

Paris, jeudi 11 juin 2020,

Cher(e)s ami(e)s, cher(e)s collègues,

Je ne saurais vous présenter mes orientations pour l'UDAP sans partager préalablement avec vous mes inquiétudes sur notre société. Mais aussi mes espoirs.

« Par-delà les plans bien huilés, tracés par ces jeunes gens à la tête bien faite et à l'expérience balbutiante, nous connaissons à coup sûr de nouvelles crises ... sociales, économiques, diplomatiques, sanitaires, culturelles, voire militaires. ... Quelle sera la prochaine crise ? Sur quoi portera-t-elle ? Avec quelle intensité frappera-t-elle la France ? No losso. Mais ne nous leurrions pas, il y en aura. Et il nous faudra faire face ».

C'était ma prévision dans le Rapport d'Orientation UDAP 2018 – 2019 ! Il faut croire que j'ai un don ... il n'y pas que Bill Gates qui avait vu venir ! Vous avez devant vous le mec qui avait vu les Gilets jaunes ET le Covid-19. Plus humblement, je dirai que l'histoire repasse les plats et que les signaux faibles étaient déjà perceptibles.

Cette séquence infernale de 18 mois (le mouvement des gilets jaunes démarre en novembre 2018) aura mis à mal notre économie :

- Notre dette publique va se prendre à minima 20 pts, pour atteindre le double de ce qu'elle était avec la crise des subprimes)
- Nous repassons la barre des 10% de chômeurs ... et ce n'est probablement pas encore terminé, la rentrée sera très dure
- Notre exécutif qui voulait libérer les initiatives et l'économie et créer un monde nouveau nous fait un remake de l'URSS new-age. Il emploie aujourd'hui 50% des salariés (via le chômage partiel), il subventionne les indépendants (via les fonds ad-hoc Covid-19), il accorde +100 Md€ de prêts garantis à taux zéro aux entreprises, il injecte 20 Md€ en crédit et en capital dans les 20 entreprises « systémiques » (soit l'équivalent d'une nationalisation partielle). Et c'est sans compter les fonctionnaires et les retraités dont il pilote les revenus.

« Quoi qu'il en coûte ! » est une formule présidentielle qui m'aura marquée. Bien plus que la répétition du « Nous sommes en guerre ». Avant Macron, en mai 1940 Winston Churchill avait utilisé la formule pour mobiliser ses compatriotes, alors que les forces britanniques étaient acculées à Dunkerque et certains à Londres très

tentés par des négociations de paix avec Hitler. Plus récemment par Mario Draghi, gouverneur de la BCE, alors que les marchés financiers jouaient l'explosion de l'Euro. Les deux avec la réussite qu'on connaît.

Mais qu'en sera-t-il de la version Macron 2020 ? Est-ce juste l'œuvre d'une plume qui a flashé sur la formule martiale ? Sera-t-elle durable dans l'esprit du président ? Comment s'articulera-t-elle avec ce « nouveau monde » qui nous était promis au printemps 2017, cette *start-up nation* ou ce trottoir qu'il suffisait de traverser pour trouver un travail ? Est-ce qu'elle acte la fin des réformes au pas de charge et à coup de 49.3 ?

Je n'étais pas convaincu par la vision descendante et jupitérienne. Je la trouvais péremptoire, par trop simpliste et excessivement brutale. « Je sais ce qui est bon pour vous ». Je ne le suis pas plus par cette nouvelle posture *open-bar* du « ça y est j'ai compris, je me trompais ... l'argent va couler à flot ». « *De l'argent, il y en a !* » était une formule jusque-là réservée à l'extrême-gauche ...

Moi, je ne crois pas à l'argent magique. Je n'y ai jamais cru, encore moins aujourd'hui. Car dans notre société de droits, le seul lieu de création de richesses économiques reste l'entreprise. Et quand on a des dettes, on doit les rembourser.

