



Notre promesse mutualiste

GROUPE
vyv

Sommaire

4

Introduction

11

Être utile à tous et à chacun

17

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

27

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

32

Tenir ensemble
la promesse mutualiste
et être acteur
de progrès social

La promesse mutualiste définit le programme du projet du Groupe VYV.

Le travail d'élaboration de sa stratégie a été un vrai exercice de démocratie mutualiste. Une démarche collective a été initiée début 2015 par la signature de la lettre d'intention entre les groupes MGEN et Harmonie, puis a été élargie en 2016 avec le groupe Istya. En 2017, un groupe de travail composé d'une trentaine d'élus et de collaborateurs a construit la stratégie du groupe et formulé sa présentation, dans une vraie logique d'échanges et de co-construction. Présentée à l'assemblée générale constitutive du Groupe VYV le 13 septembre 2017, elle a été, depuis, approuvée par l'ensemble des conseils d'administration des entités membres. Fruit d'un travail collectif, la promesse mutualiste est la boussole stratégique guidant le groupe et l'ensemble de ses entités.



Édito

Thierry Beudet,
Président du Groupe VYV

La promesse mutualiste est notre ligne directrice. De cet engagement est né le Groupe VYV. Elle porte le projet autour duquel nous nous sommes réunis et 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, à sa concrétisation opérationnelle.

Nous avons l'ambition d'être utile à tous et à chacun, dans la diversité de nos adhérents, à tous les âges et dans toutes les situations en prenant en compte l'ensemble des dimensions de la santé en termes d'offres et de services. Nous avons l'ambition de déployer une protection sociale, mutualiste et solidaire. Nous réaffirmons le mutualisme comme un mode d'entreprendre performant et responsable.

Comme un véritable manifeste, la promesse mutualiste porte les fondements et l'engagement commun qui permettront au Groupe VYV de tenir ses ambitions et de s'affirmer comme entrepreneur de solidarité et de mieux-vivre, accompagnant ses adhérents tout au long de leur vie et de leur parcours de soins. Cohérent et conquérant, notre projet démontre que le mutualisme est un modèle d'avenir. Nous nous engageons à sa concrétisation pour apporter des réponses toujours plus solidaires et innovantes au bénéfice de tous et adaptées aux défis de la protection sociale. Il nous appartient de tenir collectivement les engagements pris dans notre promesse.

Introduction

10 000

**ÉLUS LOCAUX
ET MILITANTS**

2 600

**DÉLÉGUÉS
DES ADHÉRENTS
DANS NOS ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES**

Un groupe fort de sa richesse humaine et de sa diversité

Unir, rassembler, fédérer pour mieux protéger : c'est la plus belle des idées portées par le mouvement mutualiste depuis plus de 150 ans. Nos mutuelles ont démontré depuis leur création, par leur action et leurs réalisations, leur savoir-faire au service de l'intérêt général.

Alors que les pouvoirs publics donnent parfois le sentiment d'abandonner l'ambition d'une protection sociale universelle, alors que la santé est désormais considérée par certains comme un marché sans âme, alors que nos concitoyens sont de plus en plus incités à se comporter comme de simples consommateurs...

... nous, élus de 14 mutuelles et groupements¹, décidons ensemble de créer le premier groupe mutualiste français, afin d'apporter des réponses toujours plus solidaires et innovantes aux multiples défis de la protection sociale.

Aujourd'hui, leader en santé et plus largement acteur majeur de la protection sociale, premier réseau d'offre de soins et de services du secteur privé non lucratif, innovateur en matière de prise en charge et d'accompagnement social, mais également fort de son identité et de son fonctionnement de sociétés de personnes, notre groupe pourra s'appuyer sur ses 10 000 élus locaux et militants, ses 2 600 délégués des adhérents dans nos assemblées générales, ses 45 000 salariés au service des 10 millions de personnes qu'il protège directement ou au moyen de ses 72 000 entreprises clientes et 62 accords de branche.

Notre promesse mutualiste, c'est d'abord de prendre nos responsabilités pour imaginer et construire l'avenir d'une protection sociale toujours plus solidaire aux côtés de la Sécurité sociale à laquelle nous demeurons attachés, et qui résiste aux seules logiques marchandes en s'inscrivant dans le long terme. Notre souhait est de bâtir une réelle « fabrique collective de protection sociale ».

