



ÉVÉNEMENT

DELPHINE MAISONNEUVE, DIRECTRICE GÉNÉRALE, ET STÉPHANE JUNIQUE, PRÉSIDENT DU GROUPE VYV ET DE VYV 3

« FAIRE DE L'ÉPARGNE-RETRAITE UN MÉTIER CŒUR DU GROUPE »

Réorganisation interne, victoires dans les appels d'offres des ministères, rachat de PatrimmoFi... Les dirigeants de Vyv reviennent sur une actualité chargée et les évolutions majeures au sein du premier groupe mutualiste.

IMPASSE ET EXASPÉRATION

Stéphane Junique L'an passé nous étions dans le brouillard, aujourd'hui, nous sommes dans une impasse. Dans notre pays, le politique est indispensable pour fixer un cap sur les enjeux de santé et de protection sociale. Cette absence de visibilité crée une forme d'exaspération, ce sont les groupes comme les nôtres et les acteurs de l'assurance qui assurent une certaine permanence en attendant que ce cap soit fixé. La menace de la taxe demeure pour les organismes complémentaires. Le groupe pilote les évolutions de cotisations comme l'an passé, avec pragmatisme, au regard des éléments que nos équipes peuvent analyser, en réajustant ensuite s'il le faut.

CONFORTER LE MODÈLE SANTÉ-PRÉVOYANCE ET DIVERSIFIER LES MÉTIERS

Delphine Maisonneuve Nos mutuelles doivent reposer sur deux jambes, la santé et la prévoyance. C'est le cas pour MNT et MGEN. Harmonie Mutuelle, qui était sur un modèle plus hybride, voit sa participa-

tion dans Mutex portée à plus de 97%, avec un pilotage conjoint. Dans le même temps, l'activité très grands comptes, créée en 2017, va être internalisée dans les trois mutuelles à compter de 2026. Ces deux projets structurants visent le même objectif : concentrer les moyens humains au plus près des employeurs pour chacun des segments affinitaires. Avec pour autant une mise en commun des moyens industriels qu'il s'agisse du tiers payant, des réseaux de soins, de l'innovation digitale ou des services.

S. J. L'essentiel au cours de ces dernières années était de structurer le groupe afin de conforter le modèle santé-prévoyance de nos mutuelles. C'est pourquoi nous avons approuvé le rapprochement entre Harmonie Mutuelle et Mutex qui prendra effet au 1er janvier 2026 et ouvert un nouveau chantier sur les enjeux de l'épargne retraite pour diversifier et sécuriser l'activité du groupe et de ses mutuelles.

MIEUX PROTÉGER LES ADHÉRENTS ET LES ACTIVITÉS

D. M. Nous avons lancé avec Vyv 2025 le concept de multi-protection. Accompagner des adhérents dans la souscription d'assurance vie ou d'épargne retraite, afin de les protéger en cas de coup dur et les aider à préparer leur retraite. Nos offres sont performantes, investies sur des supports durables mais aussi accessibles avec des cotisations minimales très basses en lien avec les valeurs de notre groupe.

Mais la diversification a aussi un objectif de résilience de nos activités. Le modèle santé-prévoyance est un beau modèle, mais qui est chahuté, et nous le solidifions pour qu'il soit durable. Nous souhaitons allumer un troisième moteur qui suit des cycles différents. Garder à long terme un modèle uniquement assis sur la santé-prévoyance serait un mauvais choix.

DÉVELOPPER L'ÉPARGNE-RETRAITE VIA UNE CROISSANCE INTERNE ET EXTERNE

S. J. Notre objectif est de faire de l'épargne-retraite un métier cœur du groupe. Cela passe par la structuration d'un pôle

épargne-retraite, qui réunira en particulier les activités épargne aujourd'hui opérées par Mutex et l'UMR, et par une véritable stratégie de conquête en s'appuyant sur les réseaux internes de nos mutuelles. Mais afin de gagner rapidement en solidité sur ce métier, nous entendons mener une politique de croissance externe et c'est le sens de l'acquisition de PatrimmoFi.

D. M. Nous apportons à PatrimmoFi un partenariat de long terme qui va bien au-delà des capacités habituelles d'un fonds d'investissement sur cinq ans. Nous souhaitons prendre durablement une place dans la chaîne de valeur au sens large de l'épargne. PatrimmoFi est en capacité de poursuivre la consolidation du marché des CGP. Son modèle singulier a fait ses preuves, avec une croissance rentable démontrée sur les quatre dernières années.

