

VYV 2025 : « Une nouvelle étape dans la stratégie de notre groupe »

Après un renouvellement de la gouvernance en juin dernier, le Groupe VYV vient de présenter son nouveau plan stratégique, VYV 2025. Retour sur les orientations et enjeux de cette nouvelle feuille de route avec Stéphane Junique, président, et Delphine Maisonneuve, directrice générale.

Vous être arrivés tous les deux très récemment à la tête du Groupe VYV en tant que président et directrice générale, avec cette nouvelle gouvernance quelles sont vos priorités ?

Stéphane Junique : Nous incarnons une gouvernance mutualiste forte, qui porte un projet et une ambition. Notre rôle est de fixer un cap clair, dans une période où le rôle des complémentaires santé est réinterrogé : notre pays a besoin de mutuelles solides. Le Groupe VYV s'attache à démontrer que les acteurs mutualistes sont utiles face aux transformations de notre société et pour répondre aux aspirations nouvelles des Français.

Delphine Maisonneuve : C'est VYV³, l'offre de soins et d'accompagnement du groupe, qui m'a convaincue de rejoindre le Groupe VYV. Demain, l'accès à des soins de qualité pour tous deviendra l'enjeu majeur. Notre modèle, un peu hybride, est de nature à offrir des solutions différentes. La singularité du groupe recouvre quatre dimensions. D'abord, il s'agit d'une union. Notre objet est de faire avec l'ensemble des maisons du groupe, d'aller plus loin tout en respectant les identités, les spécificités et les richesses de chacune. Ensuite, nous combinons trois métiers : l'assurance, le soin et l'accompagnement et le logement. Notre ancrage territorial est également une particularité. Aujourd'hui, plus de 80% de nos effectifs sont en dehors de l'Île-de-France, plus de 70% sur la partie assurance. Enfin, dernier point de notre singularité, notre ADN et notre logique de performance solidaire. Pour le Groupe VYV, il n'y a pas de solidarité sans performance économique.

Après la présentation d'un premier projet stratégique en 2019, pourquoi cette nouvelle feuille de route ? Fallait-il partir sur de nouvelles bases ?

S.J : Le projet VYV 2025 s'inscrit dans une logique de continuité. Nous avons posé depuis 2017 les bases d'un groupe solide par ses ratios prudentiels, ses expertises et ses métiers. Nous protégeons 11 millions de personnes, avec un fort ancrage dans la Fonction publique, en particulier d'Etat et territoriale, où nous sommes présents à hauteur de 33%. Dans le secteur privé, notre taux de pénétration est de l'ordre de 7%. Nous sommes le premier acteur en santé individuelle, troisième en collective. En prévoyance, nous sommes quatrième, avec l'ambition de progresser davantage sur le multi-équipement. Le Groupe VYV est bien plus qu'un groupe mutualiste assureur de référence, il se positionne comme un acteur de santé à part entière sur l'ensemble des territoires. Grâce à nos 17 métiers du soin et d'accompagnement, nous sommes le premier acteur non lucratif de notre pays. Nos 1 700 établissements sont repartis dans 81 départements, pour une activité représentant un chiffre d'affaires 2,1 Mds €. Ce pilier est éminemment stratégique.

Depuis deux ans, la société a beaucoup bougé. A la lumière de la crise épidémique, la conception de la santé doit être revisitée et appuyée sur une approche beaucoup plus globale autour des enjeux du mieux vivre. Les questions de la qualité de vie et de l'espérance de vie en bonne santé deviennent des mots d'ordre mobilisateur et fédérateur. La santé est devenue l'affaire de tous et demain elle sera la boussole de notre société.

Notre projet solidaire vise de nous positionner comme l'acteur leader capable d'appréhender ces transformations, de répondre à ces besoins. VYV 2025 est une deuxième étape de la construction de notre groupe. Le modèle mutualiste est un modèle d'avenir, de performance, de responsabilité, mais

aussi un atout pour créer d'avantage d'aide et d'entraide, de solidarité, dans notre pays. Notre but est aussi d'aller plus loin dans la construction du groupe, notamment en accélérant le développement du groupe pour apporter des réponses au plus grand nombre.