1. MGEN, Harmonie Mutuelle, Harmonie Fonction Publique, Mutuelle Mare-Gaillard, Mutuelle Nationale Territoriale (MNT), Mutuelle Générale des Finances (MGEFI), Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE), Pavillon Prévoyance, Agrume, Harmonie Services Mutualistes (HSM) devenu VYV Care, Mutuelle d'Action Sociale des Finances Publiques (MASFIP), Mutuelle Des Douanes, Mutuelle de l'Insee, Union Mutualiste Retraite



Assemblée générale
constitutive Groupe VYV
13 septembre 2017

Un groupe fort pour des mutuelles toujours plus fortes

Notre projet se veut résolument offensif, car il est né de la volonté d'acteurs économiques constitués qui disposeront collectivement des moyens de leurs ambitions dans un contexte économique et réglementaire contraint.

Notre projet est destiné à renforcer nos mutuelles et groupements grâce à une stratégie commune qui a vocation à les transcender. Conscients et fiers du lien de confiance et de proximité que chacune de nos mutuelles entretient avec ses adhérents et leur environnement professionnel et social, nous voulons continuer de prendre appui sur chacune de nos identités, car elles sont utiles à nos adhérents et aux entreprises qui nous font confiance.

Nous plaçons notre confiance dans le groupe pour impulser et contrôler la stratégie globale de notre développement conciliant efficacité économique et valeurs mutualistes, en lui accordant, pour ce faire, les moyens nécessaires à la conception d'outils communs et à l'engagement d'investissements déterminants, notamment en matière de prospective, d'influence et d'innovation sociale et technologique.

Notre groupe sera animé par une dynamique commune de développement assise notamment sur une solidarité entre mutuelles et sur une mutualisation ambitieuse de moyens. Si le « cœur » du groupe sera constitué par « l'union prudentielle » des huit² mutuelles affiliées, toutes les mutuelles s'engagent désormais à s'inscrire dans une vision stratégique partagée.

Enfin, notre groupe se dotera des moyens nécessaires à son ambition d'exercer une influence déterminante dans l'évolution de la protection sociale en France et au-delà de nos frontières.

Notre promesse mutualiste, c'est aussi d'allier la force de nos mutuelles dans le respect des engagements pris avec chacun de nos adhérents.

2. Chorum, Harmonie Fonction Publique, Harmonie Mutuelle, MGEFI, MGEN, Mutuelle Mare-Gaillard, MNT, SMACL Assurances



Le mutualisme est avant tout un mode d'entreprendre original, sur lequel se sont appuyés nos fondateurs pour imaginer des réponses pertinentes à des besoins sociaux non satisfaits ni par l'État ni par le seul jeu du marché.

Un groupe mutualiste fier d'agir selon ses valeurs

Nous sommes un groupe mutualiste et fier de l'être.

Nos mutuelles sont des entreprises ; nos activités sont le plus souvent dans le champ concurrentiel ; nos règles de fonctionnement s'inscrivent dans des logiques économiques et financières que nous ne pouvons ignorer, dans l'intérêt même de nos adhérents et clients.

Mais le mutualisme est avant tout un mode d'entreprendre original, sur lequel se sont appuyés nos fondateurs pour imaginer des réponses pertinentes à des besoins sociaux non satisfaits ni par l'État ni par le seul jeu du marché. Cette ambition demeure d'actualité, alors que nos mutuelles peuvent parfois apparaître comme écartelées entre des contraintes réglementaires croissantes et une concurrence exacerbée. Notre proposition est de placer le « consommateur citoyen » au cœur de notre action.

Entrepreneurs de solidarités et de mieux-vivre, nous travaillons pour garantir à chacun le droit à une protection sociale digne de ce nom et contribuer ainsi à l'intérêt général. Nous devons aussi être garants du droit de l'adhérent à participer à la réflexion et à la décision en veillant à ce que l'existence du groupe ne l'éloigne pas des centres de décision.

En cela, nous inscrivons pleinement notre groupe dans le mouvement mutualiste et plus largement dans l'économie sociale et solidaire.

Notre promesse mutualiste, c'est de demeurer libres, agiles et imaginatifs pour entreprendre ensemble.

Nous le ferons en nous appuyant sur trois grands principes d'actions :

Le respect de la personne

Parce que nous sommes mutualistes, nous fondons notre action sur l'idée que des individus, accompagnés dans leurs parcours de vie par le « tiers de confiance » que nous voulons être, sont en mesure de réaliser les choix qui leur conviennent le mieux. Notre

devoir est de mettre en place une relation de qualité, de proposer des solutions au meilleur coût grâce à la mutualisation des risques, et de mettre la transparence au cœur de notre action.

