

Assemblées générales 2024

Discours de Stéphane Junique

Chers amis,

Nous touchons à la fin de notre première demi-journée d'assemblée générale. Nous avons eu à cœur, tout au long de cette matinée, de vous rendre compte de l'action du groupe au cours de l'année écoulée mais aussi de l'avancée de notre projet stratégique VYV 2025, initié en 2021. Il reste encore dix-huit mois pour en concrétiser tous les chantiers mais d'ores et déjà, vous l'avez vu, nous sommes au rendez-vous des résultats après trois années bien remplies.

Trois ans déjà !

En 2021, notre groupe faisait évoluer sa gouvernance : de nouveaux présidents s'installaient à la tête des mutuelles fondatrices du groupe ; un nouveau collectif d'élus prenait place dans nos instances, un nouveau visage accédait à la direction générale du Groupe VYV et je succédais à Thierry Beaudet à la présidence de notre groupe.

Alors qu'en fin de journée je solliciterai la confiance du conseil d'administration pour renouveler mon mandat, il me semblait important de prendre ce temps, plus solennel devant vous ce matin, pour **partager les raisons qui me motivent mais aussi quelques priorités que je porte pour l'avenir de notre groupe.**

C'est, je le crois, une démarche saine de bonne gouvernance mais plus encore le signe du respect que je porte à cette assemblée et la considération que j'ai pour chacune et chacun d'entre vous.



C'est un chemin exigeant, celui de la « conviction et de la responsabilité », que je vous propose de retenir pour ce nouveau mandat.

Pourquoi ?

Parce que lorsque l'on est militant mutualiste, la conviction sans l'action, ça s'appelle l'incantation. Or, **nous avons la capacité de faire.**

Parce que lorsque l'on est militant mutualiste, la rentabilité économique sans le projet, ça s'appelle la gestion. Or, **nous avons la capacité de contribuer à transformer la société.**

Alors que la pression gestionnaire de court terme est de plus en plus forte et qu'elle pourrait nous cantonner à un rôle de financeur, **nous devons chaque jour agir et penser en militants mutualistes pragmatiques qui portent une attention réelle à la performance durable de nos entreprises**, tout en restant des militants engagés qui ne renoncent jamais à trouver des voies de passage pour inventer de nouvelles protections ou encore ouvrir de nouveaux droits.



Cette éthique de l'engagement mutualiste est d'autant plus importante que les temps que nous vivons repositionnent le rôle social de l'assurance et d'un groupe mutualiste comme le nôtre.



Prenons bien la mesure de notre rôle, en tant qu'acteur assurantiel majeur. Il est de nature politique, au-delà d'une protection financière des individus et des familles en cas de maladie ou d'accident.

Nous sommes un facteur majeur de cohésion sociale, de réduction des inégalités et d'une certaine manière, de concrétisation de l'idéal républicain, celui qui place la solidarité au cœur de son projet.

Face aux risques auxquels ils sont chaque jour confrontés, nous apportons la sérénité nécessaire pour permettre à nos adhérents de l'hexagone et des territoires ultramarins, dont les agents publics de l'État et des collectivités territoriales, de vivre mieux. Nos solutions d'assurance proposées aux entreprises, aux employeurs, leur permettent de mieux gérer leurs risques, de prendre soin de leurs salariés et de sécuriser leur croissance.

Soyons conscients que nos métiers de la santé, de la prévoyance, de l'assistance, de l'épargne retraite, apportent cette protection et cette tranquillité d'esprit qui ne se mesurent pas qu'en termes financiers.

En mettant en commun les risques et en mutualisant les cotisations pour que la bonne fortune du plus grand nombre bénéficie à celles et ceux qui rencontrent des difficultés, nous protégeons les individus et surtout nous cimentons la solidarité sociale.

Nos sociétés n'ont jamais eu autant besoin d'assurance pour se protéger bien sûr, mais aussi pour faire des projets, épargner en confiance, entreprendre dans un monde de risques multiples.