Quelle articulation de ce projet avec les mutuelles membres ?

S.J : Le renforcement de l'identité de VYV est indispensable mais ne doit pas se faire pas au détriment des marques des mutuelles du groupe, qui entretiennent le lien direct avec les adhérents. Le projet VYV 2025 doit leur permettre d'aller plus loin dans la construction des offres, la mise en place d'investissements d'avenir et d'étoffer leur panel de réponse aux besoins de leurs adhérents.

D.M : Nous passons d'une première étape de construction à un projet à dimension collective. Cette phase de maturité répond à un besoin fort exprimé par les nouveaux présidents des mutuelles. Les différentes ambitions sont communes à l'ensemble des maisons et ont vocation à s'intégrer dans les projets stratégiques de chacune d'entre elles. Prenons l'exemple de la prévoyance. Sur cette ambition partagée, des leviers sont opérés par chacune des maisons et un certain nombre de briques communes vont être construites. La combinaison de cette capacité de faire, au plus près du terrain, avec une connaissance fine des adhérents, permet de construire une organisation puissante.

Quels sont les grands axes de ce projet VYV 2025 ?

S.J : Notre projet stratégique repose sur quatre axes ayant vocation à embarquer les différents métiers du groupe. Le premier est que le Groupe VYV assume être un groupe mutualiste et en est fier.

Dans les cinq ans à venir, l'enjeu sera de matérialiser l'empreinte mutualiste du Groupe VYV et de l'ensemble de ses maisons sur la société. Notre ambition est également de faire de la santé, des protections, du mieux-vivre, des enjeux de citoyenneté et susciter une mobilisation autour de causes qui seront les nôtres.

Nous voulons contribuer à construire un pôle du non lucratif autour des enjeux du soin et de l'accompagnement. Les partenariats que nous annoncerons dans les prochains mois nous permettront de structurer davantage cette coalition d'acteurs du secteur. Enfin, nous souhaitons insister davantage sur notre engagement pour la préservation du capital humain, de nos adhérents et également des populations que nous voulons accompagner. Notre objectif est de développer plus fortement des stratégies de développement de prévention et d'amélioration de la qualité de vie au travail, notamment à travers le « sport santé ».

D.M : Notre deuxième axe porte sur le développement. Nous croyons à la qualité de notre projet et en notre capacité à offrir des solutions de qualité pour tous.

Notre premier objectif est de conforter notre leadership sur la Fonction publique. La réforme de la protection sociale complémentaire (PSC) amène des bénéfices pour les agents publics, mais avec un certain nombre d'écueils. Le Groupe VYV a une connaissance intime des besoins des agents des fonctions publiques d'Etat et territoriale, et il nous faut aller plus loin en termes de conquête sur l'hospitalière. Nous voulons conforter notre position dans les ministères mais aussi aller sur de nouveaux territoires.

En matière d'assurance, notre deuxième ambition concerne la prévoyance et plus largement la multi-protection. A horizon 2025, nous visons un développement fort de cette activité en individuel et en collectif.

Sur la partie soins et accompagnement, nos objectifs de développement se concentrent sur plusieurs métiers, essentiels dans le quotidien des Français. En matière de santé visuelle et auditive, nous

voulons apporter un service de qualité et un reste à charge maîtrisé mais aussi travailler sur l'accès aux soins, sur lequel beaucoup reste à faire malgré les progrès permis par le 100% santé.

Un autre enjeu porte sur le domicile, avec un vrai défi en termes de modèle économique. Le label « logement santé » concernera 50% des logements du Groupe Arcade-VYV d'ici 2025. Notre ambition de développement embarque des synergies communes. Par exemple, ce dernier champ s'appuie sur des ressources fournies par RMA ou des outils de notre pôle de soins et d'accompagnement.

