ? Et dans ce cas, que devient le principe de solidarité traditionnel de l'assurance ? Je pense que cela bouleverse en profondeur le secteur de l'assurance			
	P5-6	Le secteur de l'assurance a un rôle à jouer dans la mise en place de mesures préventives dans les produits d'assurance. Par exemple , proposer des incitants ou des réductions pour les personnes qui construisent de manière résiliente face au climat .			
	P7-2	Les plus gros défis du secteur c'est de continuer à pouvoir assurer ; il faut que cette prime reste acceptable pour pouvoir faire en sorte qu'il continue à avoir des activités économiques. Et comme le disait le CEO d'une autre compagnie il y a un peu de temps, un monde à +4° n'est pas n'est plus un monde assurable			
	P7-3	Pour nous qui avons comme raison d'être d'offrir la protection au plus grand nombre, ça peut vouloir dire qu'on veut le plus de clients possibles en rendant l' assurance inclusive et accessible . Qui dit inclusive dit effectivement que le produit soit disponible.			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
3a	P1-1	Il est important que tout les points de vue sur la durabilité soient alignés dans notre compagnie et que nous soyons compliant avec le reporting CRSD			
	P1-12	L'interaction avec les stakeholder était vraiment utile. Il y a des cas où des des choses, qu'on n'a pas pensé que ça va être matériel et c'était matériel . Tout n'était pas comme notre expectation. Et c'est important de questionner alors pourquoi on a une différence parce que parfois ça peut être aussi parce que une des questions n'était pas bien formulée			
	P1-23	On doit éviter que c'est un exercice obligatoire et on doit vraiment penser que ça doit avoir un plus-value . c'est une bonne opportunité d'écouter nos stakeholders et pour en tenir compte et donc je pense que vraiment ça a plus-value et on peut aussi utiliser ça pour augmenter notre profit et notre revenu			
	P2-12	Pour l' engagement des parties prenante , l'objectif d'interroger les parties prenantes, c'est d'avoir vraiment un écosystème hyper complet . Donc de prendre des employés, des assurés, des clients, des fournisseurs, et cetera. Les personnes qui ont peut être le plus d'influence , je dirais, seraient des clients			
	P2-4	Je pensais, probablement un peu une déformation professionnelle de ce que j'avais pu constater avant chez PwC, qu'on aurait des surprises avec des IRO non prévus ou inversement mais globalement les parties prenantes étaient plutôt alignées . Il n'y a pas eu de grosses divergences parfois bien évidemment t'as un peu le c'est l'aspect éthique qui rentre en jeu en fonction des différentes entités et différentes parties prenantes			
	P2-5	c'est un élément important d' engager les parties prenantes parce que à partir du moment où tu délivres un service de par les assurances , tu es obligé de prendre en considération ton écosystème et tout ce qui t'entoure, tu dois prendre en en considération les attentes de chacun. Et bien évidemment, ça fait partie de ton analyse de double matérialité	Alignement des points de vue dans l'organisation Prise en compte de l'input des stakeholder	Interaction avec les parties prenantes	L'engagement des parties prenantes
	P3-10	y a toujours une tension naturelle entre les différents groupes de parties prenantes , et il faut savoir composer avec cela. En tant qu'organisation, ce qui est essentiel, c'est de rester clairs sur quelle est notre stratégie , comment pouvons-nous répondre au mieux aux attentes de nos parties prenantes, en particulier nos clients et en même temps, tenir compte de la réglementation applicable et définir nos propres ambitions	Identification des stakeholder interne et externe		
	P3-7	Nous avons mis en place une task force interne représentants de presque tous les départements. Le but était vraiment d'avoir une approche transversale . Cela nous a donné une liste d'environ 130 sujets potentiellement matériels . On a réduit la liste à environ 50 sujets potentiellement matériels. Nous avons travaillé avec une collègue du département marketing à la création d'un questionnaire en ligne . Chaque employé devait donc répondre à un questionnaire complet, en donnant un score au sujet. Puis, nous avons effectué une analyse de données à partir de ces réponses , ce qui a permis de dégager une vingtaine de sujets réellement matériels . Certains sujets ont encore été écartés à cette étape, et au final, nous avons abouti à une liste d'environ 15 sujets matériels présentés au comité de direction et au conseil d'administration pour validation.	Identification des sujets matériels pour les stakeholder Difficulté d'interprétation de la DM Engagement pousse au questionnement Engagement via parties prenantes internes		
	P3-8	Il y a eu ici et là quelques surprises c'est un sujet que vous pensiez non matériel et où l'analyse a montré au contraire que c'était important mais pas de grandes surprises dans l'ensemble ; dans ces cas de différences, il est essentiel d'avoir la discussion avec les collaborateurs : pourquoi as-tu trouvé ce sujet aussi important ?	Prise en compte limitée des parties prenantes Pas de grosse surprises après engagement parties prenantes Importance dialogue		
	P3-9	même s'il n'y a pas de vraie surprise je pense que l' engagement des parties prenantes est vraiment essentiel . Nous avons donc organisé une enquête de durabilité, que nous menons tous les deux ans. Mais cette année-là, on a décidé de l'aborder autrement, en y intégrant les éléments issus de la CSRD et de l'analyse de double matérialité. Cette enquête a été adressée à nos clients, à nos collaborateurs, aux membres de notre task force, à notre réseau d'agences, à notre conseil d'administration, à notre comité de direction, mais aussi à des non-clients			