Alors, qui va payer pour ces Md€ qui pleuvent sur nous ? « *Pendant l'incendie, on ne compte pas les litres d'eau* » a dit notre ministre des comptes publics. Belle *punch-line* ! Mais quand la facture Véolia arrivera, nul doute qu'il cherchera des payeurs. Et c'est là que les choses se corseront. Irons-nous vers des solutions monétaires avec l'inflation ou la dette perpétuelle, notre cadeau aux générations futures (sic). Faudra-t-il taxer davantage ? Si oui, plutôt les entreprises ou les particuliers ? Dans les entreprises, lesquelles ? Les grandes, les petites, les exportatrices, celles à fort taux de main d'œuvre, les banques et les assurances, ... Et pour les particuliers, quels arbitrages ? La TVA, la CSG, le retour de l'ISF, un petit réglage technique de l'impôt sur le revenu, un peu plus de chargement social ? Ou alors, va-t-on dégraisser le mammoth ? A 55% de prélèvements obligatoires, on devrait pouvoir faire quelque chose. Oui, mais non. La fonction publique risque d'être intouchable quelques temps. Pas les hôpitaux bien sûr. Ni la police-gendarmerie-pompiers. Pas les enseignants, qu'on ne va finalement pas augmenter avec la mise au rebut de la réforme des retraites. Pas les territoriaux non plus, à qui on va déléguer de nouvelles attributions, la centralisation excessive de notre pays ayant montré ses limites pendant la crise sanitaire. On ne pourra pas non plus réduire les couvertures sociales en pleine crise ... Pas simple !

Le Medef, par la bouche de son président dit qu'il va falloir travailler plus.



Union des Directeurs de l'Assurance et de la Protection sociale

Le secrétaire général de la CFDT propose pour sa part de taxer « les entreprises épargnées par la crise ... » celles qui auront fait des bénéfices ... Inutile de vous dire que, nous-autres assureurs, on est dans le viseur.

Sans lien direct apparent, les ministres de la santé et des comptes publics – vous vous souvenez, le pompier en chef – viennent d'écrire aux présidents des 3 fédérations d'assureurs (CTIP, FFA, FNMF) pour nous demander une participation financière aux dépenses exceptionnelles de santé liées au Covid-19 !

Très ancien monde, tout ça !

Or cette dialectique 2 termes, qui oppose les uns aux autres ; le capital au travail, la rigueur au social, Paris à la province, le Public au Privé, le contrôle budgétaire des hôpitaux via l'ONDAM à l'impératif de soins, les élites au peuple, ... cette dialectique est aussi stérile que dangereuse. Elle décrédibilise nos gouvernants et affaiblissent nos institutions. Laissons-la aux populistes et aux extrêmes.

Comprenez-moi bien, mon coup-de-gueule est tout sauf à charge de nos gouvernants. Je suis un républicain intégriste. Ayant vécu mes premières années dans un autre pays, je mesure pleinement l'immense chance que nous avons de vivre en France. Un pays de droits. Un pays de libertés. Je crois à l'importance de nos institutions et de notre protection sociale, fondements du pacte républicain. Je crois à l'engagement citoyen, qu'il soit syndical, politique, associatif, mutualiste ou autre. Je crois à la construction collective. Enfin, je crois à la responsabilité. Et celle de notre génération vis-à-vis des suivantes est immense. Il serait bien triste que notre jeunesse soit la grande perdante de cette crise. Ce serait une faute. Ce serait notre faute. Voilà ce que je veux défendre !

« Se reposer ou être libre, il faut choisir » disait Périclès.

Or la crise dans laquelle nous sommes, loin de changer le monde, va crispier d'avantage notre société. Via des biais de confirmation, chacun va y trouver des renforcements dans ses certitudes. Ceux qui souhaitent d'avantage d'Etat et de présence publique protectrice auront toutes les raisons d'y croire plus fort encore. Ceux qui estimaient qu'il fallait casser les rentes et libérer les énergies seront tout autant confortés. Laissez-nous vivre, laissez-nous entreprendre, diront-ils. Ceux qui aspiraient à un pouvoir fort salueront l'action ferme du gouvernement ... ou appelleront à sa révocation ... et invoqueront un Général ... ou un(e) Maréchal.