PATRIMMOFI, UN ACTIF DE DIVERSIFICATION QUI N'EXCLUT PAS LES SYNERGIES

D. M. PatrimmoFi est un très beau modèle entrepreneurial, que nous entendons préserver en lui laissant une forte autonomie dans sa partie métier. Les assureurs du groupe devraient pouvoir lui proposer demain des offres complémentaires à celles qu'il a en portefeuille. Mais nous avons la volonté de respecter ce qui fait la valeur de PatrimmoFi, à savoir une architecture ouverte et le choix d'offres les plus adaptées à sa clientèle. À l'avenir, nous allons continuer à rester à l'écoute du marché s'agissant

des assureurs ou des portefeuilles d'assurance. Pour ce qui est de la distribution, Vyv a réalisé une belle opération qui doit lui permettre de consolider justement sa position sur les CGP. Donc, le groupe vise à concentrer sur le renforcement des capacités de distribution au sein des réseaux des mutuelles.

GESTION DE PATRIMOINE, GESTION DE FORTUNE ET VA LEURS MUTUALISTES

S. J. Vyv protège un Français sur six. Nous devons pouvoir proposer à tous nos adhérents, y compris les dirigeants d'entreprise, des conseils en matière d'épargne et retraite. La défense des valeurs se joue dans le pilotage du groupe qui redistribue 25 % de son résultat avant impôts vers des actions à impact et des actions territoriales. Cela vaut également pour nos mutuelles, et notamment avec les actions de redistribution opérées auprès de leurs adhérents.

D. M. Proposer de l'épargne patrimoniale n'altère en rien notre offre d'épargne populaire. Au contraire, elle donne à l'activité une assise plus large en matière d'encours, de systèmes d'information, de digitalisation. On peut être à la fois un groupe mutualiste puissant en santé, en prévoyance et proposer de l'épargne populaire et patrimoniale.

RÉFORME DE LA PSC : UN GROUPE QUI GAGNE ET PROTÈGE

S. J. Le groupe a montré la force de ses mutuelles. Ces territoires n'auraient pas été pos-

sibles sans la stratégie d'alliance portée par les dirigeants de MGEN pour se donner un ancrage encore plus fort. Les renouvellements se préparent dès maintenant. Je souhaite que les acteurs, qui aujourd'hui n'ont pas fait des choix de partenariat durable, s'inscrivent d'une manière beaucoup plus forte dans une coopération avec les mutuelles du groupe pour sécuriser leur avenir. Le paysage mutualiste, et plus globalement des acteurs de la santé, vise à transformer dans les années à venir d'une manière beaucoup plus brutale. Un groupe sert à protéger et le nôtre a montré toute son utilité.

D. M. Le marché va continuer d'être extrêmement exigeant en capacité d'investissement pour plus de sécurité et de digitalisation, investissement que peuvent apporter un groupe et des mutuelles fortes comme les nôtres.

« PAS DE DUMPING CHEZ NOUS »

S. J. Beaucoup voient la Fonction publique territoriale comme le nouvel Eldorado. Pour autant, assurer ses agents est un métier, qui exige d'avoir les reins solides, des systèmes d'information efficaces et la capacité de se déployer dans les territoires. MNT a réalisé une très belle année de conquêtes en santé, mais plus relative en prévoyance car les niveaux de tarifications sont déraisonnables au regard de la réalité des risques. Les acteurs ne sont pas encore en phase de maturité sur les spécificités techniques de la Fonction publique territoriale. On ne veut

pas concourir à des situations qu'on a pu connaître ailleurs, avec des pratiques de *dumping* suivies de remontées fortes de tarifications mettant en difficulté les collectivités territoriales. Ce n'est pas la logique de MNT, qui s'inscrit dans le temps long.

PLAN STRATÉGIQUE, UNE RÉFLEXION À TROIS ET DIXANS

S. J. Notre réflexion stratégique doit être approuvée par l'assemblée générale de juin prochain. Nous travaillons sur un projet à horizon de trois ans, à l'instar de Vyv 2025, mais avec une approche très opérationnelle. Nous souhaitons également porter une vision de moyen et long terme sur l'évolution du modèle de notre groupe au regard des transformations du monde qui nous entoure et surtout des enjeux de santé et de protection qui seront au cœur de notre réflexion stratégique.