	P4-5	C'est intéressant de savoir quels sont les thèmes qui sont importants pour nos stakeholders , lesquels on a un impact et que qui ont un impact sur nous. Mais cela représente une charge de travail importante. Parfois, la différence entre quelque chose de matériel ou pas , c'est juste où on place le curseur . Cela représente un travail important			
	P4-6	On a fait des interview des stakeholders d'une façon ou d'une autre. Donc nous on a fait un peu le mix entre certains interviews et les surveys pour les employés et les clients retail. Les clients business, les grands corporate ont interviewés. Quelques autres stakeholders comme Assuralia a été interviewé. C'est pas quelque chose que tu peux faire chaque année c'est c'est plutôt chaque 3 ans. Oui. donc notre cycle stratégique est aussi 3 ans. Donc on essaie de refaire le grand exercice à chaque fois juste avant le le cycle stratégique			
	P4-8	D'abord, on a fait une liste sur base du test research . Après, on a fait un premier stakeholder engagement avec stakeholders interne comme la responsable HR, Risk, Produits pour voir une première vue sur tous les IRO ou même un peu plus high level les thèmes qu'on a identifiés. Et après on a donc contacté les stakeholder externe avec la liste des thèmes qu'on a identifiés . Mais on a toujours aussi demandé est-ce que vous voyez d'autres choses.			
	P4-9	Il n'y a pas eu de grandes surprises ; On avait déjà le materiality assesment donc on savait plus ou moins déjà quel thème on pouvait attendre. Pour moi, si on arrivait à quelque chose de complètement inattendu, cela aurait aussi été bizarre et peut-être ça veut dire qu'on faisait pas nécessairement notre travail correctement avant.			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
	P5-14	Pour la DMA, on a d'abord fait une distinction entre ' stakeholders ' internes et externes. Les ' stakeholders ' internes sont définis en continu, sur la base de notre vue d'ensemble des ' stakeholders ' dans notre modèle de création de valeur . Les ' stakeholders ' externes, ce sont ceux que nous avons interviewés. Ce sont des experts dans le domaine des assurances, au sens large. Cela comprend des partenaires commerciaux, des investisseurs, des experts environnementaux et des experts de la société civile .		Interaction avec les parties prenantes	L'engagement des parties prenantes
	P5-15	il y a eu des surprises sur des sujets matériels qui n'ont pas été retenus . C'est là que nous avons été vraiment surpris, oui. Pour être très honnête, par exemple la biodiversité : j'ai été très surprise que cela ne soit pas devenu un sujet matériel chez nous. Mais voilà, c'est comme ça. Nous avons fait cette analyse avec un cabinet de consultants externe, donc le processus était rigoureux .			
	P5-2	Je soutiens également nos collègues du département Risk Management dans le cadre de leur reporting, et je m'assure que tout ce qui concerne la durabilité est bien aligné dans l'ensemble de l'organisation, notamment la partie 'Sustainability' dans le 'Risk Management', pour que tout soit cohérent. 'Responsible Investment', je suis en dialogue avec les personnes de 'Asset Management'.			
	P7-10	L'engagement des parties prenantes est important et pas important . Avant de faire la DMA, j'avais déjà dit, voilà les conclusions de la DMA, voici les sujets qui vont être matériel d'un point de vue secteur et voici les sujets qui seront compagnies spécifiques. Mais c'est pas une approche qui est suffisamment solide pour un auditeur ou pour n'importe quelle personne qui va lire cela. On a utilisé des proxy . Un exemple d'un proxy, c'est notre département d'achat procurement qui va agir et représenter les fournisseurs. Les courtiers d'assurance par ailleurs, ces partenaires-là constituent des parties prenantes extrêmement clé et on se pose la question pour le futur, pour voir dans quelle mesure on interagit plus avec eux et les autres parties prenantes .			
	P2-21a	en termes d'autres défis, renforcer le capital confiance par exemple avec les parties prenantes qui ont été impliquées dans ce travail-là. Ça serait aussi ça, c'est un c'est un gros sujet. s			
	P3-4b	Mais aussi : comment allons-nous définir nos priorités ? Sur quoi allons-nous nous concentrer ? Qu'est-ce que cela signifie pour nous en tant que banque-assureur?			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
4a	P1-20	Je pense que c'est toujours une bonne source d'inspiration pour voir quels sont les target de la concurrence . On peut aussi choisir stratégiquement quels sont les target on va rapporter et quels sont les target qui sont plus interne, il faut donc en tenir en compte quand on regarde les target de notre compétiteur.			
	P1-21	Pour les insurance-associated emissions , on a chacun notre modèle pour cela mais il y a des working group pour permettre de les standardiser . Cela va améliorer la comparabilité.			
	P1-9	On a notre propre stratégie et manière de fonctionner mais on se comparer avec les compétiteurs parce qu'on veut être les premiers , représenter un standard dans le secteur de l'assurance en Belgique et montrer qu'on veut réellement aller vers une stratégie dans laquelle la durabilité est très important			
	P2-10	Pour observer le marché et les concurrents , le groupe participe à des des groupes de travail mais avec des institutions plus importantes telles que Insurance Europe, et cetera. Localement, en Belgique, on en discute avec Assuralia. On regarde ce qu'ils font, on ne donne pas non plus trop d'informations parce que ça reste des concurrents			
	P2-7	Comme représentante de la compagnie chez Assuralia, c'est un sujet dont on a longtemps parlé cette année entre assureurs pour savoir quelles étaient les méthodologies qu'on utilisait pour les Insurance Associated emissions . Toutes les entreprises d'assurance n'ont pas communiqué là-dessus. Le groupe est en train justement de travailler avec un cabinet pour établir une méthodologie harmonisée avec toutes les entités locales. Il faut-il faut à un moment donné que la directive soit plus claire aussi sur la méthode à utiliser			