Soyons-en assurés, cette succession de crises depuis novembre 2018 va mettre la France dans une tension extrême. Or pour « faire société », nous avons plus que jamais besoin d'une construction collective et démocratique. Nous devons

absolument restaurer la confiance, la démocratie et les institutions de la république. Cela passera par des débats d'idées. Il sera alors primordial que ces débats soient démocratiques, calmes et respectueux, dans lesquels chacun accepte l'autre. Sans que le moindre avis contradictoire soit pour autant pris comme une attaque personnelle. Ce qui est souvent le cas. L'opinion et l'identité sont 2 choses différentes. Et ce n'est pas parce que l'autre exprime une vision différente qu'il attende à ma personne.

Si comme je le pense, l'Homme est grégaire, au sens où il aspire à vivre en groupe avec ceux qui lui ressemblent, la Démocratie ne va pas de soi. La République ne va pas de soi. Une société libre, laïque et ouverte à tous ne va pas de soi. Le « vivre ensemble » dans la diversité de la création ne va pas de soi.

C'est là, tout le sens de notre engagement syndical.

Je suis conscient de vous assommer avec ce plaidoyer. Mais je sais que je m'adresse à une élite, dont le rôle sera primordial dans les évolutions à venir. L'avenir est devant nous et il vous revient, à vous, cadres dirigeants, élites intellectuelles, leaders économiques, militants syndicaux, associatifs et mutualistes, influenceurs, ... ou juste citoyens engagés, de faire preuve de discernement, de garder l'esprit clair et de porter votre regard au loin. D'imaginer des solutions innovantes. De prendre des risques. D'oser.

Et comme me le dit souvent un ami érudit *Ad augusta per angusta*.

En avant vers les sommets mais la voie est étroite

L'Assurance à la croisée des chemins

Un marché de l'Assurance toujours très animé

- CNP intégrée dans la Banque Postale, se positionne désormais comme un pôle de consolidation du secteur, rejoignant ainsi Axa
- Covéa, faute d'avoir pu annexer Scor, aura essayé de faire ses emplettes aux Bermudes. Mais le Covid-19 est passé par là et le mutualiste a rapatrié les siens à Paris. Avec 9 Md€ de disponibilités et un ratio de couverture S2 à 400% – ce qui est interpellant pour une mutuelle d'assurance de cette taille – que faire de tout cet argent ? Ils ne resteront probablement pas les 2 pieds dans le même sabot très longtemps.

- AG2R et Matmut qui se séparent
- VYV qui poursuit sa subtile construction
- MM et H aujourd'hui fusionnés au sein de Malakoff Humanis
- Aésio et Macif qui flirtent désormais ouvertement, non sans quelques effets de bord fâcheux
- Klésia qui convole avec Generali, créant au passage un modèle original
- LMG toujours célibataire, à la recherche d'un avenir partagé
- MACSF comme nombre d'acteurs affinitaires (SMA, Agrica, Tého, ProBTP, IRCEM, ...) poursuit son insolente réussite, montrant ainsi qu'il y a d'autres options que *big is beautiful*

Sous le regard attentif et exigeant des « tutelles »

- Une femme présidence de l'assurance, formant au passage un carré original d'X à la FFA (la présidente et ses 3 VP ont trainés leurs rangers à Palaiseau)
- Une mutualité gage de stabilité mais à la concentration croissante : VYV, Aésio et LMG pèsent à 3 autant que tous les autres mutualistes réunis
- Une autre femme DG du CTIP, dont les 5 premiers acteurs font 85% du secteur
- Une fusion des Branches posée sur la table avec le rapport Romain
- Et celle des Codes, de l'assurance, de la mutualité et de la sécurité sociale, désormais évoquée de plus en plus ouvertement
- Les 1^o messages du collège de l'ACPR renouvelé – son VP sera nommé d'ici la fin du mois – seront à analyser avec attention, qui diront l'orientation du secteur des prochaines années
- Enfin, après les discours de crise, qui répondaient à des préoccupations immédiates, les orientations gouvernementales des prochaines semaines, à Matignon, à Bercy, à Grenelle, comme avenue Duquesne, diront la trajectoire de cette mandature sur la Santé, la Retraite, l'Assurance-vie, la Dépendance, le Chômage, ...

