

SÉQUENCE PRÉVOYANCE

➔ GROUPE VYV

Le Groupe VYV, premier acteur mutualiste de protection sociale, arrive à un tournant dans le déploiement de son plan stratégique. L'occasion d'échanger avec son **président, Stéphane Junique**, pour comprendre comment ce « poids lourd » entend étendre et diversifier son champ d'action en vue d'apporter de nouveaux services à ses adhérents.



“ Notre force est d’assumer tout autant nos responsabilités que la différence de notre modèle ”

Nous arrivons à mi-parcours du déploiement du projet stratégique VYV 2025. Quel bilan faites-vous à ce stade ?

Notre groupe a démontré depuis sa création une véritable capacité de résilience et une vraie solidité. Dans ce contexte, nous avons défini un projet stratégique qui nous inscrit dans une dynamique de développement et d'innovation qui bénéficiera à l'ensemble de ses composantes. Nous avons mis les moyens avec près de 500 Ms d'euros de budget pour améliorer l'accès aux soins dans les territoires. Sur les deux dernières années, 258 Ms d'euros ont déjà été investis pour rénover et construire des établissements

de soins et d'accompagnement du groupe ainsi que pour développer notre offre de service et d'accompagnement.

Mais au-delà, le Groupe VYV continue d'asseoir sa position centrale dans le paysage de la protection sociale au travers de nos résultats en matière de santé qui sont en progression et du formidable développement de notre offre de prévoyance. Sur cette seule activité, nous sommes désormais un acteur qui compte. En parallèle, nous sommes allés plus loin sur notre stratégie d'épargne avec l'intégration de l'UMR. À terme, nous devons la prolonger et l'amplifier en diversifiant notre offre de produits d'épargne.

Le Groupe VYV a donc vocation à continuer sur cette dynamique ?

Très clairement ! Nous allons continuer d'investir, car notre vocation est d'aller sur des terrains où nous pouvons apporter un vrai plus. Nous l'avons par exemple démontré en développant nos activités de logement avec le Groupe Arcade-VYV, où nous concilions politique de l'habitat et politique de prévention sur les déterminants de santé. D'ailleurs sur ce dernier point, il est important de noter que nous avons récemment déployé près de 500 programmes de prévention santé qui auront bénéficié à plus de 800 000 usagers. Cette mobilisation et capacité à faire sont rendues possibles uniquement ...

... parce que nos mutuelles continuent de dédier 2 % des cotisations à la prévention. Et ce, malgré un contexte réglementaire qui pourrait nous pousser à moins agir. Je vous rassure, nous continuerons à investir et à défendre l'idée que le modèle de demain doit être porté par une culture de la prévention.

Sur la réforme de la PSC des fonctionnaires, la stratégie d'articulation entre les différentes maisons est-elle finalisée ?

De par l'histoire de nos mutuelles, ce dossier est capital pour le devenir de notre groupe. Nous nous sommes par conséquent organisés collectivement pour établir une stratégie de défense de nos portefeuilles d'adhérents tout en travaillant sur une démarche de conquête. Les choses sont bien rangées entre nos mutuelles et les liens affinitaires et historiques que nous entretenons avec certains ministères doivent être maintenus. Pour les autres, nous avons vocation à répondre présent si les conditions s'y prêtent. Malgré tout, permettez-moi de rappeler que si cette réforme est porteuse de progrès en matière de couverture sociale d'un côté, de l'autre elle risque de « casser » un certain nombre de mécanismes de solidarité intergénérationnelle ainsi que l'articulation entre les contrats santé et prévoyance. De plus, nous craignons que le critère du prix et celui des frais de gestion deviennent prépondérants au moment du choix final. Et ce, au détriment de la proximité avec les adhérents. Or, il ne faudrait pas que ce nouveau dispositif ne conduise à abîmer et fragiliser l'accompagnement de nos usagers. Nous serons donc vigilants.