	P3-11	Notre conseil d'administration considèrent comme très important de regarder aussi ce que font les concurrents en matière de double matérialité et de CSRD. Il est essentiel pour nous de ne pas être un "outlier", c'est-à-dire de ne pas être à côté de la plaque . Si tous les autres acteurs du secteur sont à un certain niveau, nous ne voulons pas nous retrouver en décalage ; la question de la double matérialité a été beaucoup discutée chez Assuralia. À un moment donné, les banques-assureurs ont même partagé les résultats de leurs analyses de double matérialité ce qui nous a permis de faire très tôt du benchmarking . Et cela a souvent été rassurant, de voir qu'on était sur la bonne voie. de nombreux rapports ont été publiés — notamment par des banques-assureurs scandinaves — et cela nous a permis aussi de voir si nos approches étaient comparables .			
	P3-12	Si nous voyions, par exemple, que tous nos concurrents publient sur ESRS 2, et que nous sommes les seuls à ne pas le faire , alors nous en discuterions en interne. Cela ne veut pas dire que nous changerions tout du jour au lendemain, mais nous lancerions une réflexion : pourquoi cette différence mais nous partons avant tout de notre propre logique .			
	P3-13	nous regardons quelles méthodologies sont utilisées chez les autres , par exemple pour les émissions, ou encore pour les trajectoires de transition vers 2040, la neutralité climatique, etc. Est-ce qu'ils utilisent, par exemple, la norme SBTi ? quelles catégories de Scope 3 allons-nous publier ou pas, qu'est-ce que font les autres banques et assureurs ? après la publication de notre rapport, j'ai aussi réalisé un benchmark : sur quelles catégories d'émissions les autres rapportent-ils			
	P3-14	Pour les Insurance-associated Emmissions, via le groupe de travail d'Assuralia , que les assureurs y travaillent , mais que c'est encore en cours de développement		La comparaison avec la concurrence	La comparaison avec la concurrence
	P3-18	Pour le changement climatique , on travaille tous avec les mêmes méthodologies scientifiques et c'est normal car c'est difficile de se différencier des autres sur les aspects environnementaux car c'est pareil pour tout le monde. Qu'il y ait d'autres objectifs dans le pilier social ou dans la gouvernance, je vois ça plutôt comme une force, nous voulons nous différencier sur cette composante sociale de l'ESG . Je pense personnellement qu' on peut faire des target une force ou une faiblesse .			
	P4-10	Pourquoi trouver ça si important de regarder les autres concurrents . On a eu quand même pas mal de discussions en interne avec notre compagnie et le groupe, mais aussi avec PwC et avec différentes personnes. Et on voyait que ce n'était pas toujours blanc ou noir et qu'il fallait parfois faire des choix et on voulait aussi checker si des concurrents on fait le même choix . On a vu dans le benchmark qui a été fait que même il y a différentes façons d'interpréter certains parties des standards . Même si les standards sont assez détaillés, il reste toujours un certain liberté de d'interpréter certaines choses			
	P4-11	Parmi les concurrents , chacun a ses points forts aussi et donc on peut apprendre à ce que les autres font. Mais c'est important de ne pas uniquement comparer le rapport CSRD mais c'est aussi comparer une stratégie et les ambitions au niveau durabilité .			
	P5-10	Nous faisons attention à ce que font les concurrents . Au travers de benchmarking et au niveau d'Assuralia ; cela est discuté de manière très ouverte. Par exemple, la reporting taxonomique ou 'taxonomy underwriting', nous en parlons de manière très ouverte dans le groupe de travail d'Assuralia. Sur des questions du type : « que considère-t-on comme durable ou pas durable ? », par exemple. Et là, je pense que tout le monde utilise plus ou moins la même méthode . Mais parfois, j'ai des doutes sur certains résultats .			
	P5-9	Nous utilisons le PCAF et je pense que, dans le secteur de l'assurance, presque tout le monde utilise la méthodologie PCAF . Comme pour le 'Carbon accounting', presque tout le monde utilise le GHG Protocol. Par exemple, pour les investissements, la 'Taxonomy Investment', c'est aussi un travail très lourd et un véritable défi. C'est important pour vous que tout le monde utilise la même méthodologie sinon, on ne peut rien comparer .			
	P7-9	Mais pour moi, finalement, on a une stratégie qui est propre et spécifique . On est un acteur de l'économie sociale, on est une coopérative et on le fait depuis plus de 100 ans et finalement les nouvelles normes de reporting de durabilité vont nous obliger à organiser, à structurer l'information et peut être aussi se poser des questions en matière concrète. Les autres concurrents nous influencent éventuellement à la marge mais, nous, ce qu' on a envie nous de montrer l'impact sociétal que l'on crée .			
	P2-21b	Je te parlais justement de l'analyse qui a été menée par PwC, mais dans un rayonnement vraiment important. Ça serait aussi à un moment donné de de réaliser un benchmark, que ce soit au niveau des assureurs européens, mais aussi de le faire au niveau local en Belgique. Allianz sont les seuls à avoir eu la 'reasonable assurance' plutôt qu'une 'limited assurance' comme les autres mais cela n'a pas de eu grosses conséquences car les cabinets de conseil ne sont pas les mêmes. Un cabinet un EY pourrait très bien fournir cette assurance-là alors qu'un PwC ou un KPMG, en fait les équipes auraient une interprétation différente, ne s'évalueraient pas les mêmes données extra-financière			