Mais l'Hiver vient (j'emprunte cette formule à *Game of Thrones*)

1. L'assurance-vie, justement, le premier marché en volume (140 Md€) ne nourrira plus son homme (sauf ceux qui auront profité des années fastes pour faire leurs stocks de noisettes). La BdF ne veut plus d'Euros mais les assurés, surtout après le krach boursier de mars 2020 n'iront pas sur les Actions en chantant
2. La retraite supplémentaire, via le PER qui connaît un démarrage dynamique – ça me rappelle la GAV en son temps – ou autre produit adapté, restera marginale encore quelques années, les régimes de retraites existants laissant peu de place et les outils financiers peu sûrs (cf. supra)
3. La santé individuelle, sous la pression des autorités publiques (encadrement des frais de gestion, lisibilité, taxe dépendance, ...), risque de perdre ses derniers points de rentabilité technique ; pour rappel, les collectives sont déficitaires depuis plus de 10 ans
4. La prévoyance collective, sous l'effet combiné de l'allongement de la durée de vie professionnelle et d'une sinistralité des IJ qui a explosé se retrouve sous une forte pression
5. L'emprunteur reste encore un très beau marché – il équilibre à souhait les marges que les banques ne se font pas sur les crédits – mais avec la résiliation à tout moment, la concurrence affute ses arguments
6. L'automobile, marché on-ne-peut-plus mature et concurrentiel, voit son parc se réduire sous l'impulsion du green et les acheteurs professionnels l'emporter sur les particuliers (<50%), accentuant ainsi la pression sur les marges ... en attendant l'avènement des véhicules autonomes
7. La MRH est peut-être encore un marché d'avenir, avec une offre de service qui a vocation à s'enrichir, mais ses 11 Md€ pèsent peu par rapport à l'ensemble
8. Il reste bien les assurances affinitaires, la PJ, la protection des moyens de paiements, ... ou les risques spéciaux, les grands risques industriels, la réassurance, mais bon c'est déjà l'affaire d'acteurs historiques bien implantés
9. De plus, avec les taux durablement et désespérément bas, les résultats financiers qui compensaient des ratios combinés > 100 sont derrière nous. Adieux donc veaux, vaches, cochons poulets
10. Enfin, élément de contexte non négligeable, le Covid-19 aura un effet durable sur l'économie mondiale et française, sur nos modes de travail, d'avantage dématérialisés, et partant, sur les pratiques managériales qui vont avec. Mais il pourrait aussi avoir des impacts négatifs sur l'image de notre métier.

Sombre tableau me direz-vous.



Union des Directeurs de l'Assurance et de la Protection sociale

Pour autant, je suis résolument confiant en l'avenir car le propre de l'Humain est de s'adapter. Les périodes post-crisis sont souvent les plus fastes, les plus créatives, les plus dynamiques. Post 2^e guerre mondiale : de 1949 à 1974, le PIB a été multiplié par 16. Les chocs pétroliers, la bulle internet, les sub-primes ont à chaque fois boosté la croissance. La contrainte est souvent vertueuse.

Mais disait Saint-Exupéry « On ne peut être responsable et désespéré ».

Alors si Paradis, Drouot, le Phénix, la CIPC-R, Previa, le Continent, la Mutuelle St Germain, la Séquanaise, l'Ancienne Mutuelle de Rouen ... et tant d'autres n'ont plus pignon sur rue, l'Assurance est toujours là. Dans toutes ses formes. Plus nécessaire et plus forte que jamais ... en dépit du désamour injustifié pour notre beau métier.

Qui plus est, notre monde a besoin d'assurance pour aller de l'avant. Protéger, accompagner et préparer à un avenir meilleur seront toujours nécessaires. Sans parler de l'impératif de développer de la confiance. Or, qu'est-ce qu'un assureur sinon un créateur de confiance ! Mes amis, notre métier a de l'avenir.