Parce que l'utilisation des données personnelles et de santé sera au cœur de la relation de demain, parce qu'elle est porteuse de grandes opportunités dont nous devons nous saisir, mais aussi parce qu'elle constitue un défi éthique et politique majeur, nous ferons de cet enjeu l'un des fondements de la confiance durable entre nos organismes et nos différents publics. Entre, d'une part, la personnalisation des services en matière de prévention et, d'autre part, le respect de la vie privée, nos exigences devront dépasser la simple réglementation dans l'intérêt de nos adhérents. Le consentement éclairé guidera nos actions. Il sera accompagné de programmes pédagogiques à destination de nos différents publics.

L'efficacité économique et sociale

Nous sommes des entrepreneurs de solidarités et de mieux-vivre. En tant qu'assureurs, notre obligation est de tenir les engagements de long terme pris en faveur des personnes que nous protégeons ; cela justifie, d'une part, une véritable prise en compte de la réalité économique de notre secteur et des contraintes qui pèsent sur nos mécanismes mutualistes et, d'autre part, des objectifs communs en matière de solvabilité et les mécanismes de solidarité établis entre nous. En tant qu'acteurs de santé, notre intervention auprès de nos adhérents, patients et clients, consiste à leur proposer les réponses les plus innovantes et les plus qualitatives, comme nous l'avons fait tout au long de notre histoire grâce à nos réalisations sanitaires et sociales, nos conventionnements, nos politiques de prévention ou nos dispositifs d'action sociale et d'accompagnement personnalisé.

Nous sommes des acteurs économiques constitués : notre responsabilité est de garantir la pérennité de nos entreprises mutualistes et de nos engagements envers nos adhérents et clients. C'est pourquoi nous réaffirmons la pertinence de notre modèle non lucratif : la recherche de l'efficacité économique est au service non pas du profit immédiat mais de la protection sociale



« Depuis plus de 70 ans maintenant et forte de ses réseaux, MGEN agit au quotidien au service de chacun de ses adhérents, au plus près des territoires. 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 l'ensemble de nos adhérents. »

Roland Berthilier
Président du Groupe MGEN



***Nous réaffirmons
la pertinence
de notre modèle
non lucratif :
la recherche
de l'efficacité
économique est
au service non pas
du profit immédiat
mais de la
protection sociale
durable de nos
adhérents...***

durable de nos adhérents ; le renforcement de nos fonds propres et l'affectation de nos excédents sont garants de la permanence de nos actions, du financement de nos innovations et de la pertinence de nos investissements.

Nous sommes des employeurs impliqués dans tous les territoires : notre ambition est donc de démontrer et de valoriser l'impact social de nos actions dans toutes leurs dimensions, et de faire des richesses humaines du groupe le fer de lance de notre projet ; cela implique une politique exigeante en matière de responsabilité sociétale.

L'engagement individuel et collectif

Malgré la technicité croissante des sujets de protection sociale, malgré la tendance au repli individualiste et au consumérisme, malgré la financiarisation des activités d'assurance, nous croyons fermement au nécessaire engagement de toutes les parties prenantes dans notre projet :

– **Nos adhérents** (bénéficiant d'un contrat individuel ou collectif) bien sûr, qui sont à la source de notre fonctionnement démocratique et donc de la légitimité de nos décisions, et dont la capacité à participer directement à la vie de nos organismes mutualistes doit sans doute être renouvelée et renforcée, y compris en profitant pleinement de la révolution numérique.

– **Nos élus et militants mutualistes** ensuite, qui par leur présence et par leurs décisions garantissent à notre groupe non seulement une dimension démocratique nécessaire à nos sociétés de personnes, mais aussi une implantation territoriale, sociale et professionnelle sans égale qui est un atout majeur en termes de capacité d'influence.

– **Nos collaborateurs** évidemment, dont le professionnalisme est le plus souvent complété par un engagement personnel au service de nos organismes mutualistes, et qui sont les premiers acteurs de la qualité de la relation à nos adhérents. Notre projet doit signifier la volonté de mettre en œuvre une politique sociale de qualité.

– **Nos entreprises partenaires** dans le cadre des contrats collectifs ou des accords de branche, avec lesquelles nous entendons nouer des relations de qualité, à tous les niveaux d’interlocution, fondées sur une bonne compréhension des enjeux respectifs et des responsabilités partagées.

– **Nos clients et nos patients** enfin, usagers individuels des services de soins ou d’accompagnement que nous animons et gérons : nous ne nous résignons pas à une relation qui serait seulement définie par une prestation marchande à servir. Nous croyons à la spécificité de la relation mutualiste, fondée sur la qualité, l’empathie et l’échange.

