

# L'engagement mutualiste

Rapport de gestion 2017  
Tome 1



GROUPE  
**vyv**

# Sommaire

<b>Manifeste</b>	<b>04</b>
<b>Interview croisée</b>	<b>06</b>
<b>Environnement et perspectives</b>	<b>08</b>
<b>L'année en chiffres</b>	<b>12</b>
<b>La force du groupe</b>	<b>14</b>
<b>Construire le 1<sup>er</sup> groupe de protection sociale, mutualiste et solidaire</b>	<b>28</b>
<b>Tenir la promesse mutualiste</b>	<b>46</b>
<b>Conclusion</b>	<b>68</b>

# Manifeste

**Être utile à tous et à chacun, devenir l'acteur d'une protection sociale globale, incarner la performance mutualiste dans le monde de demain : trois ambitions au cœur d'un projet collectif, cohérent et conquérant. Une promesse qui porte l'engagement du Groupe VYV à s'affirmer comme entrepreneur de solidarité et de mieux-vivre. Telle est notre promesse mutualiste.**

**Engagement**

**Collectif**

**Entrepreneur**

**Innovation**

**Mieux-vivre**

**Mutualisme**

**Performance**

**Solidarité**

**Utilité**

# Interview croisée

Être entrepreneur du mieux-vivre  
pour accompagner chacun  
tout au long de la vie



**Thierry Beudet**  
Président du Groupe VYV

---

**François Venturini**  
Directeur général du Groupe VYV

---

## Quelle est l'ambition à l'origine de la création du Groupe VYV ?

**Thierry Beaudet** : Celle d'apporter des réponses toujours plus solidaires et innovantes aux multiples enjeux de la protection sociale afin d'accompagner les 10 millions de personnes que nous protégeons et les 72 000 entreprises qui nous font confiance. Les ambitions de notre projet sont résumées dans un texte fondateur, la promesse mutualiste, qui nous engage vis-à-vis de nos adhérents, des employeurs publics ou privés, de nos parties prenantes mais également à l'égard de la société tout entière.

Nous souhaitons être utiles à tous en déployant une protection sociale mutualiste et solidaire, et en réaffirmant le modèle mutualiste comme un mode d'entreprendre performant et responsable.

**François Venturini** : La création de notre groupe constitue en elle-même une innovation majeure. Jamais un groupe de cette taille n'a rassemblé sous une même influence stratégique et prudentielle des mutuelles regroupant autant d'adhérents de toutes origines géographiques et professionnelles. Jamais un groupe de protection sociale n'a été aussi clair et légitime dans son ambition d'accompagner chacun tout au long de la vie sur le registre de la santé et du bien-être. Porté par une vision et une stratégie communes, notre groupe est animé par une dynamique partagée de développement. Il permettra également la conception d'outils et l'engagement d'investissements déterminants en termes d'innovation.

## Quels chantiers avez-vous déjà menés ?

**TB** : Nous avons structuré notre groupe pour pouvoir être efficaces au service des objectifs que nous nous sommes donnés, à savoir conforter nos positions en assurance santé, et au-delà être un acteur de bien-être et de mieux-vivre. Sur le plan politique, je me suis particulièrement attaché à ce que nos élus trouvent leur place au sein des différentes instances. Nous sommes désormais prêts à mobiliser tous nos militants pour qu'ils fassent connaître le Groupe VYV et relaient les projets à venir.

**FV** : L'année 2017 a vu la naissance du Groupe VYV. Nous pouvons en être fiers. Mais cette naissance n'est pas un aboutissement. Nous avons tout à inventer, tout à construire. Depuis nos assemblées générales constitutives, nous avons bâti notre groupe sur le plan managérial et politique, nous avons développé de nombreux outils groupe, nous avons approfondi la promesse mutualiste, notamment à travers différentes approches sectorielles. Mais les chantiers sont encore nombreux. La création de notre groupe nous donne les moyens de notre ambition face aux enjeux de la protection sociale et aux évolutions de notre secteur.

## Quelles sont les prochaines étapes du groupe ?

**FV** : Notre feuille de route est tracée. Nous devons assurer les fondements de notre organisation en matière

de contrôle stratégique et de contrôle prudentiel, et finaliser nos organisations politique et managériale. Pour concrétiser la promesse mutualiste du groupe, il nous faut maintenant décliner les stratégies de nos différentes directions. Nous devons aussi nous donner les moyens d'innover et de préparer l'avenir en nous dotant des moyens juridiques et financiers qui nous permettront de développer des projets d'envergure.

**TB** : Face aux enjeux de la protection sociale, aux évolutions de notre environnement, aux structurations de notre secteur, à la révolution digitale... nous devons agir et concrétiser au plus vite notre promesse mutualiste au bénéfice de nos adhérents, de nos clients et de nos entreprises. Le Groupe VYV est en ordre de marche pour devenir cet acteur de santé globale et même plus, cet acteur global de protection sociale capable de peser sur son environnement. Pour réussir, nous nous appuyons sur une démocratie vivante qui implique les adhérents et leur représentation au cœur de notre gouvernance et de nos décisions.

# Environnement et perspectives

**Entre l'extension du champ de compétences de l'Union européenne dans le domaine de la protection sociale et une aspiration croissante des Français à un modèle de société plus participatif, notre environnement se transforme profondément dans un contexte toujours marqué par la maîtrise des dépenses publiques. Autant d'évolutions à anticiper pour poursuivre notre adaptation mutualiste et apporter des réponses performantes et solidaires à ces enjeux.**

## **DES DIRECTIVES EUROPÉENNES TOUJOURS PLUS STRUCTURANTES**

Le législateur européen, promoteur d'au moins la moitié des lois qui concernent les mutuelles, a été très présent dans l'actualité de ces douze derniers mois.

En matière d'assurance, le cadre réglementaire européen a un spectre d'intervention toujours plus large, allant de la micro à la macro-régulation. D'un côté, la directive sur la distribution de l'assurance (DDA) confirme qu'au nom de la protection du consommateur l'Union européenne peut légitimement intervenir de manière extrêmement détaillée dans la relation entre une mutuelle et ses adhérents. La directive va jusqu'à préciser la police de caractère, la couleur et le nombre de pages du document précontractuel remis aux futurs adhérents<sup>1</sup>. De l'autre, en matière de supervision des assurances, les travaux en cours pourraient déboucher sur un transfert de la régulation du national vers l'Union européenne, à l'instar de ce qui s'est déjà produit pour les banques.

Dans le domaine de la santé publique, l'actualité récente sur les pesticides, la pollution de l'air, les perturbateurs endocriniens a montré que l'essentiel du droit se décide désormais au niveau européen.

Le droit du numérique est lui aussi directement façonné par l'Union européenne. En matière de protection des données personnelles ou non personnelles, les bases sont désormais posées. L'application en droit national a été complétée en mai 2018. Dans le courant de cette année sont attendus un cadre européen de la e-santé et des problématiques de numérisation des soins de santé ainsi qu'une stratégie sur l'intelligence artificielle et la robotique.

Fait nouveau, l'Union européenne étend son champ de compétences de façon volontariste sur la sphère de la protection sociale. Avec le socle européen des droits sociaux<sup>2</sup> annoncé à Göteborg en novembre 2017<sup>3</sup>, l'Union avance sur des terrains encore peu explorés tels que le droit à un salaire minimum, un revenu minimum, la santé au travail... Ce sont vingt principes qui pourraient constituer le début de la convergence entre États membres sur la protection sociale. Les traductions législatives concrètes ont eu lieu en mars 2018, avec notamment la création d'une Autorité européenne du travail ou la mise en place d'un numéro de Sécurité sociale unique.

1. Règlement d'exécution UE 2017/1469 du 11 août 2017 relatif à la formalisation du document d'information standardisé d'un produit d'assurance (IPID).

2. [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_fr](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_fr)

3. VYV était représenté à l'avant-sommet sur le rôle de l'économie sociale dans la protection sociale.

## 2017, l'année de l'accélération des transformations

### DES CITOYENS ASPIRANT DE PLUS EN PLUS À FAIRE ENTENDRE LEUR VOIX

L'aspiration des citoyens à faire entendre leur voix directement auprès des décideurs et des gouvernants s'amplifie. L'émergence des technologies civiques (Civic Techs), particulièrement visible pendant la campagne présidentielle et surtout législative de 2017, n'en est qu'une illustration.

Certes cette tendance n'est pas nouvelle dans le domaine de la santé, mais, aujourd'hui, les réseaux sociaux permettent de structurer ces mobilisations plus rapidement et de bénéficier d'une audience élargie, représentant ainsi un nouveau levier d'influence qui peut venir bousculer les parties prenantes traditionnelles. La mobilisation des malades face aux effets indésirables de la nouvelle formule du Levothyrox en est un exemple récent.

L'accès rendu extrêmement facile, via Internet, à une information large – et parfois fausse – vient également soutenir ce souhait, légitime, d'être un citoyen mieux éclairé pour prendre ses propres décisions, mais aussi évaluer celles des autres... Depuis plusieurs années déjà, l'accès à des informations sur la santé a fait évoluer la relation entre le médecin et son patient. Cette transformation va sans doute s'accélérer encore sous l'impulsion du développement de l'Internet des objets (IOT).

Cette aspiration à renforcer son autonomie, et donc sa propre capacité à agir sur son environnement, croise un mouvement de défiance croissante d'une partie de la population vis-à-vis des institutions, qu'elles soient d'ordre politique, économique ou social.

L'émergence de la technologie Blockchain et des cryptomonnaies illustre cette remise en cause de prérogatives réservées aux États ou confiées à des acteurs économiques considérés jusqu'à maintenant comme incontournables.

Les acteurs publics prennent en compte ces nouvelles aspirations, comme le montrent les consultations initiées dans le cadre de la préparation de la stratégie de transformation du système de santé ou de la future loi sur la bioéthique.





### **UN CONTEXTE TOUJOURS MARQUÉ PAR LA MAÎTRISE DES DÉPENSES PUBLIQUES ET LE SOUTIEN À L'INVESTISSEMENT**

Les politiques publiques sont entre autres marquées, notamment depuis ces dix dernières années, par le double siseau de la maîtrise des dépenses publiques (la révision générale des politiques publiques, la modernisation de l'action publique) et des plans d'investissement (le grand emprunt, le pacte de compétitivité, le pacte de responsabilité, le grand plan d'investissement).

Il s'agit de favoriser l'initiative privée via l'action des entreprises dans un contexte de recentrage des missions de service public comme en témoignent actuellement les travaux en cours sur la réforme de la fonction publique.