	Source	Data	1st level code	2nd level code	3rd level code
5a	P1-22	On a fait un premier exercice et que c'était bon et je pense pas qu'il y aura de grande évolution . Je pense que tout le monde va prendre son exercice premier et il va répéter sur l'année récent, juste dans un version light. Probablement en intégrant les éléments géopolitiques ou le changement du climat . Mais la manière dans laquelle on fait le DMA, je ne vois pas beaucoup de de changements . On doit réviser toutes les questions pour voir si c'est vraiment encore relevant.	Evolution pour intégrer ce qui devient matériel Importance d'avoir les données de qualité Des sujets qui n'étaient pas importants vont devenir matériels Moyens suffisants pour mettre en oeuvre les initiatives Pas de changements pour la DMA en tant que telle	Evolution de l'approche et de son utilisation	L'anticipation des intentions du régulateur
	P3-21	Nous avons formulé énormément d'actions dans notre rapport. Beaucoup d'initiatives à mettre en œuvre . Et aujourd'hui, le défi, c'est vraiment de les concrétiser . Comment allons-nous continuer à ancrer la durabilité, les KPI, les actions, les objectifs, les risques dans notre organisation ? cela demande un budget supplémentaire , une intégration dans les systèmes...			
	P4-15	à court terme, l'approche de la double matérialité ne va pas tellement changer ; tout le monde se pose un peu en attendant omnibus. On va voir certains thèmes qui n'était peut-être pas important aujourd'hui, qui vont devenir plus importants pour tout le marché(p.ex. la biodiversité)			
	P5-20	Je plaiderais à nouveau pour des données climatiques ouvertes . Les données climatiques ouvertes sont des données accessibles à tout le monde. Ainsi, chaque assureur n'aura plus besoin de faire appel à un consultant qui se base sur tel ou tel modèle climatique et qui vient avec des données. Au plus de consultants, au plus de données et au plus de modèles nous allons avoir. Donc oui, tout cela pourrait être mieux harmonisé			
	P5-5	Je pense que c'est un problème commun à tous les assureurs. La gestion des données est un véritable défi . Nous ne disposons pas encore de toutes les données nécessaires. Elles commencent à arriver , mais c'est encore très compliqué d'obtenir les données correctes. Que ce soit pour l'ESG, la taxonomie, la CSRD, ou le 'carbon accounting', il y a toujours un manque de données. C'est un point bloquant récurrent			
5b	P1-8	Omnibus ne va pas changer notre ambition mais c'est important de simplifier les aspects règlementaires parce qu'il y a pour l'instant beaucoup et tout n'est pas logique. On peut néanmoins être déçu que moins de sociétés devront le faire . Les compagnies qui le font déjà vont continuer et une bonne simplification serait de réduire le nombre de data points .	Besoin de simplification et harmonisation réglementaire Réduire le nombre de data points demandés Omnibus va simplifier mais pas changer fondamentalement Omnibus va compliquer la collecte d'informations sur les tiers DM va rester car les banques et assurances ont déjà fait beaucoup DM va rester sinon réputation impactée Motiver les plus petites compagnies à faire un reporting light Omnibus va impacter surtout les petites entreprises	Evolution réglementaire	
	P2-17	Mais c'est sûr que pour une pérennité et une bonne utilisation de ces rapports , notamment pour des investisseurs externes, et cetera, il va falloir alléger cette directive . Il va falloir la rendre beaucoup plus claire, beaucoup plus limpide et sur surtout beaucoup moins théorique . Pour l'instant, je le voyais bien chez Assuralia, pour des calculs de métriques, on n'utilisait pas du tout les mêmes les mêmes choses.			
	P2-19	La double materialité pour moi a vocation à rester , mais peut-être en fait, je pense que les évolutions réglementaires pousseraient peut-être à ce que les entreprises, dans leur rapport, publient des informations plus détaillées sur les IRO qu'ils ont identifiés. PWC a mis en évidence que même s' il y avait des guidelines, les guidelines étaient sujettes à interprétation et que d'un pays à l'autre, mais dans un même secteur d'activité, parfois il y a des résultats qui sont tellement disparates			
	P2-9	Au vu des discussions que j'ai eues chez Assuralia, j'ai l'impression que la simplification et l'allègement des demandes ne portent pas sur la double matérialité en tant que telle . Pour moi, elle statuera davantage sur une simplification en clarifiant les attentes , en clarifiant les process et la méthodologie de calcul pour arriver à émettre le rapport et aussi à peut-être supprimer des data points qui seraient pas efficients. Cela reste nécessaire de balayer toute ton activité et à être conscient de l'impact de ton entreprise sur le monde extérieur et la manière dont toi aussi tu peux agir pour contrer les impacts du monde extérieur.			
	P3-5	Concernant l' évolution portentielle avec Omnibus , j'entends via Assuralia par exemple, que les banques qui travaillent déjà sur la double matérialité et la CSRD — ou même, plus largement, d'autres organisations dans divers secteurs — vont continuer à le faire . Il y a déjà eu énormément d'investissements : beaucoup d'argent a été dépensé, du personnel a été engagé, nous avons déjà publié notre premier rapport. Et dire maintenant : « On arrête » , ce n'est plus possible pour une entreprise. Il y a aussi une question de réputation . Et en plus, nous y croyons vraiment . On trouve cela très puissant comme démarche, et on veut continuer. On est convaincus de sa valeur .			
	P3-6	Concernant l' Omnibus , oui, il y a beaucoup de choses qui bougent. Mais à court terme, je pense que cela ne changera pas grand-chose pour nous. Le nombre de points de données — parce qu'il y en a vraiment beaucoup — pourrait éventuellement être réduit . Le principal impact , ce sera probablement pour les petites entreprises qui, peut-être, ne devront plus faire de reporting. Mais pour les grandes entreprises, et surtout pour le secteur bancaire et assurantiel, la réglementation est là, avec des exigences très strictes			
	P4-16	Une opportunité est comment on peut maintenant motiver toutes les compagnies qui sont hors du scope de faire quand même une forme de reporting mais assez light et seulement focus sur les chiffres clés parce que ça reste important que tout le monde fait la transition; le fait de rapporter sur certaines choses ça t'oblige de penser à certaines choses . En Belgique, il y a beaucoup de PME et donc c'est important que tout le monde fait cette transition			
	P4-4	Omnibus ne va pas avoir impact direct pour nous. On sait que il y a il y aura moins de compagnies qui font faire leur reporting CSRD donc il va y avoir moins de données disponibles et il y aura une simplification mais ne va pas changer l'approche de la double matérialité			
	P5-13	Omnibus ne va pas tout annuler ni détruire. Cela va plutôt simplifier les choses, oui. D'après ce que j'en ai vu jusqu'ici, je pense qu'il y aura une simplification importante, et peut-être aussi moins de pression liée au reporting .			
	P5-8	J'ai de l'espoir que l' évolution des réglementations, avec l'Omnibus , va simplifier les choses, parce que le reporting CSRD est vraiment très compliqué et difficile à digérer. Est-ce que cela apporte beaucoup ? On arrive aux mêmes conclusions à travers d'autres reportings. Peut-être que l'Omnibus permettra de mieux harmoniser tout cela, au minimum harmoniser et j'espère simplifier			
	P7-7	Omnibus risque de limiter le nombre d'entreprises dans le scope alors que c'est important que les analystes financiers qui veulent de plus en plus intégrer le non-financier dans l'analyse ont les infos et, en plus, on va devoir avoir plus de 2/3 de nos fournisseurs qui sont eux-mêmes engagés dans une trajectoire de décarbonation reconnue, ce qui sera difficile à réaliser s'ils ne sont pas soumis aux obligations de reporting,			

