

## ■ LES DÉCRYPTAGES

**THIERRY MARTEL, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES ASSUREURS MUTUALISTES (AAM) ET VICE-PRÉSIDENT DE LA FFA**

# « Avec ce gouvernement, nous devons être dans la construction »

À la tête des assureurs mutualistes, Thierry Martel, directeur général de Groupama, entend profiter du changement de gouvernance à la FFA pour défendre un *lobbying* plus constructif auprès du gouvernement, et une action plus collaborative avec les partenaires sociaux, dont le Medef.

**L'Argus de l'assurance**  
Pourquoi avoir voulu briguer la présidence de l'Association des assureurs mutualistes (AAM) ?

**Thierry Martel** Pour être franc, je n'avais pas prévu d'être candidat mais, sur l'amicale sollicitation de mes pairs, j'ai accepté de me faire élire et je suis fier de porter la voix des mutualistes. Dans mon esprit, Pascal Demurger faisait un président parfaitement légitime et je n'imaginai pas qu'il ne solliciterait pas un deuxième mandat. En tant que président de la FFSAM (émanation des mutualistes au sein de l'ex-FFSA) pendant près de cinq ans, je suis apparu, pour les membres de l'AAM, comme un candidat assez naturel.

**L'élection à la présidence de la Fédération française de l'assurance (FFA) a mis en lumière des divergences entre les familles. Ces clivages persistent-ils ?**

**T. M.** Le projet fondateur de la FFA était de créer une maison commune de l'assurance, reposant sur un modèle d'adhésion directe. Toutes les sociétés d'assurance adhèrent



directement à la FFA et elles peuvent ensuite se regrouper en familles correspondant à leur forme juridique au sein d'associations comme l'AAM. Les désaccords entre les familles, comme la libéralisation du marché de l'assurance emprunteur, sont rares. Et encore, ce n'était pas un sujet de familles mais d'enjeux de

**Thierry Martel estime que la défense des intérêts de la profession « peut être améliorée ».**

*business* : les bancassureurs défendaient assez naturellement leurs parts de marché historiques. Sur les sujets phares de la profession – dont notamment les taux bas, les réformes de la santé et des retraites – nous sommes globalement tous d'accord sur les fondamentaux du métier, chacun pouvant avoir une sensibi-



lité propre sur tel ou tel aspect des dossiers. Il serait caricatural de résumer les débats à des postures de familles. Ce qui est en jeu, c'est la prospérité de notre industrie.

**Quel bilan dressez-vous des actions de lobbying menées par la FFA depuis sa création ?**

**T. M.** L'élection à la FFA ne s'est pas jouée sur des questions de personnes, mais sur l'appréciation des résultats obtenus au cours des dernières années. Nous pensions qu'il fallait infléchir notre méthodé et, pour cela, l'incarner par un nouveau président. Nous estimons que la défense des intérêts de la profession peut être améliorée. Par exemple, sur l'épargne retraite, nous avons été mis devant le fait accompli. Sur la transférabilité des contrats d'assurance vie, nous avons fini par trouver un point d'équilibre entre le gouvernement et le Parlement, mais cela n'a pas été facile. La méthode de la FFA vis-à-vis des pouvoirs publics n'était pas toujours bien comprise, or nous pensons qu'avec ce gouvernement, qui est plutôt technicien, il faut être dans la construction, dans l'explication de la part d'intérêt général que portent les assureurs plutôt que sur la défensive.

**Justement, comment faire en sorte de rendre la fédération plus audible auprès des pouvoirs publics ?**

**T. M.** L'assurance est une profession mal perçue et mal connue. Nous devons davantage expliquer notre contribution au fonctionnement et à la stabilisation de l'économie, notamment au plus près des

territoires. De ce point de vue, les banquiers ont une longueur d'avance sur nous car le crédit est plus facile à comprendre que l'assurance. Notre projet consistera à adopter un modèle plus collaboratif avec les parties prenantes, en particulier avec le Medef et les partenaires sociaux. Les liens entre nos organisations sont à consolider puisque nous sommes confrontés à des sujets communs, tels que le chantier de la réforme des retraites. Nous devons également densifier nos échanges avec la Mutualité française et le Centre technique des institutions de prévoyance, car nous partageons beaucoup de problématiques communes.