Contrairement à l'idée qui a longtemps prévalu dans le secteur mutualiste vous pensez donc qu'on peut faire du développement avec le Livre III ?

D.M : Atteindre l'équilibre sur ces activités est un des enjeux de notre troisième engagement qui porte sur la performance.

Sur l'ensemble du territoire, nous travaillons avec nos équipes pour développer des activités avec un niveau de lucrativité limité mais une capacité à porter des investissements. Typiquement, la rentabilité économique est difficile sur les services et l'accompagnement aux personnes âgées. Tout l'enjeu est de trouver des modèles permettant d'opérer à l'équilibre. Mais sur d'autres champs une croissance est possible, nous devons donc encourager leur développement. Nous faisons d'ailleurs le pari que le dentaire sera demain source de performance. A nous de trouver un modèle économique attractif pour les professionnels de santé.

Pour la partie assurantielle, ce troisième volet vise à apporter les meilleures couvertures et garanties avec des coûts de gestion les plus faibles possibles.

Vous avez évoqué le renforcement de l'identité du groupe, quel en est le cadre ?

S.J : Ce dernier axe de notre plan porte à la fois sur notre identité d'employeur et d'acteur de référence sur nos activités.

Notre objectif est de faire vivre la marque VYV comme un outil de rayonnement de notre stratégie et de nos valeurs. Dans nos établissements, elle sera déployée d'ici trois ans. L'architecture de marque sera revisitée pour porter la multitude de nos structures satellites (assistance, prévoyance...). Nous nous donnons cinq ans pour installer cette marque. Nous prolongerons sur nos différents métiers ce que nous avons déjà fait avec VYV dentaire.

Quel regard portez-vous sur le débat portant sur l'articulation RO-RC, lancé par les travaux du HCAAM ?

SJ : Cette question est désormais au cœur du débat public. Au regard des nombreux défis qui pèsent sur notre système de santé et de protection sociale, une plus forte étatisation de notre modèle ne semble pas la réponse pertinente. En revanche, le sujet de la meilleure articulation, entre un système public de haut niveau et les mutuelles, doit être pris au sérieux. L'essentiel est de protéger efficacement la population face à des risques de santé croissants et de définir les contours d'une protection sociale soutenable, en phase avec les enjeux contemporains. Notre modèle de complémentarité fonctionne bien et permet d'avoir les restes à charge les plus bas, mais cela ne veut pas dire que certaines choses ne doivent pas être corrigées. Pour le Groupe VYV, la conviction est que l'on peut agir en faveur des retraités les plus modestes et les plus fragiles. La segmentation des solidarités générationnelles (qui existaient historiquement dans les garanties des mutuelles) peut être corrigée par la mise en place d'un système de solidarité et de mutualisation des risques entre actifs et retraités. Ce type de dispositif existe notamment aux Pays-Bas ou en Suisse.

Dans la Fonction publique ces mécanismes existent, avec de vraies interrogations sur leurs maintiens à la suite de la réforme de la PSC. Il y a un sérieux risque de surcoût important pour les retraités.

La complémentaire santé doit également être plus accessible à la jeunesse. Le Groupe VYV propose de mettre en place une nouvelle portabilité attachée à tous les contrats des parents, jusqu'au premier emploi de leur enfant. Cela permettrait d'éviter les ruptures d'accès aux soins et l'absence d'une complémentaire santé pour raison financière.

Faut-il revoir la fiscalité ?

S.J : La TSA pèse aujourd'hui lourd sur nos cotisations. Nous posons la question d'une fiscalité adossée à la reconnaissance d'un organisme remplissant des missions d'intérêt général et qui soit en capacité d'appliquer des taux de redistribution de haut niveau, de porter des actions sociales des services à impact en santé, de mettre une part significative de ses cotisations vers des actions de prévention. Bref, le Groupe VYV demande une vraie reconnaissance des acteurs mutualistes qui font de l'intérêt général et de l'utilité sociale une marque de leur engagement.