ANNEXE II : Usage transparent de l'IA

Dans ce mémoire, l'IA est utilisée comme outil d'appui, facilitant la recherche et l'analyse. Toute la réflexion, structuration, ainsi que la rédaction restent entièrement de mon ressort. Voici quelques exemples de l'utilisation de l'IA :

Utilisation de l'IA pour expliquer des notions et concepts

L'IA a été utilisée pour expliquer les notions de base de certaines notions et concepts, qui seront investigués en détails par la suite. En voici un exemple.

Question

Que sont les obligations vertes? Qui les émet? Qui les achète? Comment sont-elles utilisées?

Réponse

💡 Que sont les obligations vertes ?

Une obligation verte est un emprunt émis sur les marchés financiers, dont les fonds levés sont exclusivement destinés à financer (ou refinancer) des projets à impact positif sur l'environnement, comme :

- la production d'énergie renouvelable (éolien, solaire, etc.),
- l'efficacité énergétique,
- les transports propres (trains électriques, métros, etc.),
- la gestion durable de l'eau,
- la prévention de la pollution ou le traitement des déchets.



Qui émet les obligations vertes ?

Elles peuvent être émises par :

1. Les États ou agences publiques (ex. : France, Allemagne, Chine...)
 - Exemple : l'OAT verte (obligation souveraine verte française).
2. Les entreprises (corporate green bonds)
 - Ex. : EDF, Apple, Iberdrola, etc.
3. Les institutions financières
 - Ex. : la Banque européenne d'investissement (BEI), qui fut pionnière avec sa première obligation verte en 2007.
4. Les collectivités locales ou territoires
 - Ex. : villes, régions, ou municipalités.



Qui achète les obligations vertes ?

Les acheteurs sont principalement des investisseurs institutionnels, notamment :

- Banques,
- Assureurs,
- Fonds de pension,
- Gestionnaires d'actifs (asset managers),
- Fonds ISR (Investissement Socialement Responsable),
- Parfois des particuliers via des fonds dédiés.



Comment sont-elles utilisées ?

L'émetteur s'engage à utiliser les fonds levés pour des projets clairement définis, avec un reporting régulier à destination des investisseurs pour assurer la transparence. Les projets doivent :

- Respecter des critères environnementaux (souvent alignés sur les Green Bond Principles de l'ICMA ou la taxonomie européenne),
- Faire l'objet d'une vérification par un tiers externe (audit ou *second party opinion*).

Utilisation de l'IA pour préparer la recherche documentaire

L'IA a été utilisée comme outil d'assistance à la recherche documentaire en indiquant les mots clés intéressants à utiliser ou en formulant des requêtes. Les astuces spécifiques pour les moteurs de recherches comme celui de Google Scholar sont également très utiles et m'ont permis d'organiser et de réaliser au mieux ma recherche documentaire par la suite. En voici un exemple.

Question

Je réalise un travail de recherche sur les assureurs et la double matérialité, dans le but d'établir déjà une double perspective dans les activités des assureurs, j'ai une section dédiée à comment sont affectés les assureurs par le climat, et une autre section sur comment les investissements des influenceurs affectent le climat. Pour cette deuxième section sur les investissements, je cherche donc à explorer comment les investissements affectent le climat, et comment arranger ces investissements dans le cadre de la transition écologique. Aide-moi à préparer ma recherche en me donnant des mots clés et des types de recherches que je pourrais faire sur google scholar pour trouver des informations pertinentes.

Réponse

Voici une « boîte à outils » (en français + anglais) pour lancer rapidement vos recherches Google Scholar sur l'impact climatique des portefeuilles d'investissement des assureurs et les leviers de ré-allocation dans la transition écologique.