Comptez-vous élargir à terme votre réseau de partenaires ?

Le Groupe VYV a vocation à s'ouvrir, car nous ne croyons pas à une stratégie solitaire. Toutefois, nous ne cherchons pas pour autant à démultiplier les démarches partenariales, car notre objectif premier est de bâtir des collaborations à même de créer des effets leviers qui bénéficieront aux adhérents de nos mutuelles. Actuellement, nous nous appuyons sur cinq partenariats stratégiques :



« Nous sommes plus que jamais le premier acteur du soin non lucratif. »

avec l'Assurance Maladie, la Caisse des Dépôts, notamment sur le volet logement avec le Groupe Arcade-VYV et dans le cadre de l'association Assist (association innovation, santé et territoires), la Croix Rouge Française sur les enjeux de solidarité autour de la formation des professionnels de santé et de la performance de gestion de leurs établissements de santé, et Malakoff-Humanis via Kalixia et l'investissement conjoint réalisé dans le cadre de l'acquisition de Cegedim Santé. Enfin, nous collaborons de façon étroite avec le Groupe Up pour œuvrer à la défense de l'ESS, mais aussi, au travers d'expérimentations que nous développons ensemble autour de l'accès à une alimentation de qualité et plus particulièrement autour de l'enjeu fondamental de l'aide alimentaire.

Où en êtes-vous de la structuration de vos activités de Livre III ?

Nous sommes fiers d'annoncer que nous sommes sur la bonne voie. Que ce soit par la progression de notre volume d'activité ou par la qualité de notre maillage territorial, fort de nos 1 800 structures de terrain, nous sommes plus que jamais le premier acteur du soin non lucratif. Mieux, dans un contexte pour le moins compliqué, nous parvenons à faire de la croissance externe. Nous dégageons



24 propositions concrètes ont émergé de la convention « Santé-environnement » du groupe.

d'ailleurs pour la troisième année consécutive, un résultat excédentaire malgré des défis économiques et structurels de taille dans nos filières Grand Âge et dentaire.

Comment arrivez-vous à dégager des excédents ?

Trois leviers expliquent que notre modèle fonctionne. Le premier repose sur notre volonté d'être spécifiquement présents dans des territoires où le « mix case » de nos activités et de notre offre de soins répond aux besoins de santé des populations locales. Le deuxième est la diversité de notre palette d'activités. Le groupe est présent sur 17 métiers du soin et de l'accompagnement. Enfin, et cela pourra surprendre certains, le pilotage de la performance économique n'est pas antinomique avec la performance territoriale et le maintien du lien de proximité quand il est porté par un modèle solidaire. Notre force est d'assumer tout autant nos responsabilités que la différence de notre modèle.

Le Groupe a indiqué sa volonté d'agir davantage sur la thématique de la santé mentale. Comment comptez-vous faire ?

En matière d'accès aux soins et de prise en charge, nous sommes aujourd'hui un acteur de référence

avec une véritable expérience. Sur les questions de santé mentale, nous voulons faire plus. Aujourd'hui, nous avons déjà 12 établissements et 800 professionnels de santé dédiés à ce sujet et nous remboursons chaque année près de 850 000 consultations de psychologues. Le constat est implacable : les besoins de nos concitoyens sont réels. Puis, ils évoluent au fil des contextes sanitaires et écologiques. Souvenez-vous des inondations intervenues en début d'année dans le nord de notre pays. En dehors des colossaux coûts matériels, la prise en charge des troubles psychologiques des victimes de ces catastrophes naturelles a été mise de côté. Or, le sujet est tout aussi essentiel d'un point de vue sanitaire qu'économique. Il est essentiel d'en faire plus en matière de prévention. Cela doit se traduire par une amélioration de nos capacités d'identification et d'accompagnement. C'est pour cela, que par exemple nous avons désormais décidé d'intégrer la prise en charge des risques d'éco-anxiété dans nos contrats d'assurance. Cela couvre un accompagnement et une écoute dédiée par nos plateformes d'experts.