C’est parce que nous agissons ensemble que nous serons utiles : l’ensemble des parties prenantes au sein du groupe et les entités du groupe elles-mêmes vis-à-vis de toutes les personnes et structures qui en font la richesse.

C’est parce que cette utilité s’incarnera dans un modèle renouvelé d’actions mutualistes que nous serons fidèles à la promesse de nos fondateurs et en accord avec la nouvelle société dont nous serons des artisans enthousiastes.



« 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





Être utile

à tous et à chacun



La promesse est d'accompagner chacun en lui proposant des offres et services adaptés à sa situation, dans une relation de confiance basée sur la connaissance et la reconnaissance de la personne, ainsi que sur la recherche systématique du meilleur rapport qualité/prix selon des principes de responsabilisation dans l'accès aux soins. Notre ambition est d'accompagner les personnes que nous protégeons tout au long de la vie avec une attention particulière lors des moments difficiles.

UN GROUPE UNIQUE EN SON GENRE ET OUVERT AU PLUS GRAND NOMBRE

Nous avons la conviction partagée que si le statut dans l'emploi demeurera un élément constitutif de la protection sociale de chacun, nous aurons également à garantir la pérennité de cette protection sociale quelles que soient les évolutions professionnelles et familiales.



« 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

L'une des forces de notre groupe est d'être né de mutuelles dédiées à tous les secteurs professionnels, engagées dans des opérations d'assurance, d'accompagnement ou de soins, et implantées sur les territoires les plus divers. Notre groupe pourra ainsi couvrir l'ensemble des populations en proposant des solutions pérennes et innovantes pour chacune :

- **les salariés du secteur privé** adhérant à titre individuel ou dans le cadre d'un contrat collectif, les agents de chacune des composantes de la fonction publique, les artisans, commerçants et professions libérales, les agriculteurs... c'est l'ensemble du monde du travail qui a sa place dans la politique de notre groupe ;
- **leurs familles** doivent tout autant bénéficier de notre attention et de notre protection ;
- **les jeunes et les étudiants** doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement spécifique destiné à favoriser leur compréhension de nos systèmes solidaires ainsi que la prise en compte de leurs besoins spécifiques ;
- **les populations fragilisées** doivent bénéficier des mêmes droits en matière d'accès aux soins et à la protection sociale ;
- **les retraités** pour lesquels la solidarité est et doit rester au cœur du contrat social.

UN GROUPE PROTÉGEANT DIX MILLIONS DE PERSONNES ET PROCHE DE SES ADHÉRENTS ET CLIENTS

Nos mutuelles et entités ont la volonté de s'appuyer sur le groupe pour allier leurs forces tout en favorisant le lien direct avec les adhérents, les entreprises partenaires et les clients. La proximité et la relation avec ces parties prenantes sont et resteront donc du ressort des mutuelles. Au-delà des échanges sur les questions liées à l'assurance, elles se matérialiseront par la mise en place de parcours, permettant d'amplifier le contact avec les adhérents et clients.

Nous concevons l'accompagnement de nos adhérents et clients de manière globale, en assurant une présence dans leurs parcours de prévention, de bien-être, de soins, de santé, professionnel... et plus largement de vie. Cette prise en compte des parcours de vie, au-delà des parcours de santé, constitue un fort élément de différenciation du groupe. La richesse des offres de services proposées par les mutuelles du groupe est d'ores et déjà une réalité. Elle est le fruit de la richesse de l'innovation mutualiste à l'œuvre depuis des décennies. Elle implique la mise en place de mesures tenant compte de l'évolution des parcours professionnels (moins linéaires et intégrant des passages du salariat à l'entreprise individuelle, ou encore des ruptures, choisies ou subies) et notamment par des dispositifs de portabilité de droits.

Le groupe permet de renforcer la cohérence de l'ensemble de ces services et de les porter à la connaissance des adhérents et des entreprises partenaires de chacune des mutuelles. Il permet aux mutuelles, en s'appuyant sur leur rôle de « tiers de confiance », de dépasser la simple relation d'assureur avec leurs adhérents et entreprises partenaires, en proposant un accompagnement dans un système de protection sociale complexe, renforçant ainsi la fréquence des échanges. Cette démarche globale doit permettre de renforcer leur attachement aux mutuelles du groupe.

La réussite de notre projet sur ce point se mesurera au développement du réflexe de nos adhérents et de nos entreprises partenaires, et plus largement de l'ensemble des parties prenantes, d'interroger les mutuelles du groupe pour toute question liée à la protection sociale au sens large, dans la mesure où les parcours professionnels et les parcours de vie ne sont plus aussi linéaires.