1. Grands thèmes (et mots-clés associés)

Thème	Exemples de mots-clés à combiner
Empreinte carbone des portefeuilles	"financed emissions", "portfolio carbon intensity", "assurance" OU "insurance company" AND "investment portfolio"
Décarbonation / alignement Paris	"Paris alignment", "net-zero portfolio", "1.5°C pathways", "PACTA methodology" PACTA
Risque de transition & actifs échoués	"transition risk", "stranded assets", "fossil fuel divestment", "insurance asset allocation"
Cadres réglementaires UE	"EU Taxonomy", "SFDR Article 8/9", "CSRD double materiality", "EIOPA opinion sustainability claims" EIOPA Finance
Engagement actionnarial / stewardship	"shareholder engagement", "insurer stewardship climate", "say on climate votes"
Instruments verts	"green bonds", "sustainability-linked bonds", "renewable infrastructure equity"
Alliance & initiatives sectorielles	"Net-Zero Insurance Alliance", "GFANZ insurance transition plan" Glasgow Financial Alliance for Net Zero Glasgow Financial Alliance for Net Zero
Mesure d'impact & méthodologies	"double materiality assessment", "PACTA for insurers", "SBTi Financial Institutions"
Performance financière vs climat	"ESG risk-adjusted returns", "climate alpha", "insurance investment performance decarbonisation"
Études de cas récentes	"BlackRock insurer survey 2024 climate" Financial Times , "CDPQ sustainable investing report 2024"

2. Combinaisons de requêtes prêtes à copier-coller

1. Français / Anglais mixte

arduino

Copy Edit

(assureur* OR "insurance company") AND ("financed emissions" OR "empreinte carbone portefeuille")

2. Risque de transition

arduino

Copy Edit

insurer* AND "transition risk" AND "stranded assets" AND "fossil fuel"

3. Double matérialité et Taxonomie

arduino

Copy Edit

"double materiality" AND insurance AND "EU taxonomy"

4. Méthodologie PACTA appliquée aux assureurs

arduino

Copy Edit

"PACTA" AND insurer* AND portfolio alignment

5. Divest-engage strategies

scss

Copy Edit

(divestment OR engagement) AND insurer* AND climate

6. Stress-tests climatiques

arduino

Copy Edit

"climate scenario analysis" AND insurance investments

7. Green bonds dans les portefeuilles assurantiels

arduino

Copy Edit

insurer* AND "green bond allocation"

8. Études de cas récents

arduino

Copy Edit

"net-zero" AND insurer* AND 2024

Astuce : ajoutez `filetype:pdf` pour les rapports, `intitle:` pour capter un concept précis, ou `site:eiopa.europa.eu` / `site:europa.eu` pour la littérature grise réglementaire.

3. Types de recherches à privilégier

Type d'étude	Ce que vous trouverez	Intérêt pour votre mémoire
Analyses empiriques de portefeuille (carbone, intensité, PACTA)	Données quantitatives sur les émissions financées au niveau sectoriel ou par compagnie	Chiffrer l'impact réel des placements d'assureurs
Études de scénarios / stress-tests	Tests "alignement 1,5°C", trajectoires IEA	Identifier les risques de transition et besoins de réallocation
Analyses réglementaires et politiques	SFDR, CSRD, Taxonomie, ISSB, EIOPA Opinions	Comprendre obligations de reporting & ramifications double matérialité
Études de cas / benchmarking	Rapports CDPQ, BlackRock Survey, TIAA, KPMG benchmarking 2024	Illustrer bonnes pratiques ou lacunes sectorielles
Recherche sur la performance financière	Papiers sur le couple rendement-risque des portefeuilles décarbonés	Répondre aux objections financières à la transition

Utilisation de l'IA pour résumer des articles scientifiques

Après avoir trouvé des articles intéressants, lu l'abstract et la conclusion, je demande régulièrement à l'IA de générer un résumé de chaque section afin d'en avoir une meilleure compréhension et décider si l'article est réellement pertinent pour mes recherches ou non. En voici un exemple.

Question

[The effect of climate risks on the interactions....pdf]

Peux-tu me faire un résumé section par section de cet article ?

Réponse

Introduction

L'article commence par expliquer que la montée en puissance des risques climatiques — physiques et surtout de transition (réglementation, contentieux) — reconfigure le dialogue entre investisseurs et entreprises de l'énergie. Les auteurs annoncent trois parties : (i) la manière dont les investisseurs gèrent le risque climatique (engagement, désinvestissement, alignment), (ii) les réponses stratégiques des différentes catégories de compagnies pétro-gazières, et (iii) les enseignements pratiques et pistes de recherche futures

1. Risques climatiques et marchés financiers

Motivations des investisseurs

- Certains agissent par convictions éthiques, d'autres voient le risque climatique comme un risque financier matériel qui affecte flux de trésorerie et valorisations .

Engagement

- Dialogue, vote par procuration et actions en justice deviennent des leviers courants ; 43 % des investisseurs institutionnels interrogés ont déjà discuté climat avec des dirigeants, 19 % ont voté contre des administrateurs pour ce motif .
- Les demandes portent d'abord sur la divulgation des émissions (Scopes 1-3) et sur des plans crédibles de réduction .

Ajustements de portefeuille

- Désinvestissement : exclusions sélectives (charbon) ou vastes portefeuilles sans fossiles ; l'impact sur le coût du capital reste disputé .
- Alignement : rester actionnaire mais sélectionner les entreprises dont la trajectoire d'émissions est jugée compatible avec l'Accord de Paris, afin d'allier diversification et influence .

Banques

- Les régulateurs exigent de plus en plus la divulgation des « émissions financées ». Prêts, covenants ou majorations de taux deviennent autant de moyens d'intégrer le risque de transition .