Une formidable époque nous attend

Pour cette AG 2020, j'ai choisi de matérialiser ma contribution par un questionnaire. Ceux qui me connaissent savent que je ne suis pas devin, encore moins grand expert. Je me revendique même d'une intelligence dans la moyenne. Mais je me risque à une prédiction.

Notre secteur d'activité va connaître de grandes transformations dans les 10 prochaines années. Je n'ai ni plans, ni réponses mais formaliser les bonnes questions nous met déjà sur le chemin.

1. L'assurance de demain sera-t-elle un métier de service ou un métier de distribution ?
2. Les véhicules autonomes, avec impact sur l'assurance, c'est pour 2030 ? 2050 ? 2070 ?
3. Quelle sera la taille critique selon le BCG en 2025 ? 10 Md€ ? 15 Md€ ?
4. Des acteurs véritablement internationaux – pas seulement multi-nationaux – créeront-ils des ruptures de marché ?
5. Les acteurs de l'assurance de personnes et de biens réussiront-ils à collaborer ?
6. De nouveaux modèles de mutualisation sont-ils possibles avec les exigences, très élevées, de solvabilité européenne ?

7. Qui seront les grands tuteurs des consolidations futures ? Axa ? LBP-CNP ? Covéa ?
8. Les bancassureurs continueront-ils leur développement intégré ? l'ouvriront-ils ?
9. Des faiseurs de marché émergeront-ils de l'économie sociale en Santé individuelle ? en Assurances collectives ?
10. En assurance Santé – le plus gros marché de l'assurance de risques en France avec 60 Md€, en y mettant la prévoyance collective, soit le double de l'Automobile ! – quel place l'Etat (via la sécurité sociale qu'il a annexée) entend-il laisser aux OCAM ? Les maintiendra-t-il aveugles et enchaînés au fond d'une grotte ou recherchera-t-il des synergies vertueuses ?

Alors, on se dit rendez-vous dans 10 ans ... non pas sur les marches de la Place des Grands Hommes mais plus humblement à l'AG UDAP 2030 !

« Et moi, et moi et moi ? », disait Dutronc. Alors quid de l'UDAP ?

Pendant cette année 2019, le colibri n'aura pas chômé.

Notre bilan 2019 – 2020 est très encourageant, notre secrétaire général l'a déjà évoqué :

- La création du Grand Prix DRH - Stratège ! Que dire ? Bravo à tous les contributeurs et standing ovation pour Marie-Hélène et Anne-Sophie. 12 dossiers sélectionnés pour les oraux. Un débat contradictoire en fin de journée pour le choix de l' élu (le Grand prix), le Prix spécial et le coup de cœur. Rdv le 1^{er} décembre pour, je l'espère, une belle cérémonie, que je souhaite utile, éclairante et joyeuse. Même si nous aurons 9 déçus potentiels. Il faudra inciter à voir le verre comme à moitié plein et encourager tous les assureurs à se projeter sur le Grand Prix 2021
- Des PDJ très intéressants ... qui font désormais salle comble : Prolonger l'activité des seniors (FX Albouy) – Où va l'assurance-vie ? (JP Wiedmer) – Valoriser l'expérience dans l'entreprise (O Mériaux + notre JL national)
- Une nouvelle soirée-débat 2019 très réussie avec Sophie Primas (Sénatrice, Présidente de la Commission économique du Sénat), Pierre Mayeur (DG de l'OCIRP) et Régis de Larouillère
- La « Génération S » qui va quitter son nid UDAP et prendre son envol
- Un site udap.fr qui porte notre notoriété en reprenant nos services rendus, nos idées et nos travaux ; n'hésitez pas à y aller

- Des adhésions toujours en hausse ; le cap fixé des 200 se rapproche ☺ Depuis le 1^{er} janvier 2019, 35 cadres dirigeants nous ont rejoint. Nous comptons 85% d'actifs, près de 20% de DGx en activité. Le nombre d'adhérentes a doublé en 2 ans (20%). 30% de nos adhérents habitent en province. La distribution Assureurs, Mutuelles et Paritaires est équilibrée à ~1/3 chaque. Macif, Malakoff Humanis et Axa sont sur le podium, avec Klésia en embuscade. Peu de courtiers
- Un conseil national dynamique, qui prend toujours plaisir à travailler ensemble
- Une situation financière des plus saines, nous mettant à l'abri des aléas
- Une notoriété qui s'améliore, notamment auprès des dirigeants du secteur, de la fédération de l'assurance, de la confédération CFE-CGC, avec pour preuve la présence de François Hommeril à nos 3 dernières soirées annuelles