Mais nos mutuelles et notre groupe ont dès l'origine décidé d'aller au-delà de l'assurance en développant leurs métiers sur le soin et l'accompagnement et, depuis 2019, en s'alliant à Arcade pour développer des logements porteurs d'une meilleure qualité de vie et donc d'une meilleure santé. Ce choix, c'est notre histoire, c'est celle de nos mutuelles, c'est celle de la Mutualité. **Ma conviction est que notre rôle est majeur pour conforter la résilience de notre société et que notre pays a plus que jamais besoin de mutualistes forts et engagés.**



Cette vocation, le Groupe VYV l'assume depuis sa création. Notre responsabilité est de pointer les nouveaux enjeux de transformation de la société française en apportant des réponses utiles et concrètes.

D'abord, celui de **la transformation de notre démographie** avec en particulier le vieillissement de la population et la montée de l'isolement social. On parle là de qualité des soins, de l'accompagnement des personnes, du bien vieillir. Ce sont des sujets au cœur de notre activité de groupe : assurance et épargne retraite, Livre III et même le logement.

Ensuite, vient pour moi **l'enjeu de la pleine santé. Les enjeux climatiques et environnementaux viennent encore bouleverser l'approche des déterminants de santé. En posant le combat pour le droit à la santé, nous contribuons à une société du bien-être et de la pleine santé. C'est notre raison d'agir.**

Plus largement encore sur le logement, nous sommes dans une situation critique dans notre pays. Nous l'avons prise à bras-le-corps en investissant dans le logement social dont nous sommes devenus un acteur clé en France. Mais plus encore, en travaillant à la création d'un label « Mon Logement Santé », nous avons innové.

Autre enjeu, et la dégradation récente de la note de l'État français nous le rappelle, nous vivons à nouveau une très forte tension des finances publiques.

Et paradoxe, au même moment, **les grandes transitions imposent des investissements exceptionnels.**

C'est pour nous un risque : nous le savons, lorsque les ressources de l'État se raréfient, il a tendance à réduire la voilure et à exercer une pression financière sur les acteurs. Mais c'est aussi une opportunité pour nous de faire valoir, en ces temps de disette, la valeur ajoutée des acteurs non lucratifs dans notre pays, qui portent des initiatives d'intérêt général aux côtés de celles de l'État et qui investissent sur le long terme sur les enjeux de croissance durable. **Retenez ce chiffre : l'an passé, notre groupe a réalisé, directement et à travers ses outils financiers, 855 millions d'investissements verts.** Nous n'attendons rien de l'État mais, avec la Mutualité française, avec les acteurs de la société civile, nous sommes force de proposition et d'investissement pour ouvrir de nouvelles perspectives.

Vous le voyez, notre responsabilité est d'être à la hauteur des enjeux de la société française ; cela implique de **prendre des initiatives et d'assumer des ambitions.**



Dans quelques semaines, nous lancerons les travaux du projet stratégique qui aura vocation à prendre le relais de VYV 2025. Ces travaux intégreront ces différents enjeux, lesquels auront vocation à orienter la dynamique de développement du groupe à horizon 2030.

Pour réussir, je pose quelques principes cardinaux qui doivent guider notre réflexion stratégique et nous permettre de nous inscrire dans la continuité de VYV 2025.

- **Nous devons d'abord nous inscrire dans une stratégie de croissance et d'innovation** : notre priorité sera de conforter le développement de toutes nos mutuelles autour de nos métiers cœur, santé et prévoyance, en accélérant sur l'épargne-retraite. Nous ferons de VYV Écoute & Solutions bien plus qu'une passerelle de services mais bien un levier d'innovation dans la relation avec nos adhérents.
- Nous devons ensuite **investir davantage dans la prévention et positionner le groupe comme acteur de l'épargne** des Français.
- Nous devons également **poursuivre notre ancrage comme acteur de référence dans les territoires** sur les métiers du logement mais plus encore dans le développement de l'offre de soins et d'accompagnement. Nous ferons de la santé mentale une priorité. Toujours pour le Livre III, dans le prolongement des travaux de régionalisation en cours, nous préciserons, région par région, les opportunités de rapprochement à saisir avec des acteurs de l'ESS.