2. Gestion des risques climatiques par les entreprises de l'énergie

Choix stratégique global : rester centré sur les hydrocarbures ou se diversifier vers les bas-carbone

Type de compagnie	Réponse dominante au risque de transition
IOC européennes (Shell, BP, TotalEnergies...)	Objectifs "net-zéro" incluant le Scope 3 et investissements massifs dans l'éolien, le solaire, les bornes de recharge; elles capitalisent sur leur envergure financière, leurs compétences offshore et leurs relations avec les États  .
IOC américaines (ExxonMobil, Chevron)	Maintien du cœur fossile, cibles limitées aux Scopes 1-2 (ex. méthane), mises sous pression par certains actionnaires activistes (Engine No. 1)  .
Sociétés d'exploration-production indépendantes	Réductions d'émissions opérationnelles, peu d'objectifs Scope 3; moins exposées au regard public mais de plus en plus surveillées par le private equity  .
Compagnies nationales (NOC)	Priorités dictées par les États (revenus, sécurité énergétique); le climat reste secondaire même si certaines annoncent la fin du torchage routinier ou des projets solaires (ex. Aramco)  .

3. Enseignements pratiques et pistes de recherche

Pour les dirigeants de l'énergie

- Choisir explicitement entre stratégie « fossile » ou diversification bas-carbone, fixer des cibles Scope 3, utiliser prix interne du carbone, financer les projets verts via green bonds ou spin-offs pour limiter le coût du capital global.

Pour les investisseurs

- Clarifier l'objectif : gestion pure du risque-rendement ou impact sociétal ; combiner engagement, alignement et désinvestissement selon cette boussole.
- Tenir compte des expositions futures, pas seulement présentes, et de la réaction induite des entreprises.

Recherche future

- Mesurer l'effet causal des émissions Scope 3 sur la valeur d'entreprise, l'efficacité réelle du désinvestissement, les fuites de carbone liées aux ventes d'actifs, et la conception optimale des marchés de carbone (plafonds, réserves de stabilité, compensation)

Conclusion

L'étude montre que la prise de conscience des risques climatiques transforme simultanément la finance et l'énergie : investisseurs, banques et entreprises ajustent stratégies et portefeuilles, mais avec des intensités variables selon les régions et les modèles d'affaires. Les auteurs appellent à une meilleure mesure, plus de transparence et une recherche empirique rigoureuse pour éclairer ces évolutions et accélérer la transition.

Utilisation de l'IA pour générer le code python pour faire des graphes

Afin de réaliser des graphiques visuellement plus attractifs que ceux proposés par Excel, j'ai décidé d'utiliser python. Afin de pouvoir ajuster parfaitement tous les éléments, je me suis appuyé sur ChatGPT pour générer les codes nécessaires. Voici un exemple pour la répartition des actifs.

Question

Sur base de ces données : [Valeur de marché 2023 Terrains et constructions 3.520 Participations 16.642 Actions, parts et autres titres à revenu variable 66.278 Obligations et autres titres à revenu fixe 160.256 Prêts et crédits hypothécaires et autres prêts 30.456 Créances, dépôts et autres placements 6.320 TOTAL 283.470]. J'aimerais faire un graphique visuel en camembert, n'hésite pas à renommer plus simplement les catégories pour que ça soit plus simple et plus visuel. Peux-tu me fournir le code nécessaire pour que je puisse le refaire dans Jupyter Notebook.

Réponse

Bien sûr ! Voici le code Python que tu peux copier-coller dans ton Jupyter Notebook pour générer le graphique camembert avec tes données :

```
import matplotlib.pyplot as plt

# Données de répartition 2023

categories = [ "Terrains", "Participations", "Actions (variable)", "Obligations (fixe)", "Prêts", "Dépôts & placements"]

valeurs = [3.520, 16.642, 66.278, 160.256, 30.456, 6.320]

# Création du camembert

plt.figure(figsize=(8, 8))

plt.pie(valeurs, labels=categories, autopct='%1.1f%%', startangle=140)

plt.title("Répartition des placements - 2023 (Camembert)")

plt.axis('equal') # Cercle parfait

plt.show()
```

Ce code ne donnant pas de résultat satisfaisant immédiatement, la suite de la conversion n'est que l'ajustement du code élément par élément, exemple avec la dernière question qui mène au graphique final :

Question

Non, je ne souhaite pas ajuster la hauteur du 1% qui se superpose mais plutôt juste le décaler vers la droite de quelques mm.

Réponse

Parfait, merci pour la précision. Si tu veux décaler horizontalement un pourcentage (par exemple celui de "Terrains et constructions") de 5 mm vers la droite, tu peux ajuster directement la coordonnée x dans la boucle, en ajoutant un petit décalage.

Exemple mis à jour avec décalage vers la droite pour un seul pourcentage :

```

import matplotlib.pyplot as plt

import seaborn as sns

import numpy as np

# Données brutes

raw_data = [3.520, 16.642, 66.278, 160.256, 30.456, 6.320]

raw_labels = [ 'Terrains et constructions', 'Participations', 'Actions', 'Obligations', 'Prêts et crédits hypothécaires',
'Créances, dépôts et autres placements']

# Trier les données

combined_data = sorted(zip(raw_data, raw_labels), key=lambda x: x[0], reverse=True)

data = [item[0] for item in combined_data]

labels = [item[1] for item in combined_data]

# Couleurs

base_colors = sns.color_palette('pastel', len(data))

custom_order = [3, 0, 5, 1, 4, 2]

colors = [base_colors[i] for i in custom_order]

# Figure

fig, ax = plt.subplots(figsize=(7, 5.5))

# Camembert

wedges, texts = ax.pie(data, labels=None, colors=colors, startangle=90, counterclock=False,
wedgeprops={'linewidth': 0})

# Pourcentages

total = sum(data)

percentages = [(d / total) * 100 for d in data]

# Ajout des pourcentages avec décalage manuel

for i, wedge in enumerate(wedges):

    angle = (wedge.theta2 + wedge.theta1) / 2.

    radius = 1.2

    x = radius * np.cos(np.deg2rad(angle))

    y = radius * np.sin(np.deg2rad(angle))

    # Décalage manuel de 5 mm (~0.2 en coordonnées matplotlib) vers la droite

    if labels[i] == 'Terrains et constructions':

```

```
x += 0.2 # ← décalage horizontal

ax.text(x, y, f'{percentages[i]:.0f}%', ha='center', va='center', fontsize=10.5)

# Légende
ax.legend(wedges, labels, loc="center left", bbox_to_anchor=(1, 0, 0.5, 1), fontsize=12, frameon=False)

# Titre
fig.suptitle("Répartition par classe d'actifs d'investissement", fontsize=16, y=0.88)

plt.tight_layout()

plt.show()
```

Utilisation de l'IA pour la traduction de certaines retranscriptions.