Ceci contribuera à développer chez nos adhérents un sentiment d'appartenance au groupe en prolongement de leur adhésion mutualiste.



« Harmonie Mutuelle accompagne ses adhérents tout au long de leur vie. Le Groupe VYV définit dans sa promesse mutualiste des actions opérationnelles pour apporter de nouvelles réponses, concrètes et innovantes, à l'ensemble de ses adhérents. C'est cette ambition commune de placer l'adhérent au cœur de la stratégie qui justifie notre adhésion au projet du groupe. »

Stéphane Junique
Président
d'Harmonie Mutuelle



UN GROUPE PROTÉGÉANT DIX MILLIONS DE PERSONNES ET QUI FONCTIONNE DÉMOCRATIQUEMENT

La taille de notre groupe lui impose des responsabilités économiques et sociales, mais elle implique aussi une responsabilité quant à la pérennité du fonctionnement démocratique du modèle mutualiste.

Le cœur du groupe demeurant les mutuelles, sociétés de personnes, c'est en leur sein que continueront de s'exprimer la participation démocratique et de s'organiser la représentation des adhérents. Le fonctionnement de la tête du groupe organisera une relation de confiance avec ses composantes, impliquant un respect de la capacité délibérative des mutuelles membres, qui seront associées à l'évolution des orientations stratégiques du groupe.

Nos mutuelles sont des sociétés de personnes, mais le poids pris par les contrats collectifs dans l'assurance santé impose de considérer les adhérents de ces contrats collectifs comme autant de membres actifs de nos mutuelles : leur représentation, au-delà de l'implication dans nos organismes des signataires des contrats, est un enjeu majeur auquel il faudra apporter une réponse. De même, l'association des interlocuteurs de nos entreprises partenaires, qu'ils soient employeurs ou représentants des salariés, s'impose comme une nécessité dans l'évolution de nos offres et services : cela implique une relation permanente avec ceux-ci dans le fonctionnement de nos organismes mutualistes.

Enfin, même si l'organisation démocratique continuera de se concevoir au niveau des mutuelles, le groupe s'attachera à développer des moyens permettant aux adhérents d'éprouver le sentiment d'appartenance, car le groupe ne saurait revendiquer 10 millions de personnes protégées sans leur permettre de se reconnaître directement en lui. Il veillera également à permettre aux militants des mutuelles de réfléchir et d'agir ensemble, notamment au niveau des territoires.

UN GROUPE AUX RESSORTS SOLIDAIRES QUI APORTE DES SOLUTIONS PERSONNALISÉES

Notre groupe s'appuiera sur un mécanisme de solidarité entre ses membres dans lequel chacun d'entre eux s'engage en pleine responsabilité. Il prolongera en cela les principes

« La Mutuelle Mare-Gaillard s'engage à décliner les principes de la promesse mutualiste du Groupe VYV définis conjointement pour apporter à nos 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

mutualistes par lesquels nos mutuelles privilégient les réponses assurantielles solidaires, à l'opposé des solutions individuelles. Ces principes sont néanmoins aujourd'hui à concilier avec la nécessité de progresser dans la personnalisation des réponses correspondant aux attentes de leurs populations protégées.

Le groupe le permettra en capitalisant sur le patrimoine de services actuels d'ores et déjà très riche de l'ensemble des mutuelles du groupe, nous articulerons et mettrons en cohérence ces dispositifs existants (assistance, réseaux de soins, téléassistance, e-santé et prévention, accompagnement social...) et nous en proposerons de nouveaux, afin de répondre à des parcours de vie plus divers, dans les domaines de l'assurance et au-delà.

Il s'agira notamment de repenser nos plateformes de services en ce sens, qui constitueront des lieux privilégiés de la mise en œuvre de nombreuses solutions innovantes, dans un cadre de solidarités collectives. Ces services innovants devront nécessairement articuler la dimension humaine de l'accompagnement avec le potentiel offert par les nouvelles technologies, notamment en matière « d'industrialisation » des solutions de services afin de proposer des innovations au meilleur coût.

Notre stratégie de services s'appuiera avant tout sur notre expertise et nos savoir-faire, mais également, avec tout le discernement nécessaire, sur ceux d'autres acteurs économiques et sociaux (associations, start-up...) au moyen de partenariats originaux qui nous permettront de déployer plus rapidement de nouvelles solutions pour nos adhérents individuels et collectifs.

Dans le cadre de leur activité d'assurance santé ou prévoyance individuelle, nos mutuelles entendent donner du sens et de la valeur au mécanisme des règlements mutualistes, fondés sur une adhésion collective à une démarche de solidarité, de progrès et de qualité en matière de protection sociale. C'est pourquoi elles comptent sur le groupe pour garantir à la fois leur capacité à maintenir les mécanismes solidaires, et la possibilité d'apporter des réponses sur mesure en matière de services.