Vous avez mis en place une Convention « Santé-environnement » à l'échelle du groupe. Quels en sont les principaux contours ?

C'est une approche assurément inédite. Nous avons réuni un collectif de 60 personnes mêlant élus mutualistes et salariés, à l'image des différentes conventions citoyennes qui ont été mises en place ces dernières années, dans le but de répondre à une question centrale : comment le Groupe VYV peut répondre aux enjeux de santé environnementale ? Leurs travaux ont abouti à la rédaction d'un livre blanc compilant des propositions assez disruptives à l'image de celles que nous souhaitons porter autour de l'éco-anxiété et de l'alimentation. Notre ambition se veut claire : nous devons être un acteur majeur dans l'anticipation des risques environnementaux. Cela présuppose que nous allons devoir dépasser notre rôle d'observateur, pour intervenir

à terme le plus en amont possible de potentielles catastrophes naturelles au travers d'offres et de services adaptés. J'ai la conviction que nous pouvons être un maillon utile dans cette chaîne de la prévention.

À ce stade, un nouvel élargissement du Groupe VYV est-il envisageable ?

Ce n'est pas la priorité du jour. Nous occupons une place centrale dans le paysage de la protection sociale tout en ayant une taille suffisante pour afficher de réelles ambitions sur de



« Notre ambition se veut claire : nous devons être un acteur majeur dans l'anticipation des risques environnementaux. »

nouveaux territoires. Notre mission première est d'être utile aux mutuelles qui constituent notre groupe tout en leur offrant des perspectives qui leur permettront demain de ne plus être dépendantes de leur seule activité d'assureur santé. J'estime que nous sommes en phase avec cet objectif. Cela étant, les positions ne sont pas forcément figées. Mon sentiment est que l'environnement mutualiste n'est pas encore totalement consolidé avec notamment l'impact qu'aura *in fine* le déploiement de la réforme de la PSC dans la Fonction publique.

Un mot sur le contexte politique. On a le sentiment que les acteurs mutualistes se mettent davantage en retrait du débat public qu'auparavant. On se trompe ?

Non, mais deux raisons peuvent expliquer cela. Le premier est le facteur conjoncturel. La campagne électorale pour les législatives se déroule sur une fenêtre de temps extrêmement réduite. Qui plus est, durant cette campagne, on est frappé par la simplification à outrance de sujets comme ceux du devenir de notre modèle de protection sociale. Ce contexte nous laisse peu de place pour apporter des éléments de rationalité et apporter une parole utile.

Un second élément plus structurel est à prendre en considération : l'engagement mutualiste a évolué au fil des changements réglementaires et des attentes qui ont été placées dans nos instances de gouvernance. Nous sommes désormais davantage concentrés sur des questions financières et de gestion que nous le fûmes auparavant. Cela a fait émerger ce que j'appellerais un militantisme « prudentiel » au détriment d'un militantisme « sociétal » que j'estime pourtant toujours fondamental pour le devenir de notre mouvement.

Estimez-vous donc que les mutuelles, au travers de leur champ d'action, sont encore en phase avec les inquiétudes de nos concitoyens ?

Il est essentiel que nous n'y renoncions pas. Je reste persuadé que notre terrain d'engagement est de faire de la santé et de la protection sociale un enjeu sociétal pour l'ensemble de nos concitoyens. Pour ce faire, il nous faudra sûrement rééquilibrer nos positions en agissant davantage sur les sujets que j'ai précédemment abordés. Pour tout vous dire, je reste intimement convaincu que notre histoire et nos valeurs doivent nous pousser à davantage expliquer les choses et à être toujours plus présent sur le terrain pour faire de l'éducation populaire sur la santé.

■ Propos recueillis par Alexandre Beau et Émilie Guédé.