## **L'assurance maladie complémentaire subit des contraintes de régulation continues.**

Ni le domaine de la protection sociale en général, ni celui de la santé en particulier, ne sont épargnés par ces mesures. Le budget de la Sécurité sociale pour 2018 présente en son sein un certain nombre d'éléments caractéristiques :

- la suppression du régime social des indépendants et de celui des étudiants ;
- le maintien d'un objectif de dépense (ONDAM) très contenu malgré un système hospitalier en déficit chronique aggravé ;
- le passage au financement de l'assurance maladie obligatoire et de l'assurance chômage par l'impôt (CSG) en lieu et place des cotisations salariales ;
- des mesures d'allègement fiscal pour soutenir les capacités d'investissement des entreprises et des individus ;
- la mise en place de dispositifs favorisant l'innovation et l'expérimentation ;

Parallèlement, bien que l'ouverture aux initiatives du secteur privé soit un marqueur des tendances actuelles, l'assurance maladie complémentaire subit dans le même temps des contraintes de régulation continues. La limitation des dépenses publiques dans le domaine social, et notamment dans celui de la maladie, ne devient acceptable que si le transfert de couverture vers les acteurs privés est fortement encadré. La mise en place des contrats responsables hier, puis les prochaines mesures concernant le reste à charge nul en optique, audition et dentaire, viennent en témoigner. Cela percute indifféremment tous les acteurs de la complémentaire santé quelle que soit leur vocation, lucrative ou sociale.



**Ainsi, face aux multiples défis de la protection sociale, 14 mutuelles et groupements ont choisi de créer le Groupe VYV, premier groupe de protection sociale, afin de porter ensemble une vision stratégique de l'avenir et d'apporter à leurs adhérents ou clients des réponses toujours plus solidaires et innovantes.**

**Les métiers et les savoir-faire réunis au sein du Groupe VYV, tout autant que ses valeurs et ses principes, lui donnent la capacité d'apporter à ses adhérents et leurs proches, dans toute leur diversité, un véritable accompagnement tout au long de la vie.**

**Mutualiste et fier de l'être, le Groupe VYV a à cœur de démontrer l'efficacité économique et sociale de son modèle non lucratif, et d'incarner la performance mutualiste dans le monde de demain. L'organisation politique des mutuelles du Groupe VYV, forte de l'implication militante de 10 000 élus mutualistes, garantit une proximité et une représentation des adhérents au plus proche des territoires qui sont des lieux de débat, de propositions et d'action locale.**

# L'année en chiffres

---

LE GROUPE

# 10 millions

de personnes protégées

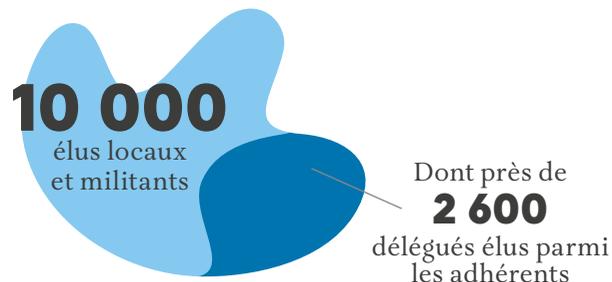
Plus de  
**72 000**  
entreprises clientes

dont plus de  
**10 000**  
collectivités  
territoriales

**62**  
accords  
de branches  
signés

**12**  
ministères et  
établissements publics  
à caractère administratif

## DES FEMMES ET DES HOMMES



## LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENSEMBLE DES ENTITÉS DU GROUPE VYV



## VYV CARE

Plus de  
**1 000**  
établissements de  
soins et de services  
sur **56**  
départements

**17**  
métiers

optique, audition, santé dentaire, centres de santé, enfance et famille, pharmacie et médication, matériel médical, mobilité, handicap, Ehpad, santé mentale, logement social, établissements de santé, services de soins infirmiers à domicile, formation, funéraire, ingénierie immobilière.

# La force du groupe





# Un groupe d'envergure

## Capitalisant sur les forces respectives de ses entités, le Groupe VYV est aujourd'hui le premier acteur de l'assurance santé et le premier opérateur national de services de soins et d'accompagnement.

L'une des forces du Groupe VYV est d'être né de mutuelles dédiées à tous les secteurs professionnels, engagées dans des opérations d'assurance, d'accompagnement et implantées sur les territoires les plus divers. Aujourd'hui acteur majeur de la protection sociale, le Groupe VYV souhaite faire de l'ensemble des activités de la protection sociale : santé, prévention, prévoyance, épargne retraite, dépendance, soins et services, protection financière... son cœur de métier.

La santé reste et restera tout d'abord le principal métier du groupe qui en est aujourd'hui le leader incontesté avec plus de 10 millions de personnes protégées. Pour autant, le Groupe VYV entend dépasser le rôle de simple financeur. En prenant en compte l'ensemble des déterminants de santé, il définira les propositions les plus adaptées non seulement en matière de soins, mais aussi en matière de prévention au sens le plus large, dans la vie personnelle comme dans la vie professionnelle. Le groupe souhaite accompagner ses adhérents et ses quelque 72 000 entreprises partenaires tout au long de la vie pour leur permettre de préserver leur capital santé ou celui de leurs salariés. En 2017, ce sont déjà plus de 8 000 actions de prévention qui ont ainsi été menées auprès de plus de 1,7 million d'adhérents.

À côté de la santé, la prévoyance a vocation à devenir une activité stratégique du groupe. Compte tenu de la couverture insuffisante d'une partie de la population face aux risques liés au décès ou à l'incapacité/invalidité, le groupe assurera le portage de solutions et de prestations prévoyance dans les activités de ses membres. Pour l'heure, le chiffre d'affaires prévoyance de l'UMG Groupe VYV, en légère augmentation, se monte à de 1,24 milliard d'euros, dont 55,5 % réalisés en prévoyance individuelle et 44,5 % en prévoyance collective. Le Groupe VYV accède ainsi à la 6<sup>e</sup> place du classement 2018 de la prévoyance de l'Argus de l'Assurance.

Sur l'épargne retraite, le groupe parie sur sa capacité à occuper une place de choix dans la proposition d'offres solidaires et adaptées aux besoins. Tout comme elle envisage des solutions d'ampleur en matière de prises en charge de la dépendance.

Le Groupe VYV souhaite faire de l'ensemble des activités de la protection son cœur de métier et, notamment, envisager des solutions d'ampleur en matière de dépendance.



## SON POSITIONNEMENT SUR LES DIFFÉRENTS MARCHÉS

Le chiffre d'affaires du Groupe VYV, d'environ 10 milliards d'euros, est réalisé aujourd'hui à 83 % en assurance et à 17 % en soins et services.

Côté assurance, le chiffre d'affaires est ventilé entre :

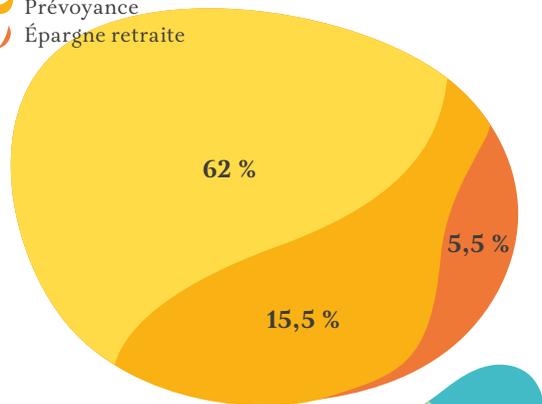
- l'assurance santé pour environ 62 % (dont 70 % en santé individuelle et 30 % en santé collective),
- la prévoyance pour 15,5 % (dont 60 % en prévoyance individuelle et 40 % en prévoyance collective),
- l'épargne retraite pour 5,5 %.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL :**  
83 % EN ASSURANCE ET 17 % EN SOINS ET SERVICES

### ASSURANCE

# 83 %

- Santé
- Prévoyance
- Épargne retraite



### SOINS ET SERVICES

# 17 %

- Biens médicaux
- Sanitaire
- Médico-social



Si les soins et services ne représentent que 17 % du chiffre d'affaires global, le Groupe VYV représente à lui seul 60 % de l'offre de soins et de services mutualistes.

Un chiffre d'affaires qui se répartit entre les biens médicaux, le sanitaire et le médico-social.

## ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES : UNE CIBLE SPÉCIFIQUE

Dans un contexte où le poids des grands et des très grands comptes et des négociations collectives ne cesse de croître, les mutuelles ont fait le choix de confier au Groupe VYV leurs activités de courtage, grands comptes et CCN.

Le groupe concilie et coordonne ainsi l'intervention de ses composantes sur les différents marchés ou segments de marché. Cette cohérence a d'ores et déjà permis de renforcer les réponses du groupe aux appels d'offres et de remporter d'importants contrats, tels que la réassurance des salariés d'Orange, de l'APEC, du groupe Amaury, du Monde, de Paris Turf, de l'Agence française de biodiversité, de l'AGEFIP...

**« C'est en unissant les forces des mutuelles et en les adossant aux ressources d'un groupe fort que nous pourrons renforcer le service aux adhérents et le système de protection sociale. »**

**Joseph Deniaud,**  
Vice-président délégué du Groupe VYV



Le groupe met en œuvre des stratégies adaptées pour répondre aux besoins.

Le Groupe VYV a pour objectif d'accroître sa part de marché des conventions collectives nationales et des accords de branches et d'élargir son taux de pénétration dans le cadre du renouvellement des co-recommandations et des labellisations. Il entend également mettre en œuvre des stratégies adaptées pour mieux se positionner et répondre avec succès aux appels d'offres des grands comptes et des très grands comptes, aussi bien en France qu'à l'étranger.

En parts de marché, le Groupe VYV représente aujourd'hui :

- **28 %** du marché des entités publiques de plus de 500 salariés,
- **10 %** du marché interprofessionnel de plus de 1 000 salariés,
- **16 %** du marché de l'économie sociale et solidaire,
- **25 %** du marché des collectivités locales (y compris les structures type SEM).

Sur le marché de la fonction publique d'État, le groupe est, par ailleurs, un acteur majeur référencé par les ministères de la Défense, de l'Éducation nationale, de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, de l'Agriculture et de l'Alimentation, des Affaires étrangères et de l'Économie et des Finances.

## SA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Pour répondre à son ambition d'accompagner les adhérents et les employeurs publics et privés, le Groupe VYV s'appuie sur la richesse des offres déjà mises en place par ses mutuelles membres et sur la mutualisation de ressources et d'investissements entre elles. Objectif : amplifier ces synergies pour augmenter ses parts de marché en santé et prévoyance.

Dans une logique de proximité, de confiance et de services, les mutuelles ont conservé, au sein du Groupe VYV, leurs relations avec leurs adhérents. C'est par la mise en commun de ressources, d'expertises et de capacités d'investissements que le groupe va développer de nouvelles offres et de nouveaux services qui vont compléter les réponses des mutuelles aux besoins des adhérents.