L'IA a été utilisée comme outil de traduction des retranscriptions des interviews qui ont été menés en néerlandais. Les consignes données à l'IA étaient de ne pas résumer ou ne pas élaborer sur base du texte fourni mais de rester fidèle au texte à traduire. Pour chaque texte traduit, un contrôle de la réponse de l'IA a été réalisé pour s'assurer que le texte de départ n'a pas été dénaturé. En voici un exemple.

Question

Peux-tu traduire ce texte en français sans le résumer, sans le développer et sans dénaturer le message de départ :

« Ja absoluut onze dubbele materialiteitsanalyse, dat wordt ook echt goedgekeurd op het hoogste niveau, dus raad van bestuur. Vorig jaar zijn we, denk ik 3 keer naar de raad van bestuur gegaan rond onze DMA, één keer met de aanpak. Zo gaan we het. Aan. Een keer met de resultaten en dan nog één keer omdat na een validatie process met het bedrijfsrevisor is er nog een update van de resultaten gekomen.»

Idem avec :

« Ja. Ja voor voor onze sector Alleen of binnen de bank doe. Wij hebben echt een een klimaatrisico. Experts bij de bank, Dat is ook nodig, want Dat is ook echt een een heel niche expertise, zeg maar. En vanuit dus die zitten ook echt bij ons departementen en vanuit risk wordt er dus ook een materialiteitsanalyse gedaan. Echt met de focus op. Klimaat en Milieu risico's zeg maar, en daar zien we dat toch wel. Die fysieke klimaatrisico's en die transitie risico's heel belangrijk zijn,»

Réponses

« Oui, absolument. Notre analyse de double matérialité a vraiment été approuvée au plus haut niveau, donc par le Conseil d'administration. L'année dernière, je pense que nous sommes allés trois fois devant le Conseil d'administration concernant notre DMA : une première fois pour présenter notre approche (« voilà comment nous allons procéder »), une deuxième fois pour présenter les résultats, et une troisième fois, car suite au processus de validation par notre réviseur, nous avons dû faire une mise à jour des résultats. »

« Oui, pour notre secteur — ou du moins au sein de la banque — nous avons vraiment un expert en risques climatiques. Et c'est nécessaire, car c'est une expertise très spécifique, très pointue. Et à partir de là, une analyse de matérialité a été également réalisée avec les personnes de notre département et des équipes Risk, avec un vrai focus sur les risques climatiques et environnementaux. Et là, on constate que les risques physiques liés au climat, ainsi que les risques de transition, sont vraiment importants.»

Utilisation de l'IA pour avoir des suggestions de formulation de phrases

L'IA n'a pas été utilisé pour reformuler/réécrire des parties de texte et les « copier-coller » directement dans le mémoire. L'IA a été utilisée pour proposer systématiquement plusieurs suggestions de reformulation pour certaines phrases, toujours relativement courtes. Ainsi, la version finale de ces phrases dans le mémoire est élaborée par moi-même, en combinant les différents éléments qui me plaisent le plus parmi les différentes suggestions. En voici plusieurs exemples.

Question

Pourrais-tu me proposer 3 formulations alternatives de cette phrase :

L'isomorphisme normatif dans la durabilité joue un rôle via l'approche professionnelle, l'institutionnalisation de normes et le fait que les entreprises reprennent à leur compte les normes des universités, des associations professionnelles et experts. Ces mécanismes appliqués à la double matérialité permettent aux méthodes d'analyse, aux formats de reporting et aux critères d'évaluation de se répandre et de devenir une norme commune.

Réponse

Voici trois reformulations :

1. L'isomorphisme normatif en durabilité s'exerce via la socialisation professionnelle, l'institutionnalisation de standards et l'internalisation par les entreprises de normes véhiculées par les universités, des associations professionnelles et des experts. Transposés à la double matérialité, ces mécanismes diffusent les méthodes d'analyse, les formats de reporting et les critères d'évaluation jusqu'à en faire une norme partagée.
2. Dans le champ de la durabilité, l'isomorphisme normatif opère par professionnalisation, l'institutionnalisation de standards et de l'adoption par les entreprises des référentiels portés par les universités, les associations professionnelles et les experts. Appliqués à la double matérialité, ces processus propagent les méthodes d'analyse, les formats de reporting et les critères d'évaluation, qui deviennent progressivement la référence commune.
3. L'isomorphisme normatif en matière de durabilité agit à travers l'encadrement professionnel, la formalisation des normes et l'alignement des entreprises sur celles élaborées par les universités, les associations professionnelles et les experts. Dans le cas de la double matérialité, ces mécanismes favorisent la diffusion des méthodes d'analyse, des formats de reporting et des critères d'évaluation, jusqu'à constituer une référence commune.

Utilisation de la réponse

L'isomorphisme normatif, en matière de durabilité, opère principalement par la professionnalisation, l'institutionnalisation de standards et l'internalisation par les entreprises d'un ensemble de normes véhiculées par les universités, les associations professionnelles et les experts. Dans le cas de la double matérialité, ces mécanismes favorisent la diffusion rapide de méthodes d'analyse, de formats de reporting et de critères d'évaluation qui deviennent progressivement la référence commune.