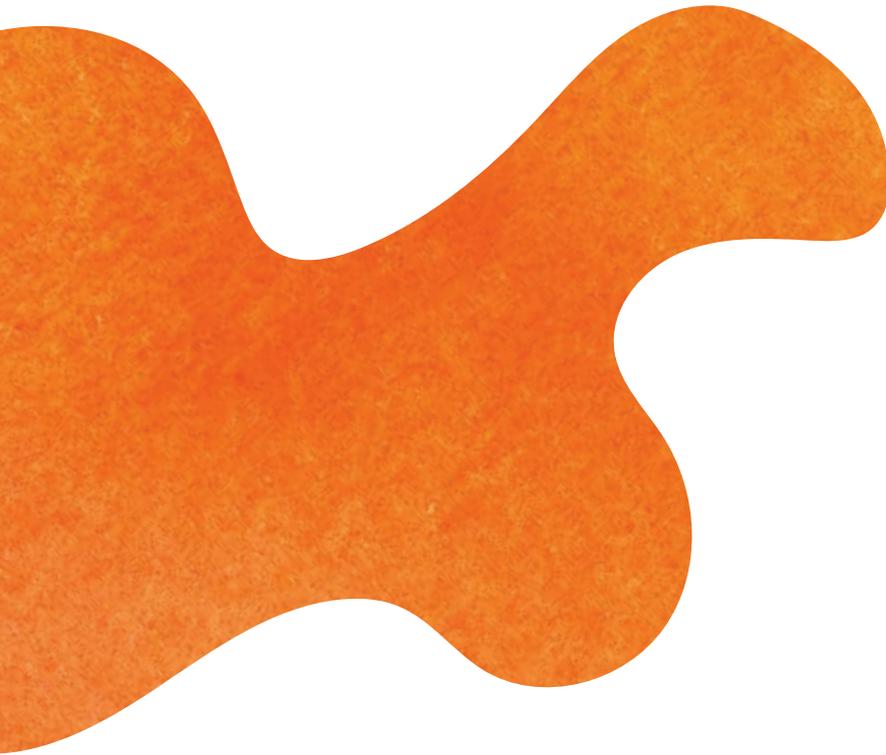
Cette approche s'applique également à nos entreprises partenaires au travers de contrats collectifs, dans l'objectif de leur proposer une offre de services et des moyens d'actions sur l'ensemble du territoire et quels que soient les statuts de leurs collaborateurs, passant notamment par la mutualisation de nos ressources et de nos investissements.



« Le Groupe VYV doit agir pour mobiliser les forces et les moyens de tous au service des adhérents, 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. Ce sont eux, les adhérents, qui jugeront notre capacité à faire, nous n'avons pas le droit de les décevoir. »

Bertrand Laot

Président d'Harmonie
Fonction Publique
à la création du Groupe VYV



Devenir l'acteur

d'une protection sociale
globale



Notre conception de l'avenir de la protection sociale passe à la fois par la prise en compte de l'ensemble des dimensions de la santé en termes d'offres et de services, mais aussi par l'intégration de l'ensemble des métiers qui y concourent.



« Avec la création du Groupe VYV, VYV Partenariat (ex-Agrume Groupe VYV) prend une autre dimension. De nouveaux services, concrets et innovants, vont être proposés aux mutuelles adhérentes pour leur apporter une reconnaissance et une crédibilité supplémentaire. »

Jean-Claude Albinet
Président de
VYV Partenariat

ÊTRE PRÉSENTS SUR L'ENSEMBLE DE LA « CHAÎNE DE VALEUR » DE LA SANTÉ

Nous percevons notre utilité dans le domaine de la santé comme dépassant largement le simple rôle de financeur. Nous nous appuyons dans notre action sur la prise en compte des déterminants de santé afin de définir les propositions les plus adaptées, non seulement en matière de soins, mais aussi en matière de prévention au sens le plus large, que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle.

Nous accompagnons, tout au long de leur vie, nos adhérents et nos entreprises partenaires pour leur permettre de préserver leur capital santé ou celui de leurs salariés, et lorsque leur situation le nécessite, leur proposer les réponses les plus adaptées.

Nous contribuons à les orienter dans un système complexe, surtout lors de moments de vulnérabilité, en les amenant à faire les choix les plus justes et les plus responsables.