Le Groupe VYV accompagne tout au long de leur parcours de santé et de vie l'ensemble des populations (salariés, retraités, familles, jeunes, populations fragilisées) en leur proposant des solutions pérennes et innovantes qui répondent à leurs besoins. De même, il accompagne les dirigeants de ses entreprises clientes dans le développement de leur capital humain à travers la mise en place d'actions de prévention, de garanties santé et prévoyance adaptées à leurs spécificités, leur taille, leurs secteurs d'activités et leurs obligations conventionnelles, que ces entreprises relèvent du secteur public ou du secteur privé.



# Une dynamique collective



GRUPE **vyv**

## S'engager pour construire demain

**Forte d'une identité mutualiste réaffirmée à l'occasion des célébrations de ses 70 ans, MGEN est résolument tournée vers l'avenir. Son plan stratégique « MGEN Demain », dont l'élaboration a démarré en 2017, fait pleinement écho à la promesse mutualiste du Groupe VYV.**



Respectivement élu et nommée en juillet 2017, Roland Berthilier, président, et Isabelle Hébert, directrice générale, sont les deux dirigeants effectifs du Groupe MGEN.

Placé sous le signe de l'engagement humain interne et externe au service des adhérents, assurés et patients, de la performance économique et sociétale, et de la croissance et de l'innovation, le plan stratégique « MGEN Demain » a fait l'objet d'une démarche d'élaboration collaborative inédite qui a mobilisé l'ensemble des acteurs internes du Groupe MGEN.

2017 a également été marquée par de nombreuses initiatives témoignant de la dynamique de transformation du Groupe MGEN : l'évolution de sa gouvernance et de son organisation opérationnelle ; la poursuite de sa dynamique de digitalisation de la relation adhérents ; une première campagne marque employeur et les travaux préparatoires de MGEN Campus, sa future université d'entreprise ; la généralisation de sa nouvelle organisation territoriale ; la fin du pilote sur deux régions

du programme e-santé Vivoptim, et la préparation de son déploiement sur tout le territoire ; le renforcement de ses partenariats avec le monde sportif.

Du côté des activités de soins, l'investissement le plus marquant a été la reprise de l'Ehpad de Marly-la-Ville (80 lits) pour laquelle MGEN s'est fixé trois priorités : la qualité des soins, l'accompagnement des résidents et la pérennité économique.

Enfin, s'agissant des activités d'assurance, à l'issue des appels à concurrence lancés par les employeurs publics, les offres MGEN ont été référencées par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (avec MAEE/IMA) et par les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de la Culture et des Sports.



Tout au long de l'année, les acteurs MGEN se sont mobilisés pour préparer « MGEN Demain ».



## Conforter et développer le pôle territorial

La MNT s'est engagée dès 2015 dans un projet d'entreprise porteur d'une vision stratégique à dix ans. La mutuelle doit se transformer profondément en trois ans afin de devenir l'acteur d'un pôle mutualiste fort et efficace dédié aux collectivités territoriales et à leurs agents.

**1 115 980**  
PERSONNES  
PROTÉGÉES



La MNT à l'initiative d'un débat national sur le service public de proximité en mars 2017.

La première étape de ce projet d'entreprise s'est achevée en 2017. La transformation, opérée et organisée de façon à favoriser l'agilité des équipes, visait l'excellence opérationnelle de la mutuelle. Elle reposait sur des méthodes de travail transversales et collaboratives. La démarche se poursuit en 2018 et se fixe quatre ambitions : augmenter le chiffre d'affaires, industrialiser les opérations, proposer un service innovant et différenciant, et améliorer la performance.

2017 a également été marquée par le renforcement de la situation financière et prudentielle de la MNT. En prévoyance, compte tenu du plan de redressement, les résultats techniques se sont améliorés progressivement. Le résultat net en 2017 était de 17,2 millions d'euros, permettant au ratio de solvabilité de s'établir à 158 %.

Dotée d'un conseil d'administration rajeuni et féminisé en 2017, la MNT a poursuivi son développement au service des acteurs des services publics locaux en renforçant son expertise. Par ailleurs, elle a organisé, en mars 2017, un colloque qui a lancé la démarche de publication d'un livre blanc visant à améliorer la santé et le mieux-être au travail des agents territoriaux, démarche poursuivie en 2018. Enfin, elle a réuni autour d'elle les partenaires de son marché « affinitaire » pour former le pôle mutualiste des services publics locaux.

En 2018, la MNT continuera à participer à l'effort collectif en développant des activités de services et des produits s'intégrant particulièrement dans l'offre globale du groupe.

**482 109**  
ADHÉRENTS  
EN SANTÉ

**432 468**  
ADHÉRENTS  
EN PRÉVOYANCE



Les délégués à l'assemblée générale lors de l'assemblée générale d'Antibes, les 22 et 23 juin 2017.

## Mobiliser pour rester la préférence de ses adhérents

En 2017, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a officiellement référencé la MGEFI comme unique opérateur en complémentaire santé et prévoyance pour sept ans. L'intégration de la MGEFI dans le Groupe VYV lui permettra de renforcer ses interventions tout en favorisant une relation de proximité avec ses adhérents.

**329 291**

PERSONNES  
PROTÉGÉES

**85 %**

D'ADHÉRENTS  
SATISFAITS\*



### Une nouvelle offre référencée

Parmi les trois versions d'offres proposées dans la réponse au cahier des charges, le ministère a retenu la plus innovante, apportant de nouveaux avantages pour les adhérents. En effet, l'offre référencée est une offre globale, responsable et solidaire qui couvre la santé, les indemnités pour perte de traitement et salaire, la prévoyance, l'assistance et l'action sociale, tout en maintenant un haut degré de solidarité intergénérationnelle en fonction des revenus.

### Calipso : un projet d'entreprise qui tient le cap !

Le projet d'entreprise de la MGEFI a été lancé en février 2016 pour quatre ans. Les résultats sont au rendez-vous :

- une meilleure qualité de service gestionnaire avec la gestion du régime complémentaire déléguée à Almerys depuis début 2017 ;
- une meilleure relation adhérents avec la mise en place du centre de contacts, plus de numérique avec un nouveau site web, un espace adhérents qui évolue, des devis en ligne... ;
- plus de développement avec le nouveau référencement, la nouvelle offre, une MGEFI qui s'ouvre aux collatéraux, un nouveau produit : Indemu pour couvrir la perte de primes en cas d'arrêt de travail ;
- une plus grande maîtrise des frais de gestion.

**212 M€**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

\* Baromètre satisfaction adhérent réalisé en 2017 par Côté Clients.

## Consolider sa capacité d'innovation

Harmonie Fonction Publique confirme sa dynamique d'innovation et d'organisation avec le renouvellement des référencements Agriculture et Armées et la modernisation de son système d'information, notamment. Elle se donne ainsi des bases solides pour construire son avenir, avec le Groupe VYV dont elle fait partie.



**208 141**  
PERSONNES PROTÉGÉES



**249**  
COLLABORATEURS



**167 Me**  
DE COTISATIONS SANTÉ  
ET PRÉVOYANCE



### Nouvelle offre référencée Agriculture

Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a renouvelé sa confiance à Harmonie Fonction Publique. Celle-ci propose une couverture santé/prévoyance aux agents actifs et retraités du ministère et des organismes suivants : l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), l'Office national des forêts (ONF), France Agrimer, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO), l'Office de développement de l'économie agricole d'outre-mer (ODEADOM), l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA) et l'Agence de services et de paiement (ASP). Harmonie Fonction Publique a répondu à l'appel à la concurrence du ministère des Armées pour la protection sociale complémentaire des personnels civils et militaires.

### Changement de l'outil de gestion

Harmonie Fonction Publique se dote d'un nouvel outil de gestion pour les prestations santé et prévoyance. La modernisation de son système de gestion s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux adhérents.





## Renouveler son identité et son ambition

La Mutuelle Mare-Gaillard n'a pas cessé d'évoluer. Du haut de ses huit décennies, son image se modernise et la qualité de ses services aux adhérents se bonifie.

88 859  
BÉNÉFICIAIRES

66 223  
ADHÉRENTS

### Un nouveau logo pour une nouvelle dynamique

En 2017, dans un contexte de migration informatique et de politique de gestion nouvellement entérinée, la Mutuelle Mare-Gaillard a décidé de relooker son logo.

Pour plus de fraîcheur et pour impulser une nouvelle dynamique, la mutuelle est passée de Mutuelle Mare-Gaillard à l'acronyme MMG.

Cette nouvelle appellation, plus dans l'air du temps, lui permet de toucher un large public en phase avec sa stratégie globale d'entreprise qui consiste à rajeunir son portefeuille.



Une équipe de la Mare-Gaillard lors du salon des étudiants.

15  
AGENCES  
DONT  
6  
EN MARTINIQUE



Être membre fondateur du Groupe VYV donne par ailleurs à la mutuelle l'envergure d'une mutuelle nationale et optimise ses chances de pénétration du marché des entreprises.

### Une fusion absorption avec une mutuelle martiniquaise

La MMG a absorbé la mutuelle martiniquaise L'Humanité Solidaire. Ce rapprochement était motivé par la volonté d'intégrer une entité de grande renommée avec un système d'information plus performant.

Cette fusion a permis à la Mutuelle Mare-Gaillard de sceller sa politique de pénétration du marché de la Martinique.



**Harmonie  
mutuelle**

GRUPE **vyv**

## S'engager et innover pour créer de nouveaux bien-être

Le projet Horizon 2020 engage Harmonie Mutuelle dans une profonde transformation afin d'accompagner ses adhérents individuels et collectifs tout au long de leur vie. La création du Groupe VYV, dont Harmonie Mutuelle est un acteur majeur, lui ouvre de nouveaux horizons de développement : nouvelles technologies, services complémentaires, diversification des offres. Ce développement s'amplifiera avec une vitalité militante accrue, puisque la mutuelle mène une campagne ambitieuse : « 2019 délégués pour 2019 ».

### Une année qui dépasse les prévisions

Harmonie Mutuelle protège 4,3 millions de personnes dont 54 % en collectif. Elle affiche un chiffre d'affaires de 2,44 milliards d'euros de cotisations brutes de réassurance et une progression de 30 % de son chiffre d'affaires en prévoyance.



### L'innovation au cœur de son développement

Le développement d'Harmonie Mutuelle s'appuie sur sa digitalisation : assurance emprunteur 100 % en ligne, dématérialisation des services aux entreprises... D'ici à 2020, Harmonie Mutuelle sera une mutuelle 100 % digitale. Elle accompagne l'évolution des collaborateurs avec une écoute et un dialogue renforcés, des modes de travail plus collaboratifs et un budget formation accru (2,5 % de la masse salariale).

### Un militantisme renforcé



Stéphane Junique, président d'Harmonie Mutuelle, lors de la deuxième session du parlement des territoires

Bon nombre des engagements Horizon 2020 visant à refonder la vie politique et militante de la mutuelle ont été réalisés en 2017. Les élus ont été mobilisés lors de grands rendez-vous (parlements des territoires, agoras mutualistes) mais aussi lors d'actions de solidarité, de prévention et de partenariats sportifs.