D. M. La singularité de Vyv est d'être tout à la fois un assureur de personnes, un opérateur de santé et un acteur du logement. L'impact démographique - vieillissement et natalité - est absolument majeur pour le groupe, mais le financement de la protection sociale et de la santé; les transformations du monde du travail, la technologie, et les liens santé et environnement sont aussi des facteurs exogènes de changements profonds pour nos activités. Notre modèle doit être suffisamment souple et résilient pour répondre aux évolutions qui se dessinent sur ces cinq dynamiques. Cette combinaison à trois ans et dix ans est

particulièrement intéressante, à la fois pour se donner une boussole partagée avec tous nos collectifs politiques et opérationnels, et en même temps être très concret dans un plan qui se déclinera dans l'ensemble de nos activités.

SYNERGIE DES MÉTIERS ET DÉTERMINANTS DE SANTÉ

D. M. En France, il n'existe pas de modèle intégré de type HMO [*health maintenance organization*] comme aux USA. Pour autant, les trois grands métiers exercés par le groupe lui donnent la capacité à travailler sur l'ensemble des déterminants de santé. Très concrètement, le groupe n'aurait pas investi comme il l'a fait et va continuer à le faire sur le sujet de la santé mentale s'il n'avait pas des établissements de soins et des équipes spécialisés dans ces pathologies. *Idem* pour le handicap.

S. J. Si on n'aborde pas la santé à travers ses déterminants, on continuera à se contenter d'une approche purement curative. L'objectif pour le groupe Vyv a toujours été d'inscrire ses activités dans les territoires afin de favoriser l'accès aux soins et de lutter contre les déserts médicaux par l'intermédiaire de ses mutuelles et de ses 18 000 établissements, le chiffre ayant presque doublé depuis 2017. C'est ce qui nous a conduits à déployer l'offre d'assistance santé de nos mutuelles aux résidents des 210 000 logements d'Arcade-Vyv.

VYV, PREMIER GROUPE MUTUALISTE(1)

Créé en 2017

Activités : assurance de personnes (Groupe Vyv) ; offres de soins et d'accompagnement (Vyv 3), logement (Groupe Arcade-Vyv)

Les mutuelles du groupe : Harmonie Mutuelle, MGEN, MMG, MNT

11,2 Md€ de CA pour le groupe Vyv, dont **2,7 Md€** pour Vyv 3

988 M€ de CA pour le groupe Arcade-Vyv

8,4 Md€ de CA sur le secteur de l'assurance, dont **6,3 Md€** en santé (premier assureur santé), **1,8 Md€** en prévoyance, et **0,16 Md€** en épargne-retraite

SOURCE : GROUPE VYV, RÉSULTATS 2024

1. Code de la mutualité

MGEN	Harmonie Mutuelle
■ Conseil d'État (santé) ■ Ministère de la Culture (santé-prévoyance) ■ Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Families (santé-prévoyance avec la MGAS, Relyens et MNH) ■ Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, des Sports (santé avec CNP Assurances) ■ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (santé avec la MAEE) ■ Ministère de l'Intérieur (santé avec la MGP) ■ Direction générale de l'aviation civile (DGAC) (prévoyance avec la MGAS, Relyens)	■ Ministère des Armées – agents civils (santé avec AGPM Vie et Klésia Mut.); prévoyance avec Klésia Mut') ■ Ministère de l'Agriculture (prévoyance avec Mutex)

Victoires chez les fonctionnaires

Appels d'offres remportés par les mutuelles du groupe Vyv dans le cadre de la réforme de la protection sociale complémentaire (PSC) dans la Fonction publique d'État.



" Le paysage des acteurs de la santé va se transformer dans les années à venir d'une manière beaucoup plus brutale. "STÉ-PHANE JUNIQUE, PRÉSIDENT DU GROUPE VYV ET DE VYV 3 Photo : PHOTOS : SYLVIE HUMBERT



" Les trois grands métiers exercés par le groupe lui donnent la capacité à travailler sur l'ensemble des déterminants de santé. "DELPHINE MAISONNEUVE, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE VYV ET DE VYV 3 Photo : PHOTOS : SYLVIE HUMBERT

*PROPOS RECUEILLIS PAR
MAXIME FRANÇOIS ET
FRANÇOIS LIMOGE*

