

# « NOUS GÉRONS LES RISQUES pour que la société puisse en prendre et avancer en confiance »

***Dans cet entretien, Florence Lustman (80), présidente de la Fédération Française de l'Assurance (FFA), revient pour nous sur son parcours, son rôle à la tête de la FFA, les enjeux du secteur de l'assurance dans un contexte incertain et en perpétuelle évolution.***



**Florence Lustman (80)**

## **Est-ce que votre parcours vous a prédestiné à évoluer dans le monde de l'assurance ?**

Au lycée, j'étais bonne élève et j'avais des facilités pour les disciplines scientifiques. La classe préparatoire scientifique a donc été pour mon parcours une évidence, d'autant plus que mon père était professeur en classe préparatoire scientifique.

À l'issue de la classe prépa, j'avais réussi le concours de l'École normale supérieure et de Polytechnique. Initialement, je souhaitais vraiment enseigner, mais après un temps de réflexion, j'ai opté pour Polytechnique et j'ai ainsi été une des 18 femmes sur les 300 élèves de la promo 80.

J'ai été très heureuse à l'École. Je n'ai jamais autant pratiqué de sport que durant cette

période. Et d'ailleurs, si vous me demandez ce que je retiens de mon passage à l'École, je vous répondrai sans aucune hésitation le sport ! J'ajoute que j'y étais avec celui qui allait devenir mon mari, ce qui évidemment était un autre facteur très positif !

À la suite de cette formation d'ingénieur et afin de diversifier ma palette de compétences par rapport à des études jusque-là très scientifiques, j'ai choisi le corps du contrôle des assurances et Sciences Po comme école d'application. C'est ainsi que j'ai découvert le monde de l'assurance. Mon premier contact dans ce monde a été avec Dominique Sénéquier (72), présidente d'Ardian, qui a toujours été disponible pour moi et m'a donné à plusieurs étapes de ma carrière des conseils éclairés ; elle reste d'ailleurs encore aujourd'hui un vrai modèle pour moi. Je me suis d'ailleurs toujours félicitée de ce choix initial d'aller vers l'assurance. Cet univers est enthousiasmant tant d'un point de vue professionnel que d'un point de vue humain !

## **Quels sont les enjeux et sujets qui vous mobilisent dans un contexte encore très marqué par la pandémie ?**

Pendant les deux premières années de mon mandat à la tête de la Fédération Française de l'Assurance, je me suis attachée à donner une plus grande visibilité au secteur de l'assurance dans le monde économique.

Le premier métier de l'assureur est de protéger. Au quotidien, les assureurs gèrent et indemnisent plus de 36 000 sinistres chaque année et accompagnent les assurés dans les moments difficiles. En effet, sur des

sinistres importants, notamment après une catastrophe naturelle, c'est le drame humain qui frappe bien plus que les dommages matériels. Notre métier est par définition porteur de sens : nous gérons les risques pour que la société puisse en prendre et avancer en confiance.

L'assurance est également le premier investisseur du pays : nous gérons en effet, pour le compte de nos assurés, plus de 2 600 milliards d'euros, dont 60% sont investis dans l'économie productive, des nouvelles technologies aux infrastructures. Nous contribuons ainsi au verdissement de l'économie avec une augmentation en 2020 de plus de 30 % d'investissements dans des secteurs dits « verts ».

Enfin, le secteur de l'assurance est un employeur d'une taille significative avec près de 16 000 personnes recrutées chaque année en CDI (dont 25 % de bac+5). Nous faisons de l'alternance une priorité et réussissons à attirer les talents dans ce secteur très dynamique en matière de dialogue social. Je suis très fière d'avoir signé à la fin de l'année 2020 un accord sur la mixité et l'égalité professionnelle avec nos partenaires sociaux et très récemment un accord sur le télétravail.

Aujourd'hui, nous sommes mobilisés autour de 4 grandes priorités :

- La relance et la souveraineté économique : nous avons engagé 11 milliards d'euros dans un dispositif dénommé Prêts Participatifs Relance. Nous avons également lancé le programme Relance Durable France doté de 2,5 milliards d'euros, dont

800 millions sont fléchés pour la santé et très récemment un fonds d'Obligations Relance de 1,7 milliards d'euros. Dans ce cadre, il faut également citer l'assurance vie qui a une réelle utilité citoyenne car elle protège les Français sur le long terme tout en leur permettant d'investir dans l'économie productive ;