4,3

MILLIONS DE PERSONNES PROTÉGÉES

59 097  
ENTREPRISES  
ADHÉRENTES

133 450  
BÉNÉFICIAIRES  
DE LA CMU-C  
ET  
188 281  
DE L'ACS



**« Ma responsabilité est de  
préserver le capital santé  
de mes salariés et de leur  
apporter des réponses  
adaptées en cas de besoin. »**

Valérie, chef d'entreprise

# Construire le 1<sup>er</sup> group de protect sociale, mu et solidaire

# e ion tualiste



# Le temps de la construction

**Le 13 septembre 2017, les délégués des 14 mutuelles et groupements membres des groupes MGEN, Istya et Harmonie, réunis en assemblée générale, ont créé le Groupe VYV, premier groupe de protection sociale mutualiste et solidaire. L'aboutissement d'un long processus de travail et de mûrissement collectif. Retour sur les étapes clés de cette construction.**

## **UN ENGAGEMENT RÉAFFIRMÉ**

Le 17 janvier 2017, les élus des mutuelles des groupes MGEN, Istya et Harmonie ont confirmé, lors d'un séminaire, leur ambition commune de créer un grand groupe de protection sociale mutualiste et solidaire avec pour double engagement :

- d'accompagner les adhérents tout au long de la vie et d'apporter des réponses aux entreprises et aux employeurs publics,
- de contribuer à la rénovation du système de protection sociale.

Une détermination affirmée après clarification des modalités d'exercice du contrôle stratégique du groupe et débat pour consolider les fondations du projet.

Le projet repose sur des principes partagés :

- l'influence dominante exercée par l'Union mutualiste de groupe (UMG) sur ses affiliés ;
- le contrôle stratégique de l'UMG sur les domaines des grands comptes collectifs publics et privés et des accords de branche, le positionnement des mutuelles en matière de fonction publique territoriale, la prévoyance, la prévention, la dépendance, l'épargne, la retraite, l'assistance, le développement de l'offre de soins et du conventionnement, l'international ;
- la nécessité de se doter de dispositifs de gouvernance institutionnelle et managériale.

Un engagement collectif a été pris, assorti d'un calendrier de mise en œuvre serré jusqu'aux assemblées générales constitutives du 13 septembre : dépôt du dossier auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), négociation sur le statut social et la gestion des transferts et mobilités, réflexion sur les stratégies métiers, création de la marque... Des dossiers incontournables pour garantir la création du groupe et qui ont tous été menés dans les délais impartis.

Dès lors, les fondations étaient posées, les plans tracés. Restait à construire collectivement le groupe.

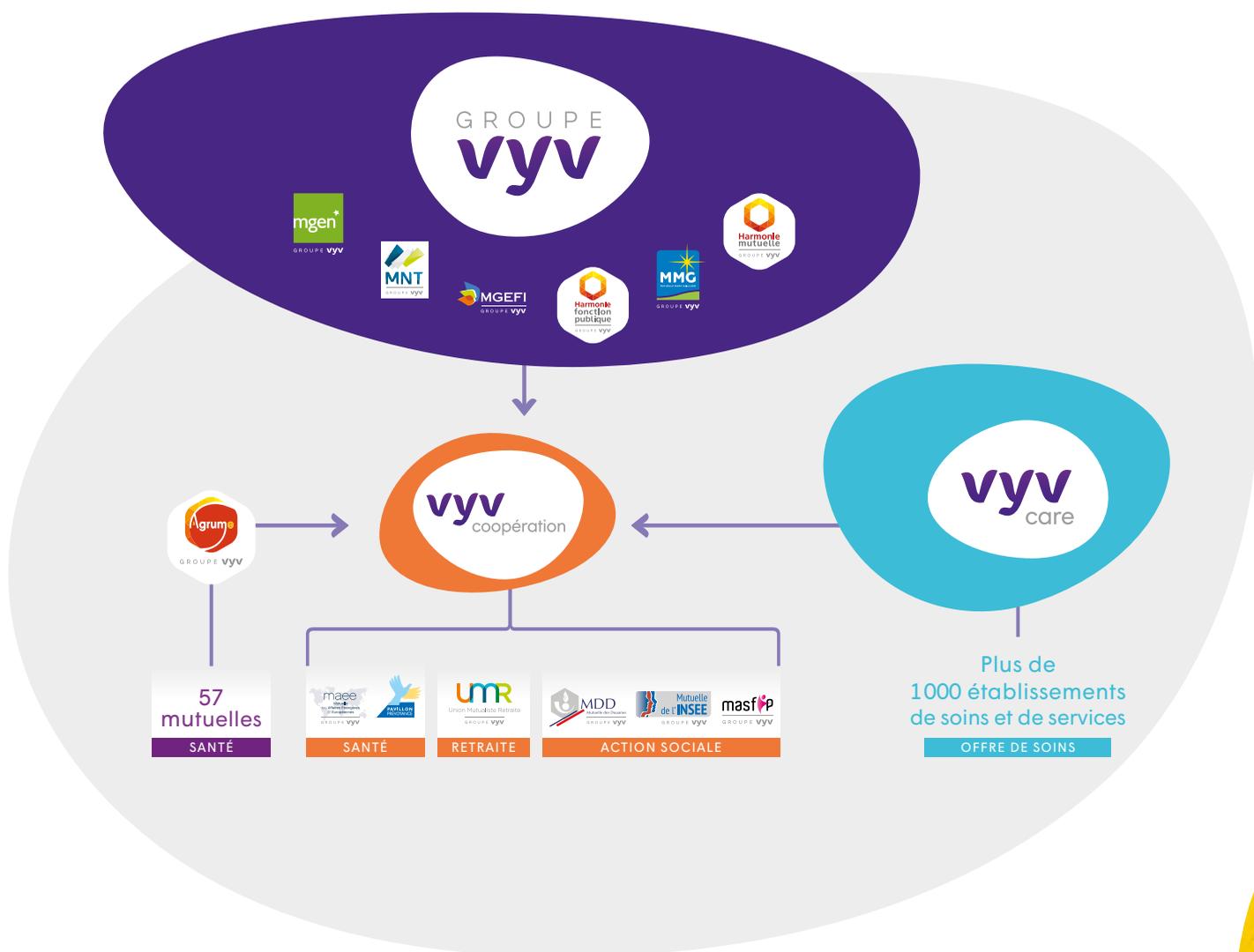
**« La complémentarité constitue désormais notre principale force au sein du Groupe VYV. Unis et guidés par des valeurs partagées, nous construisons avec nos partenaires un acteur de protection sociale globale dans l'intérêt de nos adhérents. »**

**Roland Berthilier,**  
Président du Groupe MGEN

## LA VALIDATION PAR LES AUTORITÉS DE CONTRÔLE

Ainsi, dès le 1<sup>er</sup> mars 2017, les chantiers indispensables à la création du groupe étaient lancés, notamment ceux liés à la stratégie, à la marque groupe, à l'organisation... Mais d'abord la constitution du dossier de demande d'agrément de l'Union mutualiste de groupe (UMG) auprès de l'ACPR, nécessaire pour obtenir l'autorisation préalable à l'affiliation des mutuelles à l'UMG, en amont même de sa création. Un dossier de 1 200 pages présentant le projet, les mutuelles affiliées, les éléments financiers prospectifs jusqu'en 2020, la gouvernance, les politiques écrites prudentielles... Pour le réaliser,

l'ensemble des équipes ont été mobilisées sur plusieurs mois : les directions juridiques, autour de la direction du secrétariat général de l'UMG ; les directions finances et risques des entités affiliées et des filiales ; ainsi que les directions risques et audit. Après avoir obtenu un avis favorable de l'Autorité de la concurrence, le projet obtient l'accord de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution le 11 juillet.



PLUS DE  
**1 100**  
DÉLÉGUÉS RÉUNIS  
AUX ASSEMBLÉES  
GÉNÉRALES  
CONSTITUTIVES

## UN GROUPE BÂTI AUTOUR DE TROIS UNIONS

Réunis en assemblées générales constitutives, plus de 1 100 délégués issus des mutuelles et groupements des groupes MGEN, Istya et Harmonie ont entériné, le 13 septembre 2017, la création du Groupe VYV. Une date qui marque un événement sans précédent dans le monde mutualiste : la naissance du premier groupe de protection sociale mutualiste et solidaire. Une date qui atteste aussi que tous les engagements pris dès janvier 2017 ont été tenus.

Ce groupe s'organise autour de trois unions qui structurent ses relations avec les mutuelles participantes :

- une Union mutualiste de groupe (UMG), Groupe VYV : cette entité stratégique et prudentielle est la faitière qui pilote la stratégie globale du groupe, exerce des missions de contrôle et coordonne sa mise en œuvre ;
- une Union de groupe mutualiste (UGM), VYV Coopération : cette entité assure la coordination politique ainsi que l'échange de moyens et d'expériences entre les membres de l'UGM ;
- une union faitière des services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM), VYV Care : cette entité pilote la stratégie du groupe concernant les activités sanitaires, sociales et médico-sociales.

## UN PROJET FÉDÉRATEUR ET ATTRACTIF

Le Groupe VYV est un groupe fort à intégration et solidarité croissantes qui porte et pilote une stratégie commune dans laquelle s'inscrit l'ensemble de ses membres. Le projet qu'il porte et qu'il défend séduit puisque, après avoir accueilli de nouveaux membres (sept mutuelles ont adhéré à l'Union de groupe mutualiste Agrume en 2017, et deux unions à VYV Care début 2018), d'autres entités sont en passe de rejoindre le groupe en 2018.

C'est le cas de Chorum, la mutuelle de la protection sociale complémentaire dédiée aux acteurs de l'économie sociale et solidaire, en cours d'affiliation à l'UMG Groupe VYV. Carel Mutuelle, destinée aux élus locaux, devrait, pour sa part, entrer dans le périmètre de VYV Coopération à l'issue de l'approbation de sa substitution par Harmonie Mutuelle en assemblées générales.

Les assemblées constitutives  
du 13 septembre 2017 marquent  
la création du Groupe VYV.





# Une boussole stratégique

**Le Groupe VYV s'est donné pour objectif de bâtir un groupe mutualiste ambitieux, entreprenant et moderne, à la hauteur des défis sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Son projet d'inventer une protection sociale mutualiste, performante et solidaire, est affirmé dans un texte fondateur : la promesse mutualiste.**

L'ambition et la stratégie du Groupe VYV sont portées par la promesse mutualiste : un texte fondateur élaboré collectivement tout au long de l'année 2017 avec des élus représentant les différentes entités du groupe et partagé lors des assemblées générales constitutives. Véritable ligne directrice stratégique, ce texte réaffirme le mutualisme comme un mode d'entreprendre original et l'engagement du groupe à apporter aux adhérents des réponses concrètes toujours plus solidaires et innovantes.