- Nous devons **accélérer sur toutes les mutualisations** et les synergies qui nous permettront de gagner en performance.
- Enfin, nous porterons avec fierté **notre identité mutualiste et notre ancrage dans l'économie sociale et solidaire**. Vous connaissez mon attachement à ce modèle d'entreprendre. Je pense que nous devons prendre toute notre part dans son développement, même quand on ne préside pas ESS France.

Mais je souhaite que nous ouvrons le champ des possibles en posant sans tabou les questions sur la table comme l'ont fait nos prédécesseurs dès la création du Groupe VYV.

Je souhaite que nous traitions en particulier **trois d'entre elles**.

La première porte sur la sécurisation du modèle économique de nos mutuelles.

Une mutuelle peut-elle durablement exister si son modèle économique ne repose que sur le métier de la complémentaire santé ou si son chiffre d'affaires est majoritairement dépendant d'un seul contrat ? Comment concilier mutualisation renforcée et préservation de l'identité affinitaire et de l'engagement mutualiste de chacune de nos mutuelles ?

Ces questions sont au cœur des préoccupations des gouvernances de nos mutuelles.

Le rôle d'un groupe est d'y apporter des solutions pour sécuriser l'avenir de ses membres.

La seconde porte sur la diversification de nos activités qui sera déterminante pour aller chercher de nouveaux relais de croissance et de rentabilité pour nos mutuelles mais aussi pour le groupe. Vous l'avez compris, nous mettrons la priorité sur le développement de l'épargne. Mais au-delà, les réflexions de prospective que nous avons menées depuis trois ans ont permis d'identifier d'autres pistes de diversification d'activités et de métiers : souhaitons-nous demain faciliter l'accès pour tous à une alimentation saine et de qualité ou encore souhaitons-nous devenir un acteur de référence de la formation des professionnels de santé ? Les travaux des prochains mois permettront de cibler finement ces pistes de diversification et d'autres encore que nous pourrions retenir dans notre prochain plan stratégique.

Enfin, la troisième porte sur le modèle de notre groupe. Si nous voulons être au rendez-vous de l'ambition qui a présidé à la fondation du Groupe VYV, nous devons clarifier le modèle du groupe pour fixer une cible. Nous sommes un groupe prudentiel et stratégique. Nous devons concilier les obligations prudentielles exercées par une UMG et nos ambitions stratégiques communes. Faut-il aller vers plus d'intégration ? Souhaitons-nous aller plus loin dans la constitution de notre patrimoine commun ? Faut-il élargir le cœur de groupe à de nouveaux partenaires ? Ces questions se posent aujourd'hui et il est important d'y répondre pour conforter notre aventure commune.

Dans cet esprit, le futur plan stratégique devra imprimer deux horizons de temps : une projection du modèle du groupe à horizon 10-15 ans et notre projet à horizon 2030 qui contribuera à cette vision de long terme.

Nous avons dix-huit mois pour répondre à ces questions et à tant d'autres qui émergeront lors de nos travaux. Je crois que nous avons le droit mais plus encore le devoir d'être ambitieux.



D'ores et déjà, je vous donne rendez-vous en 2025. Durant cette année, nous échangerons sur les axes que nous pourrions retenir dans le projet VYV 2030.

Je souhaite que le texte de « la promesse mutualiste », texte fondateur du groupe, soit actualisé pour porter nos futures ambitions stratégiques. À la rentrée, je confierai à un petit groupe d'élus la responsabilité de revisiter ce texte.



Ce que je viens de présenter, nous l'avons construit ensemble. Nous avons en partage des caps à tenir et des pistes à explorer. Et vous l'avez compris, c'est cette démarche, ce projet dans lequel je me reconnais et qui porte mon action, ma motivation toujours renouvelée pour construire l'avenir de notre groupe. **Je compte sur votre implication pour le concrétiser ensemble, je compte sur nous toutes et tous pour réussir, pour ouvrir une nouvelle étape de notre aventure collective.**

Merci à toutes et tous.



SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT

