

TRADUCTION

EXPOSE DE M. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI, ADMINISTRATEUR DELEGUE DE MAPFRE, MUTUELLE D'ASSURANCES, LORS DE LA SEANCE DE CLOTURE DE LA SEMAINE SUR LA SECURITE, ORGANISEE A MADRID PAR LA FONDATION MAPFRE.

MAI 1983

I

A la suite des propos de M. Carlos Alvarez, directeur général de la Fondation et de MAPFRE, mutuelle patronale, les miens vont se rapporter essentiellement aux activités de l'ensemble des entités ayant relation avec MAPFRE MUTUELLE et avec la CORPORATION MAPFRE, mon domaine d'action, et tant que dernier acte de la semaine par laquelle MAPFRE a voulu célébrer ses 50 années d'existence. Nous avons passé quelques jours chargés en réunions couvrant des aires très différentes, mais reliées entre elles, qui ont représenté un grand effort d'apports concrets sociologiques et technologiques. à un moment où le sort de l'Espagne vise presque exclusivement à la distribution et à la conservation du pouvoir et où on ignore presque l'action sociales positive, comme celle que, même d'une manière modeste et limitée, a offert MAPFRE au cours de ces journées.

Notre cinquantenaire ne se tourne pas vers le passé, même si nous nous y rapportons d'innombrables fois; c'est le premier pas en avant d'une nouvelle étape qui repose sur une équipe mûre de dirigeants, de techniciens, d'employés; sur un patrimoine important, du moins pour la dimension limitée de notre pays; sur une absence presque totale de problèmes d'entreprise, aujourd'hui si fréquents, et sur une volonté conjointe d'action chez tous ceux qui font partie de MAPFRE.

Le desir de regarder droit devant nous semble se contredire avec ce livre que vous avez déjà entre vos mains et qui reprend notre histoire de cinquante ans; mais, dans ce livre, nous avons voulu refléter notre passé en tant que "tradition", exemple et fondement d'un développement futur. C'est en réalité un souvenir et un rappel de conscience pur les responsables de MAPFRE au cours des prochaines décennies. D'autres livres que nous avons publiés coïncidant avec ces actes sont, par contre, des apports d'amélioration technologique dans les domaines industriel et médical, à l'exception de l'édition anthologique de Penagos qui exalte un grand artiste ayant participé à notre histoire.

En ce qui me concerne, cet acte représente aussi le point culminant de ma vie professionnelle, qui arrive déjà à son terme, et il m'apparaît difficile de retrouver une telle occasion pour réunir tant d'amis et de collaborateurs prêts à m'écouter. Ce point culminant est essentiellement intérieur, issu des satisfactions et des insatisfactions du travail accompli, car il y a eu de tout, du desir d'avoir mis à profit des qualités et des défauts d'une manière utile pour la communauté, mais surtout, et c'est ce que je considère comme le plus important de ma tâche, de la sélection et la direction d'une équipe

d'hommes capables d'apporter quelque chose de positif à la vie espagnole, de prendre des décisions, d'agir de leur propre initiative et, en définitive, de devenir des responsables actifs au sein de notre société.

Je tiens en particulier à saluer les nombreux amis de MAPFRE du monde entier, dont beaucoup nous accompagnent ici aujourd'hui. Nous savons que le voyage dans ces moments difficiles a exigé de vous un grand effort, que je me plais à interpréter comme un symbole d'amitié envers nous et envers notre pays. Je ne saurais oublier les graves difficultés que connaissent maintenant certains d'entre vous, en raison de problèmes récents et parfois inattendus. Nous vous souhaitons de tout cœur une solution rapide à ces problèmes et je tiens à vous exprimer que vos problèmes seront toujours les nôtres, ils découlent même de notre héritage, ce qui fait que nous ressentions, comme dans les familles, l'obligation réelle de participer à ces difficultés.

Au cours de ces dernières années, MAPFRE a entrepris, notamment dans les pays de langue espagnole et portugaise, une action de relations personnelles qui s'est reflétée en particulier dans notre Maison d'Éditions se veut d'être la manifestation de l'esprit d'amitié de MAPFRE envers les pays de l'Amérique latine; sa continuation, son élargissement et son implantation dans d'autres pays du continent américain seront un objectif primordial au cours des années à venir.

Par cette action internationale, orienté essentiellement vers des pays ayant avec nous des liens culturels particuliers, nous voulons contribuer à une véritable fraternité, qui ne soit pas seulement nominale et qui ne vise pas seulement à des aspects concrets matériels. J'aimerais pouvoir qualifier notre action de "culture hispanique", car il nous appartient de défendre la culture de cette classe qui anime profondément le cœur des peuples frères, même si elle est assortie d'autres cultures autochtones ou incorporées plus tard, qui devraient également être défendues communauté interculturelle et internationale. Nous comptons aujourd'hui parmi nous des amis hispano-américains, philippins, portugais et brésiliens, mais aussi des amis provenant d'autres cultures et d'autres continents, européens, américains du Nord, arabes et même venus de pays aussi lointains que la Chine, le Japon et l'Afrique du Sud. J'étends à tous ma salutation la plus cordiale et la plus reconnaissante et je demande à tous collaboration pour la grande œuvre de la fraternité universelle, dans laquelle l'assurance devrait se détacher comme l'avancée d'une relation sociale et technologique.

J'adresse une salutation encore plus fraternelle à tous nos collègues du marché espagnol de l'assurance, dont beaucoup ont participé à nos séances et se trouvent présent ici maintenant, les uns encore en activité, d'autres vieux amis déjà séparés de la tâche quotidienne de l'assurance, mais avec lesquels nous avons entretenu des liens d'une profonde amitié. L'union ne naît pas de dispositions coercitives ni même contractuelles, mais du respect réciproque, sans renoncer pour autant à l'obligation qui incombe à chacun de faire progresser son entreprise et d'augmenter sa part de marché. Fort heureusement, le marché espagnol, je l'ai maintes fois répété au cours de mes voyages, est non seulement un marché d'amis, mais aussi et surtout de gentlemen.

Je n'ai pas une confiance excessive dans les unions formelles et je n'ai jamais hésité à conseiller à MAPFRE de se séparer d'elles, mais je crois par contre en l'amitié entre collègues, entre personnes, entre entreprises,

telle qu'elle existe sans exception dans notre pays. C'est pourquoi MAPFRE vous remercie de votre participation à cet acte et met l'accent sur son intention de contribuer toujours à cette union profonde et affective qui nous confèrera une force institutionnelle. Parmi nos collègues, je me permets de nommer très particulièrement deux des dirigeants d'UNESPA, MM. Félix Mansilla, qui a présidé ce matin l'ouverture de la Rencontre sur le Futur de l'Assurance, et Victor Gaminde, mon grand ami mutualiste, avec lesquels j'ai l'habitude de discuter toujours comme le font les vrais amis.

La Direction Générale des Assurances est pour moi une institution qui m'est très chère, c'est par son intermédiaire que je suis entré dans le monde de l'assurance et elle constitue une part très importante de mon histoire avec moi-même n'ont pas été toujours paisibles, mais cela s'avère logique car l'une de ses obligations et celle de mettre des limites et un frein à l'imagination de certains entrepreneurs. J'aimerais adresser un souvenir aux directeurs généraux que j'ai connus: M. Joaquín Ruiz y Ruiz, mon premier guide dans la voie professionnelle, auquel l'assurance espagnole doit une reconnaissance toute particulière du fait de son habileté pour résoudre les problèmes difficiles de l'après-guerre; M. Fortunato Toni, directeur général en 1955, auquel j'avais demandé conseil à propos de mon incorporation à MAPFRE; M. Marcelo Catalá, premier président du Syndicat National de l'Assurance, puis directeur général des Assurances; mon compagnon José Elías Gallego, qui occupe aujourd'hui un poste important en dehors de l'assurance; M. José Rubio, qui a déjà pris sa retraite de ses fonctions au ministère des Finances; M. Fernando del Caño, éminent juriste, qui s'était incorporé aux assurances en même temps que moi en 1944; M. Luis Angulo, qui a fait preuve d'un dévouement exemplaire à notre institution au cours de ces dernières années, et M. Joaquín Tejero, mon compagnon aussi en 1944, qui nous préside ici maintenant et qui, j'en suis sûr car je le connais très bien, fera faire un pas en avant à l'assurance espagnole. Je tiens également à mentionner avec une affection toute particulière mes collègues inspecteurs de la Direction Générale des Assurances aujourd'hui décédés, à la retraite ou en activité. J'exprime à eux tous ma profonde amitié, de même que, au nom de nous tous, à M. Ernesto Caballero, notre numéro un, et à Mme Gabriela González-Buena, présidente de l'Association des Inspecteurs, à laquelle j'ai l'honneur d'appartenir, noble corporation de laquelle dépend la santé de l'assurance et qui compte parmi ses membres les fonctionnaires publics qui travaillent peut-être le plus intensément dans notre Administration publique.

Mais ma mention principale se doit de s'adresser à tous ceux qui ont rendu possible la grande réalité qu'est aujourd'hui MAPFRE, ce parcours qui a permis à nos entités d'assurance et à la Mutuelle Patronale d'augmenter d'une manière ininterrompue leurs participations au marché depuis 1955. en passant dans le domaine privé de 0,31 pour 100 à 4,3 pour 100, et dans le domaine social de 2 pour 100 à 12,5 pour 100. Mapfre est ce qu'elle est grâce à l'effort de ses hommes. Je tiens ici à leur rendre hommage et à les encourager à ne pas faiblir dans la lutte, qui devient chaque jour de plus en plus dure, surtout si on aspire à atteindre, même si ce n'est que très progressivement, ce dix pour cent de participation au marché dans l'assurance privée que je cite dans l'épilogue du livre.

Je dois évoquer en tout premier lieu l'ensemble des conseillers, notamment ceux qui représentent la continuité avec le passé, car ils ont su être l'instrument efficace et actif du changement profond de MAPFRE au cours

de ces vingt-cinq dernières années, sans perdre pour autant les vertus de sa première époque ni ses valeurs traditionnelles importantes. Je tiens à citer très particulièrement MM. Jose Antonio Rebuelta et Pepe Márquez, duc de Santa Cristina, mes deux bons vieux amis de l'école, de cette génération du Collège du Pilar de 1921 si importante dans la MAPFRE d'aujourd'hui, mais aussi tous les absents, qu'ils soient décédés ou qu'ils aient pris leur retraite en raison de la limite d'âge fixée par nos statuts, ou qu'ils aient cessé dans leurs fonctions pour d'autres raisons. Parmi ces derniers, je voudrais citer M. Dionisio Martín Sanz, qui avait proposé ma nomination et qui m'a soutenu sans réserve durant de longues années lors de la prise de mesures souvent ingrates, mais nécessaires au rétablissement de l'équilibre de MAPFRE et au commencement d'une étape dynamique. Ils m'ont tous prêté leur appui et leur confiance, sans lesquels nous n'aurions pu atteindre les objectifs de ces dernières années, alors que la nature même désintéressée de leur fonction aurait pu les incliner vers une attitude conservatrice susceptible de s'opposer aux innovations risquées que je proposais.

Je me dois aussi de mentionner le vaste ensemble des dirigeants qui ont composé et qui composent aujourd'hui les cadres de direction des différentes entreprises groupées sous le nom de MAPFRE et qui recherchent, soit dans des services centraux, soit dans les méthodes, les systèmes, les couvertures et les produits, de laquelle nous nous enorgueillissons. Le marché espagnol de l'assurance et bien d'autres domaines n'ayant rien à voir avec celui-ci, la politique y comprise, abondent en hommes qui sont passés par l'expérience MAPFRE. Tout en vous remerciant, je me permets de vous encourager à maintenir le dynamisme et l'esprit de service qui mènent à la réussite professionnelle.

Ce même éloge est à étendre à tout le personnel médical, praticiens et traumatologistes, aux techniciens de différente classe pour la prévention et la sécurité, aux assistants sociaux et aux spécialistes de la santé et de son rétablissement, qui constituent MAPFRE Mutuelle Patronale et qui contribuent tant, par leur dévouement et leur efficacité, à la récupération rapide et complète de nos assurés accidentés, fonction d'intérêt social qui sollicite tous leurs efforts.

Je ne saurais oublier non plus l'ensemble des employées et employés, dans les services commerciaux, techniques ou de bureau, qui collaborent à l'oeuvre de MAPFRE dans les quatre coins de notre pays, remplissant des fonctions différentes, mais toutes indispensables, avec le plus grand dévouement, pleins d'enthousiasme, fiers eux aussi de ce que leur effort représente dans cette oeuvre. Chez MAPFRE il n'y a pas de classes: personne ne verra barré son avenir ni l'accès à un poste plus important ou de plus haute responsabilité, si ce n'est pas sa propre décision.

Pour terminer, j'aimerais mentionner très particulièrement les milliers de délégués et d'agents de toutes sortes qui constituent le réseau capillaire de MAPFRE et qui assurent la liaison avec nos assurés, en offrant à ces derniers leur conseil commercial et technique et en adoucissant les différends pouvant surgir au niveau des contrats ou des sinistres. Aux temps difficiles de mes débuts chez MAPFRE, quand je doutais vraiment de la possibilité d'aller de l'avant, débordé par les problèmes, je m'étonnais de voir que la production arrivait toujours et de l'absence de plaintes relatives au traitement des sinistres. Par leur effort et leur enthousiasme,

nos délégués arrivaient à compenser les déficiences centrales, Cette situation, qui a continué toujours s'est répétée d'une manière "dramatique" en 1967 et en 1968 quand la législation a réduit rigoureusement la rétribution pour leur intervention dans les accidents du travail, mais les taux de contracts et de sinistres ont continué pourtant à augmenter, et notre réseau de délégués a continué à assurer ses fonctions, donnant ainsi c'est pourquoi je tiens à leur dire maintenant que nous sommes en dette avec eux et que leur collaboration s'avère essentielle pour notre développement futur.

II

Qu'est-ce que M A P F R E? Pourquoi agit-elle? Qui l'oriente ou la protège? Pourquoi se soucie-elle d'aspects non directement liés au bénéfice ni même à l'accroissement de ses opérations? Il est difficile de répondre à ces questions; je vais toutefois essayer, et je vous prie de bien vouloir excuser dès maintenant la dose de triomphalisme que pourraient renfermer mes propos, car, bien entendu, je vais mettre l'accent sur nos vertus et non sur nos défauts, qui existent certainement.

MAPFRE a été à ses origines le résultat de ce que l'on appelle en langage politique une "action conservatrice", avec tout ce que cela implique de positif et de négatif. C'est ainsi que nous l'avons écrit dans son histoire et il nous appartient, quelle que soit notre opinion personnelle, de le refléter en tant que donnée caractéristique.

MAPFRE est aujourd'hui possible parce qu'elle a atteint une culture d'entreprise où l'acte le plus important de la péripétie humaine, parce qu'elle a su s'isoler du monde des "standards" sans ambition et fondé sur des considérations strictement matérielles.

MAPFRE veut être, et je pense qu'elle est en passe d'y réussir, une entreprise humaine, qui croit en les hommes, qui s'appuie sur eux, qui les respecte tels qu'ils sont et non comme nous aimerions qu'ils fussent, qui ne les réduit pas à de simples marionnettes d'une bureaucratie, mais qui les encourage à agir comme des moteurs en vue de "conduire", tout en collaborant dans le domaine total par une action positive de création.

MAPFRE est une institution dynamique dans un but permanent d'amélioration, non pas cherchant la croissance pour la croissance, mais toujours dans un souci de perfection, à mon avis fondé sur des racines essentiellement chrétiennes. Ceux qui connaissent notre mécanique interne ont pu constater que nous ne sommes jamais satisfaits par nos produits, ni par la rapidité de liquidation de nos sinistres, ni par la qualité de nos services, parce que nous voulons toujours beaucoup plus de ce qui est possible ou du moins de ce qui est possible pour nous.

Mais MAPFRE est surtout une entreprise indépendante, qui a su vivre isolée des différentes forces sociales ou de pression qui exercent leur influence sur toute société humaine, qu'elle soit socialiste, libérale ou conservatrice, et en particulier sur celle de notre pays. Notre indépendance provient peut-être du fait que, en 1955 et en 1956, personne ne croyait à notre survivance, ce qui nous a isolé et nous fait comprendre les avantages d'une telle indépendance; il nous a fallu compter seulement sur nous-mêmes, il nous a fallu aiguïser notre imagination et notre esprit d'initiative, nous avons

dû laisser de côté le complexe de "loterie" dans le travail professionnel. Je pense que si MAPFRE a si bien réussi, c'est justement en raison de cette indépendance, et je pense qu'elle continuera ainsi tant qu'elle restera indépendante.

J'aimerais dire encore quelques mots sur les raisons qui nous ont permis de nous développer jusqu'à devenir une institution respectée dans le monde de l'entreprise, avec un patrimoine et une structure logistique d'une importance relative, qui s'est engagée même dans une voie de réassurance internationale à un moment peu propice et comportant des risques notoires. Ceci n'a pas été fait du hasard, mais le produit d'une action réfléchie et de l'application, parfois à l'encontre de tous les courants, de principes d'entreprise, ainsi que d'une stratégie d'exécution correcte et opportune. Parmi les aspects de politique d'entreprise qui ont retenti plus spécialement sur notre évolution au cours de ces dernières années, je tiens à citer les suivants:

Service, dans un souci permanent d'offrir à tout instant une qualité de produit -amélioration, simplification, adaptation à des besoins, réels, coût réduit- et une qualité de prestation -paiement juste et rapide des sinistres, sans excuses ni menaces de litige, mais en combattant implacablement l'abus et la fraude. MAPFRE, c'est essentiellement le service à ses associés et ses assurés et le service à la société, et c'est à cela qu'elle subordonne toute action et tout intérêt personnel.

Specialisation, indispensable pour atteindre un rythme de croissance élevé, car elle permet d'isoler les problèmes et les difficultés de chaque domaine en vue d'une politique de secteur autonome, sans la subordonner à d'autres politiques et sans l'obliger à des techniques et des méthodes qui ne conviennent qu'à un autre domaine. Ceci entraîne de surcroît des gérances qui sont fières et dignes de ce nom, du moment que la possibilité de risque et d'erreur existe, mais aussi une pleine connaissance du succès.

Décentralisation, qui a existé chez MAPFRE depuis sa création et qui a été maintenue comme l'une des clefs de son évolution des années comme l'entité d'assurance la plus décentralisée d'Europe. La décentralisation exige de déléguer les décisions et permet à un plus grand nombre de personnes une gestion responsable, avec une initiative et des résolutions autonomes, ce qui multiplie le potentiel d'une entreprise, celui-ci étant fonction de l'addition du coefficient d'intelligence et de capacité de ses collaborateurs, à la condition toutefois qu'elle s'accompagne de facultés de gestion effective.

Légalité, en accordant à tout instant une importance particulière à l'observation stricte des obligations de travail, fiscales et administratives car nous entendons que cette attitude ne s'oppose nullement au développement de l'entreprise, mais qu'elle symbolise par ailleurs le respect de l'autorité du pays en reconnaissant l'importance de l'Etat de droit et de soumission aux intérêts collectifs.

Transparence, qui est le fait d'une distribution massive, fréquente et croissante des résultats, caractéristique particulière chez MAPFRE, méthode efficace pour l'équilibre technique financier qui tient informées de tout ce qui est important toutes les unités opérationnelles autonomes, au moyen d'une périodicité mensuelle ou trimestrielle, selon les cas. Ceci constitue une méthode efficace de supervision collective qui élimine la nécessité

d'une sévérité hiérarchique, du moment que chaque gérant ou dirigeant ou employé est en mesure de juger de l'action et de l'efficacité de tous les autres, et en particulier de celles de personnes appartenant à son même domaine d'activité.

Mécanisation, encouragée au maximum depuis plus d'une vingtaine d'années, presque à l'aveugle, sans études préalables de rentabilité, pour les services centraux et pour un vaste réseau territorial. Le bureau futur de l'assureur et l'ensemble de notre profession vont être liés intimement à l'informatique électronique, et les assureurs restés en arrière dans ce domaine auront à faire face à de grandes difficultés pour rivaliser avec ceux qui auront visé juste quant à son implantation. C'est pourquoi nous avons envisagé de plans pour une mécanisation intégrale, tout à envisagé des plans pour maintenir notre taux de croissance.

Formation continue, encouragée par l'existence de nombreuses aires de décision autonome et qui consiste en des périodes fréquentes de formation spécialisée, des stages courts, des stages par correspondance et des réunions régulières pour l'étude et la résolution de problèmes et de systèmes.

Pragmatisme, selon une ligne d'action qui accepte les changements à tout instant et dans n'importe quel domaine, même ceux considérés comme très stables. Le pragmatisme, c'est porter le bon sens à son plus haut point afin qu'aucune règle rigide, à l'exception des règles éthiques, n'empêche l'application de la logique. Sa conséquence principale a été chez MAPFRE l'absence formelle de services staff: il n'y a pas de départements de marketing, ni d'organisation et de méthodes, ni de relations industrielles, ni de planification, domaines tous dans lesquels nous sommes considérés comme assez experts. Par contre, nous nous sommes efforcés pour qu'un grand nombre de personnes, presque la totalité de notre réseau dirigeant territorial, participe à ces fonctions avec une capacité de décision et sans soumission rigide à des départements bureaucratiques, qui refoulent plus qu'ils ne stimulent.