La promesse mutualiste est la boussole stratégique du Groupe VYV lui permettant de tenir le cap fixé par trois ambitions.

**1**

### **Être utile à tous et à chacun**

Accompagner les adhérents et leurs proches dans toute leur diversité et tout au long de leur vie en proposant des offres et des services personnalisés et adaptés à leur situation. La solidarité et la reconnaissance de l'individu sont et doivent rester au cœur du contrat social.

**2**

### **Devenir l'acteur d'une protection sociale globale**

En tant que leader en assurance santé et premier offreur de soins et de services, le Groupe VYV souhaite répondre aux défis qui touchent l'ensemble des Français et qui influent sur la vie des adhérents. Au-delà de la santé, la protection des adhérents tout au long de leur vie conduit le Groupe VYV à renforcer ses positions sur l'ensemble des activités de la protection sociale (prévoyance, dépendance, épargne retraite, protection financière).

**3**

### **Incarner la performance mutualiste dans le monde de demain**

Démontrer que le modèle mutualiste est en phase avec les exigences de performance de long terme et d'efficacité économique au service des personnes. Le Groupe VYV se donne la capacité de devenir la référence de la protection sociale en France, en même temps qu'un exemple en matière de responsabilité et d'engagement social. Il cumule, pour cela, les forces et met en commun les moyens nécessaires à la réalisation de ses ambitions.

Une promesse mutualiste qui doit se traduire dans les projets et les actions de l'ensemble des entités du groupe. C'est cette déclinaison opérationnelle qui permettra au Groupe VYV de se positionner comme entrepreneur du mieux-vivre.

**« La Mutuelle Mare-Gaillard s'engage à décliner les principes de la promesse mutualiste du Groupe VYV définis conjointement pour apporter à ses adhérents le meilleur service au meilleur coût. Elle s'assure une place prépondérante face aux enjeux de la protection sociale de demain, tout en conservant son identité et ses valeurs de proximité. »**

**Guy Cazimir,**

Président de la Mutuelle Mare-Gaillard



# Une organisation managériale

**Construite en collaboration entre les différentes entités fondatrices, l'organisation managériale de l'UMG Groupe VYV vise à rassembler et mutualiser les forces et les savoir-faire des entités du groupe au service de l'ensemble.**

## UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION

Constituée de directions fortes dédiées aux enjeux prioritaires stratégiques et prudentiels du groupe, l'organisation managériale du Groupe VYV a d'emblée été conçue dans une triple perspective : construire et animer l'offre du groupe afin de garantir son développement sur l'ensemble des champs visés, répondre aux contraintes prudentielles et assurer les fonctions supports nécessaires à son fonctionnement ; tout en garantissant la coordination de l'ensemble des entités.

Pour contribuer à une réussite collective, en adéquation avec les volontés fortement exprimées des mutuelles fondatrices, trois principes managériaux clés ont donc été adoptés.

- La co-construction doit favoriser l'édification du Groupe VYV dans une démarche participative et collaborative dans laquelle les équipes, mais aussi les entités qui composent le groupe, sont associées.
- La co-responsabilité doit garantir que le projet du Groupe VYV ne se résume pas à un projet porté uniquement par une structure faîtière mais soit bien un projet porté par tous.
- La dynamique positive doit permettre de travailler ensemble pour affronter les difficultés tout en étant convaincu du bien-fondé du projet.

### Dans ce contexte, le dialogue social s'affirme comme un gage de réussite

L'organisation managériale s'est mise en place suite à la signature, le 30 août 2017, d'un accord organisant les conditions de transfert et de mobilité des salariés des mutuelles vers l'UMG et définissant les principaux éléments du statut social de l'UMG.

Signé à l'unanimité, cet accord témoigne de la qualité et de la richesse du dialogue social qui a prévalu tout au long de la création du groupe. En cohérence avec les valeurs mutualistes de débat et de transparence, c'est en

effet plus d'une centaine de représentants du personnel (organisations syndicales représentatives et directions ressources humaines de l'UMG et des mutuelles) qui s'est impliquée au sein du groupe de dialogue social installé dès la fin avril 2017.



**Les membres du comité de direction.** De gauche à droite : Jean-Yves Larour, Isabelle Dréno, Philippe Cotta, Isabelle Hébert, François Venturini, Jean-Louis Davet, Franck Hertzberg, Dominique Le Maux, Romain Rouquette, Jean-Louis Mercier, Catherine Touvrey. (Bruno Céron : absent sur la photo).

C'est d'ailleurs l'ambition de promouvoir un dialogue social exemplaire au sein du groupe qui a conduit à la constitution d'un comité de groupe. Chargé de représenter la diversité des entités du groupe et d'offrir aux représentants du personnel un cadre d'échanges autour de l'activité du groupe, de sa stratégie et de sa performance, il a débuté ses travaux au premier trimestre 2018.



Les locaux du siège à la Tour Montparnasse proposent des espaces ouverts pour favoriser le mode coopératif.

## UNE INTÉGRATION PROGRESSIVE DES ÉQUIPES

### Ouverture d'une bourse à l'emploi

Pour faciliter les mobilités et les parcours professionnels entre les entités, une bourse à l'emploi a été ouverte. Dès le 22 septembre 2017, les salariés des entités du groupe ont ainsi pu identifier les premiers postes ouverts au recrutement et entrer dans un processus de candidature. Prévus pour publier progressivement sur 18 mois les offres d'emploi propres à l'UMG, cette bourse à l'emploi devrait permettre, à terme, de proposer l'ensemble des offres des entités du Groupe VYV.

Sur 2017, les transferts et les premières mobilités internes ont été réalisés en trois vagues successives : au 1<sup>er</sup> octobre, au 1<sup>er</sup> novembre et au 1<sup>er</sup> décembre pour les dernières directions. L'intégration des collaborateurs se poursuivra tout au long de l'année 2018 jusqu'à la constitution complète des équipes.

Au 31 décembre, le Groupe VYV comptait 292 collaborateurs, soit 60 % de ses effectifs cibles. 93 % d'entre eux étaient issus des entités du groupe.



### Installation du siège social

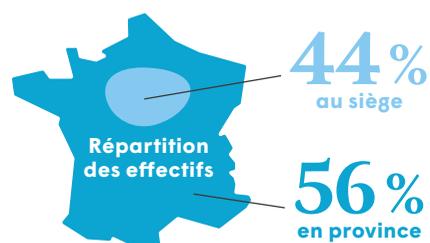
L'installation du siège social du Groupe VYV à la Tour Montparnasse à Paris a marqué une étape dans la concrétisation du groupe. Dès le 1<sup>er</sup> mars 2017, le comité de direction du futur groupe s'y installait. Il a été rejoint, le 8 janvier 2018, par les collaborateurs parisiens. Aujourd'hui, les effectifs sont partagés entre le siège parisien et 27 sites en province.

Répartis sur cinq étages, les locaux du siège social ont été conçus pour refléter l'esprit de co-construction souhaité par le groupe. Les espaces sont ouverts et l'agencement des postes de travail délibérément choisi en mode collaboratif pour favoriser la création de nouvelles relations professionnelles et la construction d'une culture commune.

48

fonctions UMG  
référéncées

## LES SALARIÉS DE L'UMG GROUPE VYV



MOYENNE D'ÂGE  
**43 ans**

MOYENNE D'ANCIENNETÉ  
**11 ans**

**95%**  
de CDI

### UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Une dynamique de partage et de co-construction de la ligne managériale a été initiée dès le 4 juillet par la mise en place du premier séminaire managérial, « L'Atelier », qui rassemblait les comités de direction de VYV, de ses entités et de VYV Care. Objectifs poursuivis :

- faire connaissance, initier des relations de qualité, impulser une dynamique positive ;
- co-construire le rôle et l'état d'esprit de cette équipe managériale.



Le Groupe VYV favorise le travail collaboratif via l'organisation de séminaires managériaux.

### La force du collectif au service de la performance

La volonté du groupe de rassembler et de mutualiser les forces et les savoir-faire au service de l'ensemble s'inscrit dans le partenariat avec « thecamp », campus européen dédié aux technologies émergentes et à l'innovation, situé à Aix-en-Provence et inauguré en septembre 2017. Partageant des ambitions communes : favoriser l'intelligence collective, développer les échanges interdisciplinaires, chercher à comprendre les usages pour inventer les solutions de demain..., le Groupe VYV a décidé d'impliquer ses équipes dans des projets innovants portés par thecamp et de participer à la gouvernance du campus.



# La création de la marque

**Au-delà de son projet et de son ambition, le groupe devait se doter d'une marque. Une marque fédératrice, qui porte à la fois ses valeurs, reflète son ambition, donne du sens à son action et affirme sa différence.**

### **UNE MARQUE POSITIVE ET OPTIMISTE**

C'est le palindrome « VYV » qui a été choisi pour refléter la volonté du groupe de mieux accompagner ses adhérents tout au long de la vie et exprimer l'énergie d'un groupe porteur d'une vision optimiste de l'avenir. VYV comme un hymne à la vie et à l'optimisme, comme une promesse de modernité et d'innovation.

Son identité graphique, dans un style aquarellisé et lumineux, incarne également la dimension groupe. Les jeux de couleurs et de formes illustrent son optimisme et symbolisent la diversité de ses entités dans une vraie cohérence d'ensemble.

Une nouvelle marque qui, après avoir été dévoilée lors des assemblées générales constitutives du groupe, a nécessité la conduite d'une réflexion pour définir son identité et son utilisation par et au sein des différentes entités du groupe.



### **UNE IDENTITÉ CONSTRUITE ENSEMBLE POUR ÊTRE DÉCLINÉE DANS LE GROUPE**

Une démarche de co-construction a été conduite à travers une dizaine d'ateliers impliquant une centaine de personnes (élus du bureau de l'UMG ; des conseils d'administration de VYV Care et de VYV Coopération ; membres des comités de direction de l'UMG et de VYV Care ; communicants, développeurs offres et services, commerciaux... issus de VYV et de ses entités).

Ces ateliers ont permis d'arrêter une plateforme de marque, traduction synthétique de l'ambition portée par la promesse mutualiste. Ils ont également permis de poser les principes de l'architecture de marque.



Extrait du film de la révélation de la marque.

## Un partenariat olympique

Au nom de ses valeurs proches de celles du mouvement olympique : engagement, solidarité, performance et esprit d'équipe, le Groupe VYV est devenu en 2018 le partenaire santé-prévention du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et le partenaire officiel de l'équipe de France olympique. À ce dernier titre, le Groupe VYV a parrainé l'ensemble du dispositif média de France Télévisions à l'occasion des Jeux Olympiques d'hiver qui se sont déroulés en février 2018 à Pyeongchang en Corée du Sud. Une opportunité médiatique qui a permis au groupe et à ses mutuelles membres de bénéficier d'une forte visibilité.