Cet accompagnement social personnalisé s'appuie sur les savoir-faire multiples de nos organismes et sur les moyens du groupe pour concevoir cette « protection sociale globale » et en être un acteur majeur en France, voire au-delà de nos frontières.

FAIRE DE L'ASSURANCE SANTÉ UN MÉTIER D'AVENIR

La santé est et restera durablement le principal métier du groupe, nous en sommes déjà le leader incontesté. Mais la réglementation, la concurrence et parfois la limite contributive atteinte par une part croissante de la population constituent des freins à son équilibre durable.

La diversification, qui est au cœur du projet stratégique, ne nous exonère pas d'assurer l'équilibre et la pérennité de l'activité santé. Le groupe dispose d'ores et déjà d'atouts uniques pour réinventer le modèle de l'assurance santé :

- notre position de leader en assurance santé ;
- notre connaissance de la gestion des services de soins et d'accompagnement ;
- nos relations conventionnelles avec des professionnels de santé ;
- nos offres d'accompagnement et d'assistance.

Ces atouts nous permettent d'accroître la valeur de nos prestations tout en assurant nos équilibres économiques.

La réussite de notre groupe reposera sur la capacité de ses membres à faire de la complémentaire santé un métier d'avenir à forte utilité perçue, en premier lieu par les adhérents des mutuelles du groupe mais aussi par les futurs adhérents et entreprises partenaires, et par les pouvoirs publics.

Ce métier d'avenir ouvrira également la voie à de nouveaux métiers, notamment des métiers de services, permettant à nos militants et à nos collaborateurs de trouver de nouvelles opportunités d'engagement et d'épanouissement.

DÉPASSER LE RÔLE DE SIMPLE FINANCEUR COMPLÉMENTAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE

Il appartiendra à notre groupe de s'appuyer sur l'expérience de ses membres en matière d'activités de soins pour asseoir sa légitimité à agir et à en parler. Nous ne pouvons durablement, pas plus à ce titre qu'un autre, être seulement considérés comme de simples assureurs. Le fait de travailler au quotidien avec des professionnels de santé nous qualifie à émettre une opinion sur l'organisation des soins en France, et plus encore à agir comme acteurs de l'accès à des soins de qualité.

Le groupe et ses membres seront des acteurs responsables et déterminés de la régulation des soins. Tout d'abord en mettant en place l'ensemble des dispositifs nécessaires à la régulation des dépenses de santé au profit des personnes que nous protégeons en matière :

- d'information et orientation ;
- d'accords conventionnels avec les professionnels de santé ;
- d'accompagnement et d'assistance.

*Un accompagnement
social personnalisé
qui s'appuie sur les
savoir-faire multiples
de nos organismes.*



**Réinventer la
relation avec les
professionnels
de santé et ouvrir de
nouveaux champs
à la politique
conventionnelle.**

Ce positionnement global dans la régulation des soins doit nous conférer un rôle de « tiers de confiance » dans un système complexe grâce à des plateformes innovantes de contact, qui nous permettront de réinventer la relation à l'adhérent.

En ne nous contentant pas d'être des « financeurs aveugles », nous nous mettrons également en capacité d'inventer de nouvelles formes de prise en charge qui ne soient pas nécessairement dépendantes de l'intervention de la Sécurité sociale, notamment pour faire face à l'émergence ou à l'évolution de nouveaux risques sociaux.

**FAIRE DE NOTRE CONVENTIONNEMENT UN OUTIL
DE DIFFÉRENCIATION INÉGALÉ**

Nous nous appuyerons sur cette légitimité réaffirmée pour réinventer la relation avec les professionnels de santé et ouvrir de nouveaux champs à la politique conventionnelle. Il s'agira tout d'abord de passer d'une logique de méfiance, voire de confrontation, à une logique de partenariat gagnant/gagnant dans la durée. Même si des incompréhensions, parfois réciproques, sont progressivement levées, il n'en demeure pas moins que le principe même de relations conventionnées entre des professionnels de santé et des assureurs n'est toujours pas pleinement admis.

Nous avons la conviction qu'il s'agit pourtant de l'une des pistes pour une plus grande efficacité du système de santé, comme pour sa soutenabilité économique. Néanmoins, la réussite d'une telle politique ne peut reposer que sur la prise en compte des intérêts respectifs des parties ; c'est le sens que nous voulons donner aux accords conventionnels que nous conclurons et animerons à l'échelle de tout le groupe et de ses 10 millions de personnes protégées.

Forts de notre savoir-faire sur les sujets de conventionnement et sur l'organisation de l'accès aux soins, nous aurons également pour ambition d'innover en la matière, en ouvrant des thématiques nouvelles à la logique conventionnelle. Cela contribuera dans nos organismes à rapprocher dans une même chaîne de valeur nos activités d'assurance (livre 2) et celles d'accompagnement et d'offre de soins (livre 3).