- La transition écologique : nous agissons sur le monde réel en assurant les catastrophes naturelles, de plus en plus fréquentes et intenses depuis 30 ans. Nous sommes un acteur très important de la prévention, levier indispensable pour sensibiliser les Français au changement climatique. Par ailleurs, la FFA a récemment rejoint les Principes pour l'Investissement Responsable et la Net-Zero Asset Owner Alliance sous l'égide de l'ONU ;
- Le défi démographique : le vieillissement de nos concitoyens est un sujet majeur, notamment en termes de dépendance. Dans ce cadre, nous sommes force de proposition avec les contrats dépendance que nous commercialisons et qui couvrent 7,5 millions de personnes. Aujourd'hui, nous voulons aller encore plus loin et proposons d'inclure la garantie dépendance dans les contrats de complémentaire santé ;
- La santé : nous avons récemment publié un livre blanc qui pointe les 4 grands défis que doit relever le système de santé français : les inégalités dans l'accès au soin, la fragmentation des parcours de soin, la prévention, le financement du système de santé. En tant qu'acteur incontournable de ce système, nous avançons plusieurs propositions très concrètes pour aider à relever ces défis au bénéfice d'un système créateur de valeur pour tous les Français.

### **Quel regard portez-vous sur la mixité et la diversité dans votre secteur d'activité ?**

L'assurance est un secteur très féminisé. Les femmes représentent 60 % des 150 000 salariés du secteur et elles sont fortement représentées sur un certain nombre de fonctions clés. Elles représentent notamment la moitié des actuaires, les 2/3 des salariés du marketing, 70 % des fonctions commerciales,

**“Si nous peinons à recruter des ingénieures compétentes sur ce sujet, il nous sera difficile de maintenir la parité et la mixité sur nos métiers et cela plus particulièrement au niveau des postes de direction et de management.”**

et ¾ des collaborateurs en charge de la gestion des contrats et des prestations. Au global, elles sont 50 % des cadres et 1/3 des cadres de direction.

C'est une bonne performance en comparaison à d'autres secteurs. Il ne faut néanmoins pas baisser la garde et nous avons encore du chemin à parcourir pour les fonctions de cadre dirigeant. À titre personnel, je m'engage sur des dispositifs de mentoring et je soutiens l'action du Women's Forum. Nous avons besoin de modèles féminins pour donner envie à nos collaboratrices de briguer ces postes de direction.

En revanche, j'ai une inquiétude : la désaffection des jeunes femmes pour les sciences et les études d'ingénieur.

C'est un enjeu énorme pour tous les secteurs économiques y compris l'assurance, où l'intelligence artificielle, l'actuariat et la data occupent une place toujours plus importante. Si nous peinons à recruter des ingénieures compétentes sur ce sujet, il nous sera difficile de maintenir la parité et la mixité sur nos métiers et cela plus particulièrement au niveau des postes de direction et de management. À la rentrée 2019, il y avait à peine plus d'un quart de jeunes filles dans les écoles d'ingénieurs, alors qu'elles représentaient 50 % des élèves dans les filières scientifiques lorsqu'elles étaient au lycée. Un risque avec le nouveau bac est que les filles ne fassent plus le choix des options scientifiques. Notre mobilisation est d'autant plus importante. Je suis convaincue que l'éducation dès le plus jeune âge et la présence de modèles femmes dans les sciences est essentielle. C'est ce que j'ai toujours porté et c'est d'ailleurs peut-être grâce à cela que ma fille Morgane a choisi elle aussi cette voie... 27 ans après moi...une vraie fierté !

**Comment définiriez-vous votre management ? Pensez-vous qu'on puisse parler d'un leadership ou d'un management au féminin ?**

Il faudrait interroger mes équipes ! Toutefois, je dirais que j'ai un management à plusieurs facettes. Tout d'abord, je suis une experte du secteur de l'assurance et je le revendique. C'est très important d'avoir une bonne connaissance du métier et du secteur dans lequel on évolue.

De nature, je suis une battante, une meneuse et une personnalité forte et énergique qui trouve une motivation face à l'adversité et aux obstacles. Au cours de ma carrière, j'ai très souvent exercé des postes considérés comme difficiles. J'ai ainsi dirigé pendant 5 ans le plan Alzheimer pour le Président de la République. J'ai été peu soutenue initialement dans ce choix, voire découragée. Et avec le recul, je peux dire aujourd'hui que c'est la plus belle expérience de ma vie professionnelle !

Pour relever ces challenges, j'ai toujours été entourée d'une équipe solide. J'ai un mode de gouvernance et de management très collégial. Je suis attachée à la qualité de vie au travail, au bien-être de mes collaborateurs. Je m'intéresse aux personnes qui m'entourent et c'est, d'ailleurs, pour cela que l'assurance me passionne, car son rôle est notamment de protéger les personnes. Je ne pense pas qu'il existe un management féminin ou masculin. Je suis en revanche convaincue que tout le monde, quel que soit son genre, peut faire preuve d'empathie et de bienveillance ! ×