[www.groupe-vyv.fr](http://www.groupe-vyv.fr)

La nouvelle marque s'affiche dès sa création auprès des adhérents de ses mutuelles membres via, entre autres, une brochure de présentation et auprès du grand public sur Internet.



**« Pour prendre soin de ma famille, je souhaite avoir accès à tout moment à des solutions personnalisées. »**

**Antoine, salarié**



# Des outils de développement ciblés

Depuis sa création, le Groupe VYV se dote des outils nécessaires pour consolider son organisation et capitaliser sur ses atouts. Il s'agit, pour le groupe, d'apporter des réponses concrètes, globales, solidaires et innovantes aux adhérents tout au long de leur vie ainsi qu'aux employeurs publics et privés.

### **EGAMO POUR LA GESTION D'ACTIFS**

Née en 2008 de la volonté de la MGEN de créer une société de gestion d'actifs à valeurs mutualistes, EGAMO est spécialisée dans la gestion sous mandat et la gestion de fonds dédiés pour le compte des mutuelles et des acteurs institutionnels de l'économie sociale.

Capitalisant sur les outils existants dans ses différentes entités, le Groupe VYV a décidé de faire d'EGAMO sa filiale pour centraliser la gestion des actifs du groupe.

### **VYV INVEST POUR PRÉPARER L'AVENIR**

Afin de se doter d'une capacité d'investissement dans les domaines qu'il juge stratégiques pour le développement de ses membres (assurance, réseaux de soins, international, innovation), le conseil d'administration du Groupe VYV a approuvé, en décembre 2017, le principe de constitution de VYV Invest. Cette société par actions simplifiée (SAS), dont les mutuelles affiliées et l'UMG seront actionnaires, permettra de mettre en commun des filiales et des participations placées sous le contrôle stratégique du groupe, mais aussi de créer un fonds d'investissements pour préparer l'avenir. Opérationnel au second semestre 2018, VYV Invest s'affirmera ainsi comme un outil structurant du développement du groupe.

## **EGAMO et VYV Invest, deux outils au service du développement du groupe**



# Tenir la promesse mutualiste



A large, textured orange brushstroke graphic that serves as a background for the main title text.

# Définir les premières stratégies sectorielles

## Dès sa création, le Groupe VYV a approfondi des approches sectorielles en déclinaison de la promesse mutualiste.

Salariés, employeurs, commerçants, artisans, familles, jeunes, populations fragilisées, retraités..., au-delà de leur parcours de santé, le Groupe VYV souhaite prendre en compte leur parcours de vie. Un élément fort de différenciation qui conduit le groupe à faire de l'ensemble des activités de la protection sociale (prévoyance, dépendance, épargne retraite et, plus largement, la protection financière) son cœur de métier.

Dès le 13 janvier 2017, le Groupe VYV avait identifié les activités sous son contrôle stratégique, ce qui lui a permis, dès septembre 2017, d'arrêter ses premières stratégies sectorielles, notamment pour :

- développer la prévoyance via Mutex ;
- créer une gamme épargne retraite individuelle et collective ;
- renforcer l'offre vers les entreprises,
- apporter des réponses spécifiques aux collectivités territoriales ;
- construire une proposition globale d'offres et de services pour les jeunes ;
- développer des services innovants à destination des branches, des employeurs publics et privés et des particuliers ;
- s'ouvrir à l'international.

En 2018, le Groupe VYV entend, par ailleurs, réfléchir aux approches sur les métiers de l'IARD et des solutions bancaires ainsi qu'à des dispositifs innovants, notamment sur les risques aggraves et sur la fin de vie.

### FAIRE DE MUTEX L'OUTIL STRATÉGIQUE GROUPE SUR LE SECTEUR DE LA PRÉVOYANCE

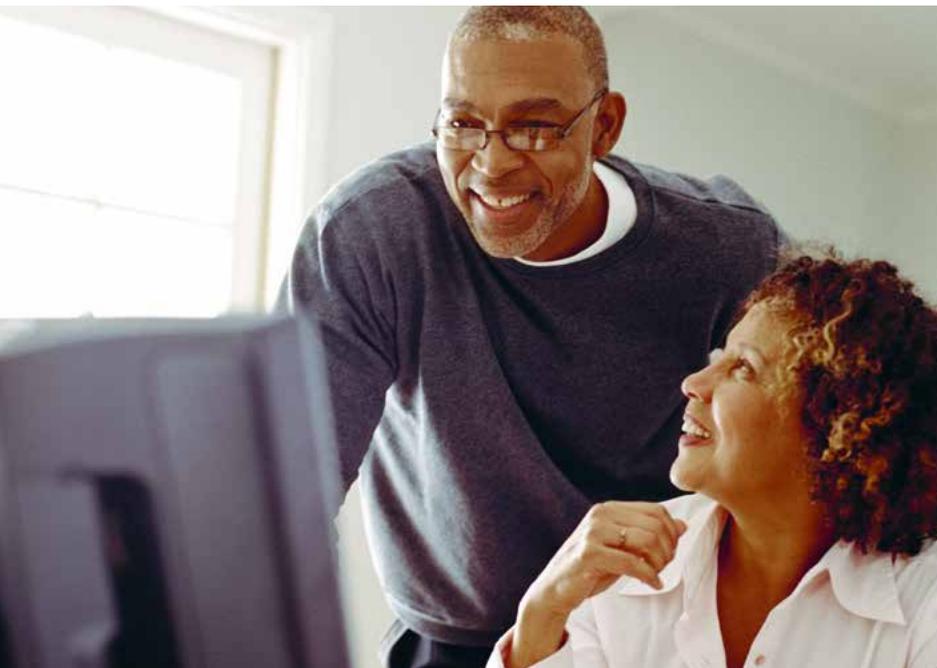
La prévoyance se positionne comme une activité forte du groupe, notamment au regard des risques liés au décès, à l'incapacité ou à l'invalidité. Elle s'affirme comme le deuxième métier cœur du Groupe VYV et de ses entités.

Devenu, par l'intermédiaire d'Harmonie Mutuelle, actionnaire majoritaire de Mutex, le groupe entend ainsi faire de cette SA à capitaux mutualistes sa composante prévoyance. Si plusieurs mutuelles s'appuyaient déjà sur Mutex (Harmonie Mutuelle, Harmonie Fonction Publique et la Mutuelle Mare-Gaillard), l'année 2017 a permis aux autres mutuelles du groupe de prendre contact et d'élaborer des premières pistes de convergence pour une mise en œuvre dès le premier semestre 2018.

Acteur spécialisé et reconnu sur le marché de la prévoyance, Mutex continue, en outre, à proposer son expertise à l'ensemble du secteur mutualiste.

**« Décliner la promesse mutualiste du Groupe VYV, c'est mutualiser les forces et les ressources pour se donner l'ambition et la capacité de pérenniser notre modèle d'entreprendre solidaire au service de nos adhérents. »**

**Serge Brichet,**  
Président de la MGEFI



Le groupe proposera à terme des solutions en assurance comme en épargne retraite.

## CRÉER UNE GAMME ÉPARGNE RETRAITE

La stratégie de développement du groupe se veut ambitieuse et doit se traduire notamment dans le domaine de l'épargne retraite.

Validée en octobre dernier, cette stratégie vise à positionner le Groupe VYV sur l'ensemble des segments (individuels et collectifs), en assurance comme en épargne retraite. À terme, les offres proposées par le Groupe VYV concerneront aussi bien les problématiques individuelles (assurance-vie, PERP, Madelin) que collectives (Article 83, IFC) y compris en épargne salariale (PEE et PERCO).

Après avoir analysé les différentes réponses aux cahiers des charges des différents partenaires pressentis, le Groupe VYV va développer progressivement divers partenariats et solutions pour répondre aux besoins, y compris en termes d'épargne salariale, de nos adhérents et de nos clients, qu'ils soient particuliers, TNS et entreprises. Dans ce contexte, le partenariat avec Parnasse MAIF est une première étape qui permettra à notre réseau de distribuer dans nos agences un produit d'assurance vie dès juin 2019, en complément de celui proposé par Mutex.

## RENFORCER L'OFFRE VERS LES ENTREPRISES

L'entreprise et les branches professionnelles sont aujourd'hui des acteurs clés en termes de santé et de prévoyance. La dynamique mise en place au sein du Groupe VYV a pour objectif d'amplifier les synergies entre les mutuelles et les différentes entités pour :

- apporter des réponses dédiées aux attentes des entreprises, quels que soient leur taille, leur implantation ou leur secteur d'activité, aussi bien en matière de prospection commerciale, de souscription, de mise en gestion, d'assurance ou de coassurance ;
- répondre avec succès aux appels d'offres des grands comptes et très grands comptes tant en France qu'à l'étranger ;
- développer les positions du groupe à l'intérieur des conventions collectives nationales (CCN) et accords de branche en santé et en prévoyance ;
- se différencier par des offres de services innovantes à destination des employeurs et des branches, adaptées à leurs enjeux sectoriels d'efficacité et de santé au travail.

Les travaux portés par le groupe sont à intégrer dès 2018 dans les plans d'actions commerciaux de l'ensemble des entités du groupe.

**« Être utile à tous et à chacun, c'est être utile à nos adhérents dans leur diversité : salariés, artisans, retraités, entreprises, fonctionnaires, sans oublier les agents territoriaux pour qui la concrétisation de la promesse mutualiste du Groupe VYV apportera des réponses au plus près de leurs besoins. »**

**Alain Gianazza,**  
Président général de la MNT

### **APPORTER DES RÉPONSES SPÉCIFIQUES AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Le marché des « territoriaux », élargi aux services publics locaux incluant des établissements de droit privé, représente environ 2,2 millions de salariés. Avec 24,6 % de parts de marché en santé et 27 % en prévoyance, le Groupe VYV est en position de leader.

Pour autant, une partie non négligeable des agents territoriaux n'est pas couverte par un dispositif abondé par l'employeur et, lorsque la protection sociale complémentaire existe, le taux d'adhésion des agents reste faible, autour de 50 %, avec des disparités importantes (selon le montant de la participation, la taille de la collectivité...).

Les enjeux sur ce marché sont donc autant des enjeux de fidélisation des agents en portefeuille, via le multi-équipement, que de conquête de nouveaux prospects. L'ambition du groupe se décline ainsi en trois grands objectifs :

- multi-équiper en santé et prévoyance les adhérents en portefeuille MNT, Harmonie Mutuelle et MGEN ;
- gagner des parts de marché sur les nouveaux prospects grâce à un dispositif coordonné par la MNT ;
- se différencier par des offres de services innovantes à destination des collectivités territoriales.