Opportunisme commercial, qui est une conséquence du pragmatisme, mais aussi quelque chose de plus, une prédisposition permanente pour être à l'affût de toute nouvelle voie de pénétration technique et géographique, et pour savoir en tirer profit en concentrant sur elle toute notre attention et tout notre potentiel opérationnel, de façon à ce que nous soyons en mesure de mettre à profit toute nouvelle occasion. Le principe de base du marketing, c'est d'atteindre une position avantageuse sur le marché et de l'exploiter au maximum. Ceci est très important et particulièrement efficace quand on peut l'obtenir d'une manière souple, aire technique par aire technique, même par contrat ou selon une modalité isolée, et zone par zone. C'est là peut-être un marketing de pauvres, de ceux qui ne peuvent le soutenir au moyen de lourds investissements, mais c'est un marketing qui permet cette action multiple et simultanée qui fait l'envie, je le pense, de certains de nos concurrents.

Structuralisme capillaire, conséquence de notre volonté de nous rapprocher de nos assurés, au moyen d'une représentation professionnelle qualifiée pour donner une réponse technique effective au niveau de n'importe quel noyau de population, même le plus oublié et le plus abandonné, et au

niveau de quartiers urbains ayant certaines caractéristiques d'homogénéité. Le "réseau capillaire MAPFRE" doit mettre nos services à la portée de tout le territoire espagnol et sur la base d'un haut niveau de qualité. Ce réseau implique un effort important de préparation professionnelle et de lourds investissements, qui vont bientôt dépasser cinq milliards de pesetas, chiffre que nous envisageons de consacrer à cet objectif.

Promotion interne, domaine dans lequel MAPFRE a largement donné l'exemple, même si notre pragmatisme nous a amenés à recruter nos hommes à l'extérieur quand nous l'avons jugé opportun. Il n'y a trois ans, nous avons décidé de donner un plus grand essor à la politique d'implantation capillaire et nous nous sommes proposés de renforcer encore plus la promotion interne; nous commençons maintenant à envisager toute nouvelle incorporation d'employés, de bureau ou subalternes, en pensant à leur promotion rapide sur le plan commercial, technique ou de gérance.

III

J'aimerais parler maintenant de l'avenir, où une entité comme MAPFRE peut avoir des perspectives pour contribuer à l'équilibre social et augmenter son propre patrimoine. Ceci exige d'abandonner les attitudes purement défensives et de ne pas confondre une action d'entreprise franche avec une gérance par la picaresque, qui est malheureusement et erronément la seule possible pour certains. L'entrepreneur animé d'une intention de participation active se doit de faire appel à l'investissement, en l'orientant surtout vers des aires où l'accroissement de "l'emploi utile" est plus probable, comme signe de son importance dans la réstructuration sociologique nécessaire pour ému^osser les impacts sociaux et technologiques de la fin du XX^e siècle.

Parmi ces aires nouvelles que je prévois déjà, je ne vais pas citer celles directement liées à l'assurance, même si la base de MAPFRE est l'assurance, et nous aurions gravement tort de laisser qu'une quelconque autre activité pût lui porter préjudice, car nous aurons besoin, pour une expansion digne de nos activités, du bénéfice de l'assurance directe. Les aires auxquelles je vais faire allusion, d'autres pourront toujours surgir, existent déjà parmi nous, du moins en embryon; ces aires sont les suivantes: "assistance sanitaire", "assistance financière", "prévention et sécurité" et "connaissance".

Il pourrait sembler que certaines sont le complément d'activités opérationnelles, alors que d'autres ont un caractère institutionnel et ne recherchent pas le bénéfice. En fait, une entreprise ne devrait se développer que dans des domaines où il est possible d'obtenir un équilibre entre les entrées et les sorties, ainsi qu'une marge susceptible d'autofinancer la croissance. Notre expansion dans n'importe quel domaine ne sera efficace et permanente que si nous la subordonnons à un équilibre contrôlé, à un souci constant vis-à-vis des coûts et à une adaptation à des besoins réels, car c'est le seul moyen qui nous permettra de nous passer des aides ou des subventions extérieures.

L'assistance sanitaire devra subir le prochain siècle une transformation profonde en vue de s'adapter aux besoins de chaque pays. Je ne suis évidemment pas capable de prédire son évolution, mais les changements seront marqués: on remettra en question les hôpitaux gigantesques, on prendra des mesures pour limiter la pléthore angoissante de médecins, on recherchera des

formules pour éliminer les contradictions de la distribution des médicaments, on mettra un frein au gaspillage. Je ne critique pas notre Sécurité Sociales; les critiques faites à l'assistance sanitaire des Etats-Unis, fondée sur une base privée, sont analogues à celles que l'on pourrait formuler en Espagne ou en Europe, et semblent se référer plutôt à notre propre situation. Le "mal", si je puis dire, comme bien d'autres de l'époque actuelle, est la conséquence du progrès scientifique, des changements sociologiques et structuraux que celui-ci a entraînés et, jusqu'à un certain point, d'ideologies dogmatiques. Le tout a détruit la viabilité de ce qui existait, mais n'a pas apporté une nouvelle construction institutionnell stable.

En raison de l'importance de ce problème, les Editions MAPFRE viennent de publier "Ce que coûte la Santé", traduction d'un livre du professeur Brian Abel-Smith, considéré comme l'un des principaux spécialistes de l'assistance sanitaire en Europe. J'aimerais en outre que la Fondation MAPFRE organise après l'été une réunion sur son avenir, qui laisse de côté les conflits antagoniques d'intérêts, de situations ou d'ideologies et qui se concentre sur une possible structure susceptible de bénéficier l'ensemble de la société, dans le respect de l'autonomie et la personnalité de ceux qui la composent et ayant une pleine conscience de son économicité.

En ce qui concerne cette future assistance sanitaire, les aspects dans lesquels MAPFRE peut contribuer par son expérience sont au nombre de trois:

- Les établissements hospitaliers "humains", à dimensions limitées, admettant un maximum de malades et avec un équilibre interne et une possibilité d'analyse régulière comparative d'action avec d'autres établissements semblables.
- La spécialisation hospitalière, sur la base d'établissements qui cernent la totalité des facteurs de leur propre secteur et facilitent l'analyse de l'ensemble de leurs problèmes, ce qui est normalement impossible dans les grands établissements multiples où les spécialités manquent d'une autonomie opérationnelle adéquate.
- Les petites unités coordonnées de médecine d'assistance et familiale, permettant des relations amicales médecin-malade, utilisant des moyens suffisants et une coordination informatique dans la mesure du possible, recouvertes par des établissements supérieurs hospitaliers ou de traitement.

Dans ces trois domaines, MAPFRE a une expérience directe qui peut être utilisée, d'une manière ou d'une autre, au profit de cette nouvelle structure d'assistance, qui devrait être le produit d'une analyse pragmatique des expériences et non de la confrontation de dogmatismes fondés sur des situations déjà dépassées. Le Centre de MAPFRE à Majadahonda, dont le succès, le coût réduit et le bon fonctionnement semblent suffisamment reconnus, et dont les chiffres d'investissement et les coûts de gestion sont sans restriction à la disposition de tous, constitue un exemple de dimension humaine, avec ses 200 lits hospitaliers à haute spécialisation et a rendu possible une "notion intégrale de l'accident" qui permet son traitement coordonné, depuis l'effort réalisé pour l'éviter jusqu'aux

actions visant à réduire les retentissements sur le travail des lésions physiques irrécupérables. Nos soixante-sept cliniques d'assistance, distribuées dans tout le pays et en coordination avec le Centre de Majadahond, ont réussi à réduire substantiellement la durée des lésions et des incapacités, et représentent une expérience intéressante en ce qui concerne la promotion d'unités réduites coordonnées à un centre supérieur pour des traitements ambulatoires et des actions de médecine préventive.

Une action positive autonome apparaît possible à cet égard dans les limites de nos objectifs d'entreprise, peut-être pas au moment actuel, mais sans doute quand l'heure viendra de chercher des solutions pragmatiques à l'accroissement des coûts de l'assistance sanitaire. En tout état de cause, si cela ne devait pas se produire, MAPFRE collaborera toujours dans la plus grande mesure de ses possibilités.

L'assistance financière est une autre aire de croissance, en particulier en ce qui concerne les patrimoines personnels. Il est à prévoir dans ce domaine des changements importants, plus proches probablement que ceux de l'assistance sanitaire, et des modifications profondes de son "statu quo" actuel, liées à l'assurance et à l'évolution de l'informatique et susceptibles de favoriser une relation directe et immédiate avec les titulaires de patrimoines. Les cadres légaux de l'activité bancaire sont en train de se modifier, alors que les barrières entre contrats bancaires et contrats d'épargne ou investissements individuels ont tendance à disparaître, et il ne semble pas facile de revenir à des volumes généralisés de dépôts de particuliers sur la base de taux d'intérêt réduits.

La révolution dans le domaine de la mécanique financière est aujourd'hui un fait aux Etats-Unis et arrive déjà dans d'autres pays, car une structure sociale individualiste n'est pas viable sans une augmentation des actifs patrimoniaux personnels en vue de la protection contre les nouveaux risques qui vont surgir essentiellement du fait de:

- Le plus grande flexibilité dans les situations d'emploi qui ne feront que dans une bien moindre mesure l'objet de contrat à vie, presque irrévocables, discriminatoires pour ceux qui, en raison du manque d'influence ou de chance, ne peuvent entrer dans la "chaîne d'emploi". Ceci favorisera les formules de travail temporaire, de travail à temps partiel ou de travail domiciliaire et exigera de plus fortes prévisions financières afin de compenser, lors des périodes de sous-emploi, les apports publics probablement limités.
- L'avancement de l'âge de la retraite, à la suite de différentes sortes de pressions sociales, qui ne pourra pas s'accompagner de pensions généreuses, celles-ci devant être complétées par des formules obligeant à un sacrifice personnel et une épargne effective.
- L'augmentation croissante des revenus "souterrains" non réguliers, comme réaction individuelle aux formules bureaucratiques privées ou publiques, ou comme décision personnelle de ne pas se soumettre aux contraintes du travail régulier, ce qui entraînera également une augmentation des besoins d'épargne et de protection.

Il est presque inévitable de voir apparaître de nouveaux problèmes, de nouveaux risques pour les patrimoines individuels, de nouveaux besoins de contrats souples et adaptés à chaque situation financière. Cette nouvelles situation va augmenter les chances de l'assurance-vie, mais aussi celles d'autres institutions alternatives d'épargne productive, avec un coût de gestion minimale ou un intérêt final plus élevé, possibilités qui seront offertes par les institutions bancaires ou para-bancaires. Dans ces conditions, il faut s'attendre à la survenue de systèmes d'investissement agiles et risqués, en coordination avec l'informatique à faible coût; quoi qu'il en soit, ces systèmes devront s'appuyer sur un "know how" dans l'investissement, base essentielle du succès de "l'éventail alternatif" offert aux individus.

Dans "l'assistance financière", on peut inclure les assurances collectives de pensions, dont le rôle est important dans le financement des retraites, qui devrait s'orienter vers le domaine privé si celui-ci réussit à obtenir des coûts de gestion réduits et si les apports des travailleurs ou des entreprises sont destinés presque en totalité à des investissements à rendement optimal.

Ni l'assurance ni MAPFRE ne doivent être absentes de ce marché, en sachant toutefois que la concurrence va nous "menacer" sur la "gauche", par des tendances de socialisation monolithique, et sur la "droite", par des institutions bancaires et d'épargne qui s'efforceront de contrôler ce nouveau marché. En dépit de cette incertitude, il y a là de grandes possibilités pour MAPFRE étant donné sa large implantation territoriale, son expérience dans l'investissement mobilier et immobilier et sa transparence de gestion, qui rend difficiles les déviations et les abus de pouvoir, tentation fréquente chez les institutions financières.

La prévention et la sécurité constituent un autre domaine de futur social et d'emploi utile. L'individualisme de notre société est fortement à l'origine de risques de différent nature. Risque et sécurité sont des termes étroitement liés et en rapport direct avec la prévention ou ensemble de mesures visant à limiter le risque et à augmenter la sécurité.

L'assurance -vraisemblablement la première création institutionnelle issue de la notion de risque- n'a pas su jusqu'à présent utiliser sa position privilégiée pour s'occuper des besoins en sécurité et, en général, n'a pas prêté non plus une attention excessive à la prévention, sauf dans quelques cas exceptionnels, comme celui de FACTORY MUTUAL aux Etats-Unis, société créée il y a plus de 150 ans et dont un des dirigeants les plus importants, M. John Love, nous accompagne ici aujourd'hui du fait d'une amitié de plus de 20 ans entre FACTORY MUTUAL et MAPFRE.

La notion de sécurité s'étend à des domaines fort différents, de la sécurité mondiale que protègent les armées à la sécurité des citoyens que protège la police. Il existe dans tous ces domaines de facteurs communs qui aggravent leurs problèmes, en particulier le développement scientifique et technologique et les notions de liberté et d'Etat de droit, qui limitent la violence par laquelle on tend à protéger la sécurité et qui sont consubstantielles à une société libre. Mais je ne fais pas allusion seulement à la sécurité personnelle affectée par l'accident fortuit et par la violence individuelle et collective; je veux parler aussi des besoins en sécurité physique des biens et des équipements industriels, des différents aspects de la sécurité dans le transport et la circulation, et du vaste domaine de la sécurité environnementale, allant de la stricte

hygiène industrielle à la préservation d'espèces végétales ou animales menacées par l'augmentation du pouvoir d'achat" qui exige souvent de sacrifier le futur ou de sacrifier les intérêts d'autres secteurs.

La "sécurité" privée est une notion no encore suffisamment connue dans nos pays, mais à laquelle MAPFRE a consacré depuis des années une attention conceptuelle et d'action qui l'a amenée à collaborer fortement à la diffusion du terme de "sécurité intégrale" et à risques un investissement de presque 500 millions de pesetas, comme celui que nous allons inaugurer demain à Avila. Si MAPFRE agit dans ce domaine avec la décision dont elle a fait montre jusqu'à présent dans l'assurance, ses activités de prévention et de sécurité vont représenter le siècle prochain une part importante de son ensemble institutionnel, et ses apports dans ce sens vont contribuer à promouvoir dans de nombreux pays l'intérêt pour la sécurité des échanges avec d'autres centres, sur la base d'un recyclage des connaissances et d'un soutien aux centres les moins avancés. à l'aide de techniques nouvelles et d'une assistance pour la création de nouveaux noyaux de recherche.

L'industrie de la connaissance PEUT être un autre domaine d'expansion future de MAPFRE. Je suis conscient, en disant cela, du fait que j'exprime plutôt une intuition qu'un plan de développement concret. Depuis longtemps, MAPFRE a fait dans ce domaine quelques timides essais avec les publications de nos Editions, qui seront en tout état de cause leur véhicule futur. Quel peut être le rapport de MAPFRE, orientée essentiellement vers l'assurance et les services financiers, avec le domaine des communications, de l'information et du transfert de technologie? Primo, nous pensons que nous aurons une production intellectuelle propre de plus en plus grande, fruit de notre expérience de management et de résultats de la recherche assurée par l'Institut Technologique de Sécurité MAPFRE. Secundo, même si nous n'avons jamais cru excessivement chez MAPFRE en les méthodes formelles de formation, il semble que nous avons été, pour notre plus grand bien, pour celui de l'assurance espagnole et en dernière instance pour le pays, une école originale de formation fondée sur l'apprentissage réel et sur la responsabilisation des personnes. Ceci a éveillé en nous un grand intérêt, qu'il s'agisse d'une transplantation ou d'une "nouvelle création" d'expérience plutôt que d'un simple transfert de connaissances. Tertio, nous ressentons comme un devoir et nous envisageons comme une très belle occasion les possibilités inexplorées d'intercommunication et d'échange entre les peuples, et nous voulons, à notre niveau, devenir les chefs de file de cette aventure culturelle du XXI^e siècle. Enfin, nous pressentons que l'industrie de la connaissance en tant que telle, grâce à ses nouvelles technologies d'appui qui coordonnent impression et information, son et image, se trouve à l'pré d'une nouvelle époque et qu'elle offre donc de vastes domaines d'action à l'initiative d'entreprise, tout en posant des problèmes jusqu'à présent inconnus de régulation et d'autodiscipline éthique. Pour une entreprise de services comme la nôtre, il peut y avoir là de nombreux nouveaux objectifs à atteindre.

Toutes les possibilités que je viens d'énoncer semblent presque une utopie, mais à mon avis, fondé sur des réalisations non subventionnées, elles seront mises à exécution pour la plupart, comme cela a été le

cas dans d'autres activités de MAPFRE. Pour nous fonde sur une base solide, nous comptons sur trois "atouts" importants:

Notre esprit de concorde, qui évite l'affrontement, l'offense et même la coercition pacifique, et qui se passe dans la mesure du possible de la critique extérieure, publique ou privée, car elle épuise les énergies humaines ou les limite pour une tâche positive. Cette attitude n'est pas suivie en général par la plupart des forces sociales, celles-ci agissant comme si le progrès social ou économique était fonction nécessairement d'une d'idéologies; pourtant, si on sait lamaintenir, elle procure une force intérieure qui rend possibles des triomphes peu probables dans d'autres circonstances.

Notre expérience d'entreprise, car toutes l'es activités que je prévois devront avoir ce caractère et se développeront sur la base d'une limitation patrimoniales, d'une information des résultats, de techniques de décentralisation et de prolifération organique d'unités autonomes motivées et capables d'atteindre des objectifs et d'améliorer les services.

Notre communauté idiomatique, d'ici peu la plus nombreuse entre les pays occidentaux, car dans trente ou quarante ans le monde de langue espagnole dépassera largement celui des anglophones. Ceci offre un domaine d'expansion incalculable pour les activités requérant une communication verbale ou écrite, du fait surtout qu'elles n'exigent presque aucune dépense monétaire et ne nécessitent pas de déplacements humains permanents, raison pour laquelle les frontières politiques n'entravent pas leur expansion, notamment, et c'est notre cas, quand elles sont dépourvue d'objectifs d'implantation hégémonique. La présence ici de représentants d'un si grand nombre de pays d'Amérique et de notre voisin, le Portugal, vient confirmer ma vision d'une grande action r réciproque culturelle et technologique qui confère des possibilités réelles aux utopies apparentes ci-dessus énoncées. Si le nom de MAPFRE pouvait contribuer à une action de synergie réciproque entre tant et tant de pays frères, voilà qui serait pour nous un honneur et la preuve de la justesse de nos objectifs lors des actes de notre jubilé. Même si cette action ne s'étendait qu'à des domaines très limités. nous aimerions nous rendre utiles pour défendre ce qui est à nous et le meilleur de nous au sein d'une humanité où seraient bannies les différences de classes, de races ou d'idéologies, dans le respect de chaque culture et de chaque activité vitale autonome, indépendamment de l'importance de leur aire d'influence.

IV

Je voudrais faire allusion aussi à certains aspects qui nous affectent tous d'une manière générale et auxquels nous envisageons de consacrer une attention particulière dans l'ensemble des activités institutionnelles que MAPFRE à l'intention d'augmenter au cours de ses deuxièmes cinquante années. J'ai choisi, parmi eux les suivants: le sous-emploi, le perfectionnement de l'entreprise, la recherche et la culture.

Le "sous-emploi" affecte essentiellement la structure de la société et peut conditionner l'avenir de tous ceux qui, comme nous, se meuvent dans le monde de l'entreprise, à titre de dirigeants ou de travailleurs. Bien que MAPFRE, et ceux qui la dirigeons, ne soit pas en mesure d'influer sur une question si transcendante à l'échelle nationale, nous tenons cependant à rappeler son poids sur notre conscience, sans l'éloigner de nous parce que désagréable et incommode, en mettant l'accent sur notre obligation de l'affronter dans toute sa crudité et de participer aux formules de contrats ou aux actions de solidarité qui nous reviennent à chacun de nous. Il s'agit donc là d'une question qui trouve oopportunément sa place dans mes propos présents, qui son en fait l'examen de notre avenir, de nos possibilités et aussi de nos obligations.

Gouvernement, entrepreneurs, travailleurs en activité, nous parlons tous du chômage, nous participons même de temps en temps à des actes sous ce prétexte, mais en pratique toutes nos actions contribuent à l'aggraver, à rendre plus difficile l'emploi, en souhaitant bien sûr qu'il diminue, mais en augmentant le pouvoir d'achat de ceux qui travaillent aux dépens de ceux qui ne peuvent pas travailler. Un Gouvernement est-il en mesure d'atteindre ses objectifs d'équilibrer le budget et d'arrêter l'inflation sans augmenter le chômage? Un entrepreneur est-il en mesure de mettre en route une action de productivité lui permettant de faire face à la concurrence internationale sans réduire au maximum ses effectifs de travailleurs? Les syndicats sont-ils en mesure de protéger les intérêts de leurs affiliés et de leurs cotisants sans porter atteinte en même temps à la situation de ceux qui se trouvent sans emploi?.

Voilà les questions que nous devons nous poser, en mettant l'accent sur notre propre responsabilité et non sur celle des autres. Une part importante du Séminaire sur le Chômage que nous envisageons de tenir à Avila au mois de juin a pour objectif de réunir de personnes responsables appartenant aux trois secteurs ci-dessus cités afin qu'elles réfléchissent sur ces questions et qu'elles collaborent à éveiller à leur sujet une conscience nationale. Nous avons prévu également d'inclure régulièrement dans nos actes institutionnels des thèmes en rapport avec le chômage et le sous-emploi.

Le "perfectionnement de l'entreprise" est tout aussi important pour la vie économique et il revient ici à l'entreprise une action de création de richesse et d'équilibre social, sans toutefois la considérer comme un patrimoine créé au détriment des grands intérêts nationaux ou comme un instrument d'oppression vis-à-vis de ceux qui y travaillent, tel que le croient de nombreux ennemis et comme malheureusement semblent le confirmer certains entrepreneurs. L'entreprise n'est pas différente parce qu'elle est publique, privée ou associative, et la preuve nous en est fournie par les conflits sociaux qui visent tant les entreprises "capitalistes" que les entreprises "publiques", même sous un Gouvernement socialiste. L'entreprise est essentiellement une institution humaine, une association d'hommes et de femmes qui poursuivent un objectif commun, mais ces derniers ont des faiblesses, des désirs de pouvoir, de envies, des partis pris, de méfiances, et il y aura toujours des abus et des déviations, tant si nous recherchons un "homme nouveau" que si nous voulons idéaliser une "entreprise nouvelle" qui ne ressemblera pas à la réalité.

Les caractéristiques générales et particulières de l'entreprise qui influent sur son perfectionnement sont très nombreuses, mais je vais dire quelques mots seulement sur "l'information" et sur la "communication".

dont les limites réciproques sont difficiles à préciser.

Une entreprise efficace en permanence n'est pas possible sans une "information vers l'extérieur" large et correcte, qui permet de l'évaluer tant à ceux qui la composent qu'aux étrangers, et qui représente un frein effectif difficile à contourner par ses dirigeants, car nous recherchons souvent des formules afin de cacher ce qui nous intéresse, sous prétexte que c'est dans l'intérêt de l'entreprise. L'information permet de juger effectivement de la viabilité de l'entreprise et du bon sens ou des abus de ses dirigeants, mais surtout empêche ceux-ci de se leurrer eux-mêmes, de confondre leurs rêves avec la réalité et de reconnaître leurs erreurs seulement quand elles ont entraîné des conséquences irréparables. L'information transparente est un élément irremplaçable dans la vie d'une entreprise stable et constructive, publique ou privée. Comme expression concrète de cette information extérieure, même si ce n'est pas la seule, citons l'auditorat externe qui certifie l'information et évite des interventions étatiques ou des méfiances individuelles, et qui constitue un instrument juridique effectif pour que la vie économique s'oriente vers le bénéfice général et pour que l'initiative privée ait un sens public.

Nullement motivée par des emprunts, des demandes de créanciers, des pressions de la part des actionnaires ou des obligations légales, MAPFRE a entrepris depuis plus de douze ans la préparation de son auditorat externe et elle va présenter devant son Assemblée Générale, qui se tiendra demain à Majadahonda, ses états financiers consolidés et vérifiés par Arthur Young, lesquels incluent toutes les entités intégrées ou dépendantes du patrimoine de MAPFRE MUTUELLE et de CORPORATION MAPFRE. Cet auditorat consolidé d'un groupe complexe est l'un des premiers qui est offert au public espagnol, et nous en sommes fiers en dépit des efforts que cela nous a coûtés. Il ne comprend pas d'ailleurs les résultats de MAPFRE MUTUELLE PATRONALE, entité tout à fait indépendante dans son action et son patrimoine et qui a fait récemment l'objet d'un auditorat exhaustif de la part de la Sécurité Sociale, ce qui nous remplit également de satisfaction.

La communication interne comprend l'ensemble de la mécanique, les situations et les attitudes d'une entreprise en vue de distribuer entre tous ceux qui y travaillent dans différents postes, horizontalement et verticalement, une information permanente sur l'évolution de ses activités et sur les microrésultats obtenues. Elle sert en outre pour créer un climat de clarté et de transparence qui facilite la collaboration et l'intégration de tous ceux qui y participent et qui constitue une mécanique efficace de gestion de l'entreprise et un symbole d'honnêteté et de conduite sans tache. Une des raisons du succès - permettez-moi d'employer ce mot - de MAPFRE a été son système de communication interne, rendu possible par l'absence de secrets entre nous, car toute personne désireuse de connaître un résultat concret peut le retrouver dans les informations de toute espèce qui sont largement distribuées. Nous avons même pensé parfois de qualifier nos méthodes de "gestion par information interne".

L'une des causes du développement spectaculaire qu'a connu le Japon réside justement dans la large communication interne au sein de ses entreprises, sur la base de la participation d'un grand nombre de personnes à toutes les décisions, d'une analyse collective des erreurs

commises et de différents systèmes, tels que cercles de qualité et autres, ayant fait leurs preuves même dans des ambiances éloignées du poids culturel japonais. La communication interne constitue également en cas de réussite ou d'échec. M. Andrés Restrepo, un de mes illustres amis et l'un des entrepreneurs les plus importants de Colombie, qui va intervenir lors de nos actes du mois de juin, a approfondi dans cette idée en préparant des opuscules spéciaux intitulés "L'Entreprise, une école pour partager", dans lesquels il soutient que toute personne participant à une entreprise doit être traitée comme un adulte et, de ce fait doit connaître ce qui s'y passe et collaborer à améliorer ce qui s'y passe.

La recherche est également un aspect éloigné apparemment des problèmes stricts de l'entreprise, mais non de la vie économique ni de "l'aspiration au pouvoir d'achat". Elle consiste dans l'analyse approfondie des faits et des connaissances que nous avons reçus en vue de les élargir et de pousser plus loin dans l'explication de la réalité qui nous entoure. Le modèle actuel de société, les changements spectaculaires de la vie humaine, les communications et les moyens de toutes sortes mis à notre portée ne sont pas le produit de "l'exploitation de l'homme", mais essentiellement du travail des scientifiques qui est venu bouleverser la vie humaine au cours de ces dernières décennies. La dignité des peuples et leur statut dans le concert mondial sont fonction pour une large part des résultats de leur effort de recherche, qui n'est pas seulement un motif d'orgueil, mais qui fournit en outre des excédents permettant d'élever à un plus haut degré le bien-être économique.

La recherche est la grande absente de notre vie sociale, la victime principale des dernières décennies, elle a été à l'origine de l'obstacle le plus important à la présence digne de l'Espagne dans le concert mondial du XX^e siècle. Nous avons envisagé à un certain moment de consacrer un acte spécifique de ce cinquantenaire à la "recherche en Espagne", non pas pour exiger des responsabilités, mais pour l'améliorer. Dès que nous jouirons d'un instant de repos et ce n'est pas facile dans le vertige de nos activités, nous avons l'intention d'aborder cette question au sein d'une campagne non partisane visant à encourager la recherche espagnole. En attendant, avec la plus grande modestie, dans la ligne du professeur Oró que j'ai écouté il y a quelques mois dans un programme à la radio, notre Institut d'Avila va entreprendre des actions de recherche technologique appliquée à des aspects très précis, que nous élargirons ultérieurement sans hâte mais sans répit. J'ai éprouvé une grande satisfaction en apprenant, et en raison de sa valeur symbolique, que le prix national de la recherche de la Société Espagnole de Chirurgie Orthopédique et Traumatologie a été décerné récemment à une équipe de MAPFRE dirigée par le Dr Pedro Guillén.

Récemment aussi est retourné des Etats-Unis, après un stage de huit mois dans le grand laboratoire de recherches de FACTORY MUTUAL, un jeune chimiste qui va assurer la direction de notre recherche technologique sur le feu, ce qui témoigne de notre volonté de ne pas lésiner sur les moyens pour rendre possible un certain niveau de recherche dans l'ensemble d'Avila. J'espère en outre que cette ligne d'action permettra la création d'une "pépinière" de personnes

douées d'esprit de recherche et d'enthousiasme pour travailler en permanence dans leurs différentes spécialités, facteurs qui contribueront sans doute au meilleur développement de MAPFRE.

La culture est le dernier aspect externe auquel je voudrais faire allusion. La FONDATION MAPFRE s'est fixée, de par la propre structure de ses statuts, des limites qui l'obligent à se consacrer au domaine de la sécurité, ce qui évite la tentation d'entreprendre des activités qui pourraient, directement ou indirectement, se mélanger à la politique ou tout simplement à la défense de telle ou telle idéologie.

Toutefois, cela ne veut pas dire que MAPFRE ne s'est pas souciee de la culture ou qu'elle ne vas pas s'en soucier à l'avenir. Le prix GONZALEZ RUANO est désormais un prix classique dans le journalisme espagnol, avec ses huit années d'existence, et il en est de même pour le prix PENAGOS de dessin. Ils sont tous deux en rapport direct avec nos activités. M. González Ruano a écrit la plupart de ses derniers articles à l'intérieur de l'édifice de MAPFRE, au Paseo de Recoletos de Madrid. M. Rafael Penagos, le grand dessinateur espagnol, a été il y a cinquante ans l'auteur de la première affiche dont MAPFRE s'est servie durant de longues années comme plaque métallique pour ses assurés, et que vous pouvez retrouver aujourd'hui sur la couverture de la revue "MAPFRE SECURITE" ainsi que sur l'envers de notre programme.

Ces deux activités si étroitement liées à MAPFRE VIE sont le témoignage de nos inquiétudes culturelles. Je suis sûr que MAPFRE VIE saura promouvoir dans l'avenir d'autres manifestations culturelles susceptibles de symboliser notre préoccupation pour la culture dans son sens le plus large. En attendant, cette volonté a été exprimée clairement par l'inauguration d'une "Aula MAPFRE" dans notre édifice du Paseo de Recoletos, et justement avec une exposition du dessinateur Penagos. Il est dans nos intentions de créer d'autres "Aulas MAPFRE" dans de nombreuses villes, tout d'abord à Valence, à Valladolid et à Saragosse, puis prochainement à Cacérés, à Badajoz, à Malaga et à Algésiras. Nous espérons qu'elles deviendront un outil d'amélioration culturelle par le biais des conférences et des expositions que nous envisageons d'y promouvoir. D'autre part, il est hors de doute que les Editions MAPFRE constitueront dans l'avenir un véhicule excellent pour certains domaines d'action culturelle indépendante.

Je suis persuadé que MAPFRE, dans les cinquante années à venir, se taillera une présence dans le monde du mécénat culturel et qu'elle contribuera à promouvoir dans tous les domaines des manifestations sérieuses et responsables, dont beaucoup s'inscriront dans notre souci des relations réciproques entre les pays ayant notre langue et notre culture.

Pour terminer, j'aimerais que notre jubilé et que les propos que j viens de tenir fussent un chant d'espoir à un moment où celui-ci semble s'estomper pour un grand nombre d'entreprises, de personnes et de pays. L'espoir ne peut faire défaut à ceux qui ont la conviction que l'avenir ne dépend que de nous-mêmes et de nos actes, à ceux qui sont prêts à forger leur propre futur, à le consolider, à l'améliorer, à aller de l'avant, à ceux qui ne prétendent pas vivre seulement aux

dépendes de l'effort des autres.

Nous avons confiance et espoir en l'assurance, car elle est indispensable dans la structure actuelle de la société et si nous, assureurs, agissons avec prudence, avec énergie, avec désintéressement, notre influence sera de plus en plus forte sur la structure socio-politique. En tant que dirigeants de ce secteur, il nous appartient de faire en sorte que l'assurance devienne quelque chose de plus qu'une simple source de bénéfices ou d'intérêts économiques pour quelques-uns, qu'ils soient propriétaires ou même employés, et qu'elle ressente en profondeur la responsabilité qui est la sienne vis-à-vis de la société qui l'entourne.

Nous avons confiance et espoir en l'entreprise, à laquelle il appartient de promouvoir la création de richesse et de maintenir le pouvoir d'achat des citoyens, même si elle est paradoxalement dénigrée ou désavouée par ceux qui réclament ces points avec la plus grande insistance et même par la violence. L'esprit d'entreprise se doit de s'identifier à l'initiative créatrice de l'homme et à sa capacité en tant que moteur d'une amélioration individuelle et collective. En dépit des obstacles, des incompréhensions et des hostilités, l'entreprise l'emportera toujours car elle est indispensable. Nous qui nous sentons entrepreneurs, parce que nous osons prendre des risques, nous avons l'obligation d'inspirer confiance et de ne pas nous laisser influencer par ceux qui mélangent parfois leurs attitudes négatives à leur propre insécurité et à leur souci de cacher des agissements qui ne sont pas défendables. L'entrepreneur est irremplaçable dans la solution des problèmes économiques et si l'on nous respecte sans nous aider ni nous protéger, ce dont n'a besoin aucun entrepreneur digne de ce nom, notre action sera reconnue socialement et on nous considérera comme des interlocuteurs de première classe dans la lutte pour l'amélioration nationale. Je dois préciser que ce que je viens de dire s'applique non seulement à l'entreprise typiquement privée, où le risque retombe sur ses promoteurs ou ses actionnaires, mais aussi à l'entreprise associative non capitaliste, appartenant à une collectivité, comme MAPFRE, et à l'entreprise publique qui opère avec un patrimoine autonome, qui accepte des risques et qui soumet chaque année ses résultats au public.

Enfin, nous avons confiance et espoir en le peuple espagnol, plein de défauts mais aussi de vertus, qui saura surmonter toutes les difficultés et atteindre à cette indépendance digne et noble qui nous a caractérisés et qui doit continuer à nous caractériser dans l'avenir. Ce peuple comprend tous ceux qui y participent, d'en haut ou d'en bas, amis ou ennemis. Pour des raisons de mérite propre et pour bien d'autres raisons, ce peuple a beaucoup à offrir à cette nouvelle humanité universelle, qui se compose pour la première fois de personnes étroitement liées entre elles et dans laquelle, je l'ai déjà dit, auront une grande présence relative les pays qui parlent notre même langue.

Je dois maintenant mettre un point final à mon exposé et cette fin, qui est aussi celle d'une étape de MAPFRE et de ma propre vie, est toujours triste. Faire ses adieux c'est en quelque sorte mourir un peu, et moi je tiens à la faire en remerciant Dieu de m'avoir permis de porter MAPFRE toujours en avant, avec l'aide de la chance et de la main inespérée de la providence. Je rends donc grâce au ciel en mon nom et au nom de MAPFRE tout entière, en ne sachant pas si cela s'accorde avec les signes des temps, par rapport auxquels j'ai essayé toujours, en tout état de cause, de maintenir mon indépendance.

A vous tous, amis de MAPFRE, autorités, encore une fois, merci.