**La nouvelle présidente, Florence Lustman, est issue du corps de contrôle des assurances. Cela devrait être un atout pour la FFA...**

**T. M.** Les taux négatifs, la norme comptable IFRS 17, la révision de Solvabilité 2, les nouveaux engins de mobilité personnelle, la dépendance, les catastrophes naturelles... : tous les sujets structurants auxquels la profession est confrontée sont très techniques. Le président de la FFA doit être à l'aise avec les fondamentaux du métier. Cela a pesé dans notre décision : nous avons choisi de ne plus miser sur un profil de lobbyiste, mais sur une personnalité qui maîtrise parfaitement la technique assurantielle. Au passage, ce n'est pas une question de famille puisque Florence Lustman est issue de la banque ; c'est une question de priorités et de méthode. Dans sa carrière, elle a conduit avec succès la mission Alzheimer, qui regroupait pourtant des parties prenantes

**“ L'élection à la FFA ne s'est pas jouée sur des questions de personnes, mais sur l'appréciation des résultats obtenus au cours des dernières années. ”**

aux points de vue divergents. Elle saura faire avancer les dossiers de l'assurance de manière constructive. Lorsqu'elle travaillait pour le régulateur, elle a tissé un réseau européen qui sera utile, car la FFA doit être capable de se constituer un réseau d'alliés en Europe.

**L'affaire Scor contre Covéa ou le divorce Matmut / AG2R La Mondiale ont attiré l'attention sur la gouvernance des assureurs mutualistes. L'ACPR pourrait-elle intervenir ?**

**T. M.** Deux questions se posent : les assureurs mutualistes sont-ils capables de constituer des conseils d'administration avec un niveau de compétence pertinent ? Et le rôle de contrôle de ces conseils sur la direction générale est-il suffisamment exercé ? Dans les sociétés anonymes cotées, de plus grande taille et soumises à un certain nombre de contraintes par les marchés, ces conditions peuvent être plus contrôlées. Mais de mauvaises pratiques peuvent exister, chez les sociétés anonymes, comme

chez les mutualistes. Ce n'est pas une question de forme juridique. L'ACPR considère aujourd'hui qu'une bonne gouvernance n'exclut pas les erreurs, mais presque toutes les grosses erreurs trouvent leur origine dans une faille de gouvernance. Elle fait preuve d'une vigilance accrue sur la question : c'est la feuille de route que nous a présentée le premier secrétaire général adjoint, Patrick Montagner, lorsqu'il a pris ses fonctions.

**Comment l'AAM accueille-t-elle le concept d'entreprise à mission, forgé dans la loi Pacte ? Ne risque-t-elle pas de banaliser le modèle mutualiste ?**

**T. M.** Au contraire, elle ne fait que renforcer la pertinence de notre modèle. À mon sens, il ne suffit pas d'inscrire de belles formules dans ses statuts, de proclamer son âme mutualiste ou de se déclarer entreprise à mission pour que cela change quoi que ce soit sur le terrain. Le consommateur sait faire la part des choses entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. Je suis convaincu que, demain, seules les entreprises capables de prendre en compte les parties prenantes dans un pacte sociétal équilibré survivront. Nous, mutualistes, n'avons pas tous exactement les mêmes problématiques dans nos maisons respectives, mais nous pouvons partager des réflexions sur ce que des sociétés fondées sur les personnes humaines, et non sur les capitaux, peuvent apporter de plus à une société en quête de sens.

● PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIE ABADIE ET SÉBASTIEN ACEDO