## CONSTRUIRE UNE VRAIE PROTECTION SOCIALE POUR LES JEUNES

Avec près de 1,2 million de jeunes adhérents à l'une des mutuelles du groupe, le Groupe VYV détient plus de 12,7 % de parts de marché sur la population des 18-29 ans et environ 11,5 % sur la cible des étudiants. Un potentiel dont le groupe souhaite tirer profit en définissant une stratégie spécifique à destination de cette population composée aussi bien des enfants des adhérents individuels ou collectifs, des jeunes actifs présents dans les contrats collectifs ou dans les offres référencées, des étudiants présents dans les portefeuilles des mutuelles (dont les mutuelles étudiantes MGEL et SMEBA) que des jeunes inactifs titulaires de contrats individuels.

Des entretiens bilatéraux avec l'ensemble des mutuelles du groupe ont démarré en septembre 2017 pour faire un état des lieux, et des travaux collectifs ont débuté au premier trimestre 2018. La réflexion a porté à la fois sur la structuration et la gouvernance de cette activité au sein du groupe et sur la conception du dispositif à élaborer pour attirer et fidéliser cette population. Les principes retenus ont été définis au cours du premier semestre.

Près de 1,2 million  
d'adhérents  
ÂGÉS DE  
18 à 29 ans



Le Groupe VYV étudie de nouvelles opportunités, notamment en Chine.

## POURUIRE UNE IMPLANTATION INTERNATIONALE

Premier acteur de l'assurance santé et premier opérateur de services de soins et d'accompagnement en France, le Groupe VYV est à l'échelle européenne le deuxième acteur de l'assurance santé et le premier acteur intégré en assurance et en soin. Le groupe a la volonté de renforcer sa présence à l'international pour diffuser le modèle mutualiste de protection sociale et favoriser son développement.

La stratégie internationale du Groupe VYV repose sur :

- la rentabilité des implantations locales existantes (Europamut au Portugal ou Harmonie Mutuelle Italia en Italie) et la recherche de nouvelles opportunités, notamment en Chine, en Europe ou en Afrique ;
- le développement d'offres et services mobilité Internationale (santé, prévoyance, assistance et assurance voyage) ;
- l'activité d'orientation et d'accès aux soins à l'international.

Pour y parvenir, le groupe s'appuie sur ses filiales, telles que Mutex ou Sphéria Vie ou MGEN IB, sur VYV Care et sur l'ensemble des mutuelles en matière de portage de risques d'assurances et de services de soins et d'accompagnement.



**« Je suis favorable aux outils  
digitaux et aux services  
innovants à condition qu'ils  
respectent ma vie privée. »**

**Noémie, étudiante**



# S'inscrire dans l'innovation et la stratégie de services

**Le Groupe VYV ambitionne d'apporter des réponses toujours plus solidaires et innovantes aux multiples défis de la protection sociale. La mise en commun ou l'amélioration de services existants et la conception de nouveaux services, en propre ou dans le cadre de partenariats, s'inscrivent ainsi comme un axe fort de son positionnement stratégique.**

**150**  
**services**  
identifiés au sein du groupe

Afin de réaliser l'ambition du Groupe VYV en matière de services, des travaux ont rapidement été initiés en 2017 qui ont permis à la fois :

- de dresser un état des lieux pour identifier le patrimoine des services, améliorer et mutualiser ceux existant dans les mutuelles du groupe ;
- de réfléchir sur de nouvelles solutions à proposer pour compléter l'existant.

#### **CAPITALISER SUR LE PORTEFEUILLE DU GROUPE**

En premier lieu, le groupe a procédé à l'inventaire de l'ensemble des services proposés au sein des six mutuelles de l'UMG et de VYV Care. Résultat : 150 services identifiés et le début de mutualisations concrètes.

Cette première base de données est destinée à être revue, enrichie – notamment avec les services des mutuelles de VYV Coopération en 2018 – et améliorée afin d'en faciliter le partage avec les mutuelles.

Des travaux sont menés pour réfléchir à de nouvelles solutions.





La convergence des réseaux de soins conventionnés a abouti, en mars 2018, à la création du réseau Kalixia Ostéo.

Le groupe compte également s'appuyer sur des solutions mises en place par ses membres avant sa création pour leur donner plus d'ampleur, plus de moyens et plus de perspectives de développement. C'est le cas pour Ressources Mutuelles Assistance (RMA) qui va devenir l'outil commun et principal de l'ensemble des structures du Groupe VYV pour l'assistance. RMA déploiera des solutions renouvelées et ambitieuses auprès des entités du groupe pour répondre aux nouveaux besoins des adhérents, tout en continuant à offrir ses prestations à d'autres acteurs du secteur.



Autre chantier prioritaire : la convergence des réseaux de soins conventionnés. Le groupe s'est fixé pour objectif de faire évoluer le conventionnement vers une logique de partenariat entre les professionnels de santé et les organismes mutualistes. Il s'agit de proposer aux adhérents des solutions toujours plus adaptées à leurs besoins, associant qualité, maîtrise des prix et libre choix.

Afin de proposer une solution commune à l'ensemble des entités du groupe, un rapprochement entre Kalivia et les réseaux d'Istya a été initié début 2017, en concertation avec leurs partenaires historiques. Au terme d'un an de discussions, ce rapprochement a abouti à la création, en mars 2018, du premier réseau commun en ostéopathie, dénommé Kalixia Ostéo. Les réseaux d'audioprothèse et d'optique existants convergeront, quant à eux, lors de leur renouvellement par un appel d'offres commun, respectivement en 2019 et 2020.

PLUS DE



adhésions d'ostéopathes  
dans le nouveau réseau  
Kalixia Ostéo

**« Le Groupe VYV doit agir pour mobiliser les forces et les moyens de tous au service des adhérents, afin de satisfaire leurs nouveaux besoins dans un environnement soumis à de fortes évolutions. L'ambition est bien de construire ensemble des réponses à leurs attentes actuelles et futures. »**

**Bertrand Laot,**  
Président d'Harmonie Fonction Publique

[www.addictaide.fr](http://www.addictaide.fr)



## Soutenir la lutte contre les addictions

Lors de sa création, le Groupe VYV s'est engagé à soutenir la lutte contre les addictions en signant l'adossément du Fonds Actions Addictions (F2A) créé en 2015 avec l'appui de la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives. Dès novembre 2017, le Groupe VYV a soutenu l'opération « Mois sans tabac » ainsi que le lancement du site internet AddictAide destiné au monde du travail, qui rassemble les informations sur les bonnes pratiques en matière de prévention et de prise en charge des conduites addictives.



## PROPOSER DE NOUVEAUX SERVICES

En prenant, fin 2017, une participation majoritaire dans MesDocteurs.com, start-up spécialisée dans la télémédecine, le groupe s'est positionné comme un acteur de la rénovation du système de protection sociale et de l'évolution vers la santé de demain.

MesDocteurs.com est en effet l'unique plateforme interactive de téléconseil et de téléconsultation médicale en France dans laquelle plus de 300 médecins, accessibles 7j/7, 24 h/24, offrent une réponse immédiate sans prise de rendez-vous ou délai d'attente de diagnostic. Ce service de téléconsultation, proposé progressivement depuis avril 2018 par Harmonie Mutuelle, sera à terme généralisé au sein du Groupe VYV.

VYV Care contribuera, par ailleurs, au développement de MesDocteurs.com en lui apportant progressivement ses ressources médicales et en mettant en œuvre des solutions de télémédecine dans ses établissements de soins (clinique, Ehpad...).

OBJECTIF  
**2 millions**  
de téléconsultations en 2020

Des réflexions sont en cours au sein du groupe pour proposer de nouvelles solutions en 2018 comme, par exemple, la construction d'un dispositif hospitalier innovant, le développement d'une plateforme de services autour de l'habitat, l'articulation des programmes Betterise et Vivoptim pour étayer le parcours de prévention, ou l'extension du dispositif « La santé gagne l'entreprise » à l'ensemble des mutuelles du groupe et sa déclinaison pour les employeurs privés et publics.

L'enjeu est d'adopter une approche servicielle globale et transverse qui ne se limite pas à une juxtaposition de services mais qui soit en capacité d'accompagner les parcours de vie et de créer de la valeur ajoutée supplémentaire pour l'ensemble des adhérents.



Le Groupe VYV proposera progressivement aux mutuelles de l'UMG un service de téléconsultation.



**« L'essentiel c'est d'avoir accès  
à des soins de qualité au meilleur  
coût où que l'on soit. »**

**Florence, agricultrice**



# Développer l'offre de soins et de services

**L'union faîtière des services de soins et d'accompagnement mutualistes, VYV Care, porte la stratégie de développement de l'offre de soins et de services du Groupe VYV. Elle s'affirme comme un élément différenciant et structurant du groupe dans son ambition de développer une offre de soins de qualité, innovante, adaptée aux besoins de chacun et socialement performante.**

La création du Groupe VYV s'est accompagnée d'un rapprochement entre les activités des services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM) des groupes Harmonie et MGEN à travers la création de l'union faîtière des SSAM, VYV Care. Une nouvelle entité qui porte la stratégie de développement d'offre de soins et de services du groupe.

### UNIR LES FORCES

Fédérant de nombreuses structures (unions territoriales, mutuelles dédiées, structures de l'économie sociale et solidaire...) qui mettent en commun leurs expertises dans les domaines des bien médicaux, du médico-social et du sanitaire, VYV Care est le premier opérateur non lucratif d'offre de soins et de services et le principal acteur mutualiste. Après l'accueil de nouvelles entités en 2017, VYV Care rassemble aujourd'hui plus de 1 000 établissements de soins et de services sur 56 départements et réunit 17 métiers. Deux nouvelles adhésions sont attendues en 2018 : celles de Mutualistes sans Frontières et de l'Union Territoriale Mutualiste Lorraine (UTML).

### ÉTOFFER L'OFFRE DE PROXIMITÉ

Conformément à la promesse mutualiste d'accompagner chacun en proposant des offres et des services personnalisés, le Groupe VYV renforce les articulations entre VYV Care et ses mutuelles par la construction de réponses en termes de parcours de santé et de services d'accompagnement pensés tout au long de la vie des adhérents.

VYV Care agit ainsi au quotidien pour renforcer l'accès aux soins de l'ensemble de la population à travers la densification du maillage de ses services de soins et d'accompagnement mutualistes dans les territoires. Illustration concrète : l'ouverture d'un service médical de proximité à Laval, l'un des premiers en France, porté par la Mutualité française Anjou-Mayenne, membre de

VYV Care. Inauguré en juin 2017, ce service médical est destiné aux patients lavallois sans médecin traitant (estimés entre 10 000 et 12 000). Des médecins récemment retraités et des internes de médecine générale y assurent les soins classiques et les petites urgences. Une réalisation innovante pour lutter contre les déserts médicaux, représentative de la logique de proximité et de service du Groupe VYV.