Nous pouvons toutefois être fiers de notre année : nous sommes sur le bon chemin. Mais il nous reste du travail sur la planche. Beaucoup de travail.

- La cérémonie du Grand Prix UDAP du DRH Stratège. **Rdv le 1^{er} décembre 2020**
- Notre soirée-débat. Le thème et les débatteurs ne sont pas encore arrêtés. Ce qui est certain est l'évolution de l'agenda. Le Covid-19 nous ayant amené à recaler la date de la cérémonie du Grand Prix au 1^{er} décembre, nos soirées-débats annuelles se tiendront désormais au printemps. Rdv au printemps 2021.
- La montée en puissance de nos PDJ, désormais installés dans le paysage
- Le déploiement de nos propositions sur la Génération S.
- La poursuite des négociations de branche portant sur l'extension de la commission des bons offices, aux directeurs de la mutualité (avec l'ANEM) et des IPRC (au-delà des principes déjà conclus avec l'association des employeurs, mais qui fonctionnent mal convenons-en)
- Un dossier des lanceurs d'alerte, dont l'instruction est en cours ; même si nous ne changerons pas le monde avec, il va nous offrir de la matière à échanges avec notre environnement et de la notoriété
- Et, toujours, conseiller et accompagner ceux des nôtres qui vivent une phase délicate de leur carrière professionnelle

Mais également ...

- Renforcer notre visibilité et notre notoriété dans la presse professionnelle : des prises de position et des communiqués de presse plus nombreux



Union des Directeurs de l'Assurance et de la Protection sociale

- Augmenter le nombre de nos membres pour atteindre à moyen-terme un taux de représentativité supérieure à la moyenne nationale du secteur privé (11%), ce qui pour la typologie de notre population serait un véritable exploit
- Positionner l'UDAP comme un interlocuteur incontournable au sein de la profession auprès des organismes employeurs, FFA, ANEM, Association des employeurs AGIRC-ARRCO-CTIP, CSCA, ...
- Accélérer les partenariats avec les autres organisations qui agissent dans notre environnement : IA, ADOM, CHEA Alumnis, UJARF, ...
- Accentuer notre contribution au sein de la fédération assurance et de la confédération CFE-CGC
- Développer les liens avec les autres fédérations de la CFE-CGC

Lors du prochain conseil UDAP, nous établirons un plan de travail où les chantiers seront répartis entre les membres. Chacun pourra ainsi mener ses chantiers au plus grand bénéfice de l'organisation et de ses membres.

Je ne saurais toutefois parler de notre plan d'action sans exprimer mes remerciements à tous les membres du Conseil UDAP – ceux qui nous rejoignent, Stefania MAESTRONI, comme ceux qui renouvellent leur engagement – qui de leur propre volonté consacrent de leur temps personnel à l'UDAP sans en attendre en retour ni rémunération ni honneurs, si ce n'est la satisfaction personnelle d'avoir donné et d'œuvrer à une société un peu meilleure.

Cher(e)s ami(e)s, cher(e)s collègues, j'ai bien essayé de faire plus court pour coller au format visio de notre AG 2020. Je crains avoir échoué et largement abusé de votre temps, je vais donc en rester là pour ce soir.

A mon grand regret, pas de verre de l'amitié cette année. Nous nous retrouverons donc à un prochain PDJ, et sinon pour la remise du Grand Prix du DRH Stratège. Cette fois autour d'un verre, je l'espère de tout cœur.

D'ici là je vous souhaite, je nous souhaite, une année de travail, bénéfique et joyeuse.

Je vous remercie pour votre écoute attentive et bienveillante.

Djamel Souami
Président