Plus de  
**1 000**  
établissements  
sur  
**56**  
départements

**25 000**  
collaborateurs



VYV Care vise à renforcer l'accès aux soins dans les territoires.

## RELEVER LES DÉFIS DE DEMAIN

L'ambition de VYV Care est de co-construire une offre de soins et de services d'accompagnement de qualité tout en assurant la performance économique garante de la pérennité de ses activités. Pour cela, elle doit :

- prévoir l'évolution des métiers au regard des tendances lourdes qui s'imposeront au système de santé (vieillesse de la population, développement des maladies chroniques...);
- anticiper l'émergence de nouveaux acteurs en renforçant une stratégie partenariale ;
- investir dans l'innovation et le numérique pour construire les organisations et les pratiques de santé de demain.

La santé de demain sera en effet davantage « sur mesure », avec une personnalisation de l'information médicale, de la prévention et des prises en charge thérapeutiques. Les patients seront, plus encore qu'aujourd'hui, des acteurs centraux de leur santé. Afin de s'adapter aux pratiques de santé de demain et faire face aux nouveaux besoins émergents, VYV Care travaille à la transformation de ses métiers et investit dans l'innovation et le numérique. En novembre 2017, VYV Care a notamment organisé une réflexion sur l'offre de soins d'hier et de demain à l'occasion des 20 ans d'Harmonie Développement Services, l'une de ses structures. L'occasion d'appréhender les innovations technologiques dans les domaines du transport sanitaire et de la distribution de matériel médical et d'ouvrir une réflexion plus globale sur l'impact des transformations à venir sur l'ensemble de ses 17 métiers.

## Accompagner aussi dans les moments difficiles

À travers La Maison des Obsèques, le Groupe VYV se positionne dans le funéraire pour accompagner les familles à chaque moment de la vie, y compris les plus difficiles. Son objectif est de faciliter l'accès de tous à des obsèques dignes et respectueuses des volontés du défunt et de ses proches, à un prix juste et maîtrisé. Créé en 2015, ce premier réseau mutualiste funéraire réunit des opérateurs funéraires publics ou privés autour des valeurs mutualistes. Fin 2017, il comptait 47 agences et 300 collaborateurs.

**« L'ambition de VYV Care est de conforter sa position de premier offreur de soins et de services du secteur privé non lucratif en France, et de constituer, autour de ces activités, un pôle de regroupement majeur des acteurs de l'économie sociale et solidaire. »**

**Stéphane Junique,**  
Président de VYV Care et président d'Harmonie Mutuelle



**« Grâce aux réseaux conventionnés,  
mon magasin d'optique connaît  
une fréquentation accrue. »**

**Maud, opticienne**



# **Bâtir une gouvernance responsable et militante**

**Le Groupe VYV est avant tout un groupe mutualiste dans lequel la représentation des adhérents est au cœur même de son fonctionnement et de sa gouvernance. Il s'appuie sur cette démocratie vivante pour réussir son projet, gravé dans la promesse mutualiste, au service de l'intérêt des adhérents.**

## LA DÉMOCRATIE AU CŒUR DES INSTANCES

Depuis la création du groupe, diverses instances ont progressivement été installées pour répondre aux obligations réglementaires, permettre le bon fonctionnement institutionnel du groupe et favoriser la représentation des adhérents au sein de sa gouvernance :

- cinq comités Groupe VYV (audit, risques, finances, rémunérations, mandats) et trois comités VYV Care (audit, finances, statuts). Dédiés au respect du cadre statutaire et au respect des bonnes pratiques de gouvernance, ils sont composés d'administrateurs, à l'exception des comités d'audit qui peuvent accueillir des experts non administrateurs.
- des commissions dédiées à l'orientation et à l'animation politique pour favoriser l'appropriation des sujets groupe par l'ensemble des entités affiliées. Quatre relèvent du périmètre de l'UMG Groupe VYV (développement international, innovation et numérique, animation territoriale et formation, développement), trois de celui de VYV Care (biens médicaux, médico-social, parcours de soins) et trois de celui de VYV Coopération (influence ; services aux adhérents, aux patients et accompagnement social ; offre de soins).

Chaque comité et commission est présidé par un élu avec, en appui, la direction concernée.



**Les membres du bureau.** De gauche à droite : François Venturini, Gilles Boddèle, Guy Cazimir, Joseph Deniaud, Isabelle Rondot, Bertrand Laot, Éric Chenut, Stéphane Junique, Alain Gianazza, Marie-Thérèse Berder, Serge Bricchet, Roland Berthilier, Thierry Beaudet.

## DÉVELOPPER UNE POLITIQUE D'INFLUENCE

Le Groupe VYV a deux objectifs :

- accompagner ses adhérents tout au long de leur parcours de santé et de vie, mais aussi les entreprises publiques et privées dans leurs obligations vis-à-vis de leurs salariés ;
- contribuer à la rénovation du système de protection sociale.

Acteur de santé globale et porteur d'un vrai projet de société répondant aux multiples défis de la protection sociale, le Groupe VYV doit, par sa dimension et sa légitimité, être en capacité de peser sur le débat public autour des sujets liés à la santé et à la protection sociale.

La promesse mutualiste témoigne de cette volonté affirmée d'être un acteur social et sociétal de premier plan. Il s'agit d'agir pour « inventer, grâce aux principes mutualistes, une protection sociale globale, durable, performante et solidaire ».

À titre d'exemple, en novembre 2017, le Groupe VYV a dénoncé, par le biais d'un communiqué de presse, l'injustice de la surtaxe exceptionnelle destinée à rembourser une partie de la taxe sur les dividendes invalidée par le Conseil constitutionnel.

Après avoir rappelé que les mutuelles ne sont pas des sociétés capitalistiques, qu'elles n'ont ni actionnaires ni dividendes et que leur finalité n'est jamais le profit mais le bien commun de leurs adhérents, le Groupe VYV a demandé à ce que les mutuelles soient exclues du champ de cette contribution exceptionnelle.

## FAVORISER LE RAYONNEMENT DU MODÈLE MUTUALISTE

Le Groupe VYV s'inscrit pleinement dans le mouvement mutualiste, dans sa dynamique et dans le rayonnement de son modèle. Le mutualisme est avant tout un mode d'entreprendre original sur lequel ses fondateurs se sont appuyés pour imaginer des réponses pertinentes à des besoins sociaux non satisfaits. Fier d'agir selon ses valeurs : respect de la personne, non-lucrativité, solidarité, démocratie... le Groupe VYV entend démontrer que le mutualisme est plus que jamais d'actualité dans l'environnement concurrentiel actuel. Le groupe réaffirme ainsi la pertinence de son modèle : la recherche de l'efficacité économique est au service de la protection sociale durable de ses adhérents et non au service du profit immédiat ; le renforcement de ses fonds propres et l'affectation de ses excédents sont garants de la performance de ses actions, du financement de ses innovations et de la pertinence de ses investissements.

Le Groupe VYV apporte, par ailleurs, toute sa contribution à la Fédération Nationale de la Mutualité Française, dont ses mutuelles sont adhérentes, en partageant très largement ses analyses sur les évolutions à venir de notre système de protection sociale et en y collaborant activement.





**« J'ai préparé ma retraite  
et anticipé l'avenir pour  
préserver mes proches  
et vivre plus sereinement. »**

Jean-Paul, retraité

# Devenir l'entrepreneur du mieux- vivre

**Si beaucoup a été fait en quelques mois seulement, beaucoup reste à faire. Pour répondre à son ambition de devenir l'entrepreneur du mieux-vivre, le Groupe VYV s'est ainsi fixé plusieurs priorités pour 2018, qui peuvent être regroupées autour de trois axes.**

# eur

## **PARACHEVER L'ORGANISATION POLITIQUE ET MANAGÉRIALE DU GROUPE**

En 2018, le Groupe VYV devra roder son organisation politique, encore récente, et achever son organisation managériale. Près de 300 collaborateurs – principalement issus de ses mutuelles – ont déjà rejoint le groupe mais ce sont, à terme, 500 salariés qui constitueront la tête de groupe qu'est l'UMG Groupe VYV. Composé de plus de 100 entités, le groupe devra également assurer les fondements de son organisation en matière de contrôle stratégique et de contrôle prudentiel pour pouvoir se développer de façon harmonieuse et en toute sécurité, notamment financière. Un autre impératif est de favoriser l'émergence d'une culture commune partagée par les salariés et les élus de l'ensemble des entités du Groupe VYV et de construire, avec les mutuelles membres, les modalités de collaboration au sein du groupe.

## **CONCRÉTISER SA PROMESSE MUTUALISTE**

La promesse mutualiste s'affirme comme un texte fondateur porteur de vrais engagements vis-à-vis de nos adhérents, des employeurs, comme de l'ensemble de nos parties prenantes et de la société. Elle fixe le cap et l'horizon.

Un plan d'actions stratégique à cinq ans doit, aujourd'hui, permettre de traduire cette promesse en priorités opérationnelles, afin de préciser les actions à mener et les chantiers à conduire par l'ensemble des entités du groupe.

## **SE DONNER LES MOYENS D'INNOVER ET DE PRÉPARER L'AVENIR**

Le Groupe VYV continuera à se doter de moyens juridiques et financiers pour réaliser ses projets de développement et d'innovation. Une attention particulière sera portée à l'utilisation des technologies numériques en vue de concilier efficacité économique et valeurs mutualistes. Le groupe définira ainsi, en concertation étroite avec les mutuelles, les stratégies numériques au service de son développement. Sur la question de la protection des données personnelles notamment, il travaille d'ores et déjà à la mise en conformité de ses structures aux nouvelles réglementations ainsi qu'à la valorisation et au partage des données entre ses entités dans un cadre éthique pour ses adhérents et patients.

Pour créer une dynamique et faire face à l'environnement qui bouge sans cesse, le Groupe VYV souhaite aller vite. L'année 2018 sera donc déterminante dans sa construction. Ouvert sur l'extérieur, il entend mener à bien les priorités qu'il s'est assignées et, si possible, faire mieux et plus dans l'intérêt de ses adhérents, de ses clients et de ses entreprises.

Conception et réalisation : Lonsdale  
Crédits : Cyril Abad, Philippe Cibille, DR, GettyImages, Istock, François Lafite, Youssef Larayedh, Amélie Laurin, Hervé Thouroude.  
Impression : L'Ormont Imprimeur.

Groupe VYV, Union Mutualiste de Groupe soumise aux dispositions du Code de la mutualité,  
immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 532 661 832, numéro LEI 969500E0I6R1LLI4UF62.  
Siège social : Tour Montparnasse - 33, avenue du Maine - BP 25 - 75755 Paris Cedex 15.

**[www.groupe-vyv.fr](http://www.groupe-vyv.fr)**