DEVENIR LE PREMIER OFFREUR DE SOINS ET DE SERVICES DU SECTEUR PRIVÉ NON-LUCRATIF ET CONSTITUER UN PÔLE DE REGROUPEMENT MAJEUR DU NON-LUCRATIF EN FRANCE

Ce secteur de services est de plus en plus investi par les acteurs privés lucratifs et constitue un enjeu concurrentiel majeur pour l'avenir de nos organismes. Le groupe aura le souci d'accompagner la mutation de ce secteur, en jouant un rôle important dans la consolidation dès lors que les conditions économiques et en matière de risques qu'il s'est fixées seront respectées, en particulier dans les domaines de la petite enfance et de l'autonomie (handicap et vieillissement).

Dans les zones de présence historique, il consolidera son modèle, ce qui permettra de mettre en place des parcours de soins qui pourront ensuite être généralisés. L'implantation du groupe, souvent le fruit de l'histoire, devra être réinterrogée afin de présenter une offre cohérente. Les priorités par secteur devront être définies sur les territoires métropolitains comme ultramarins. Le groupe aura un rôle stratégique en matière de politique d'investissement.

Le groupe n'a pas vocation à être opérateur/gestionnaire partout. Sur les territoires où il n'est pas/ne sera pas opérateur de santé, le groupe, au travers de son conventionnement, de partenariats, d'alliances, voire de la mise en place de franchises de professionnels de santé, devra trouver et proposer des solutions adaptées à chacun de ses adhérents.

Il s'engagera résolument dans la lutte contre les déserts médicaux et les inégalités d'accès géographiques aux soins, notamment en renforçant ses investissements dans les structures pluridisciplinaires de santé de proximité. À ce titre il participera à des initiatives liées aux opportunités autorisées par le développement des nouvelles technologies (notamment en matière de e-santé).

Le groupe doit considérer ce champ comme une priorité d'innovation, d'expérimentation et d'investissement au service du développement de nos offres tant auprès de nos adhérents individuels que de nos entreprises clientes. Il constitue également une garantie de l'ancrage national de notre action, territoires ultramarins compris.



« S'engager pour l'accès aux soins en apportant le meilleur service à tous nos adhérents, c'est la mission que s'est fixée Pavillon Prévoyance mais c'est également l'ambition du Groupe VYV définie dans sa promesse mutualiste. Y adhérer permet de rendre opérationnelle cette ambition commune dans le respect des valeurs de solidarité, de démocratie, de diversité et d'accès garanti aux soins. »

Claude Merlet
Président de l'union de mutuelles
Pavillon Prévoyance

INSTALLER LA PROTECTION SOCIALE DES PERSONNES AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Au-delà de la santé, la protection de nos adhérents tout au long de leur vie nous conduit, comme aux origines de la constitution des mutuelles, à faire de l'ensemble des activités de la protection sociale (prévoyance, dépendance, épargne retraite et plus largement la protection financière...) notre cœur de métier, dont nous aurons l'ambition de créer ou d'internaliser les outils.

Les évolutions constatées ou prévisibles de la protection sociale sur le plan législatif et réglementaire, ou sur celui de l'organisation du marché et de ses acteurs, nous conduisent à cette conception globale de la protection sociale et à la maîtrise la plus large de sa chaîne de valeur en tenant compte de l'évolution des trajectoires de vie.

C'est pourquoi la prévoyance, à côté de la santé, a vocation à devenir une activité stratégique du groupe : la couverture actuellement insuffisante d'une partie de la population face aux risques liés au décès ou à l'incapacité/invalidité conduit à une appropriation stratégique de cette activité. Le groupe assurera donc le portage des solutions et prestations prévoyance dans les activités de ses membres.

*La prévoyance,
à côté de la santé,
a vocation
à devenir une
activité stratégique
du groupe.*



La protection financière constitue également un nouveau pilier à construire du groupe, dans ses multiples dimensions, avec la capacité de réaliser une large mutualisation, et de façon complémentaire aux autres activités d'assurance :

– En épargne-retraite, nous avons l'opportunité de faire travailler ensemble les grands acteurs mutualistes et de proposer des solutions ambitieuses et durables à nos adhérents, ce qui peut être un fondement de leur fidélité ; dans un paysage de la retraite promis à de fortes évolutions structurelles, le groupe parie sur sa capacité à occuper une place de choix dans la proposition d'offres solidaires et adaptées aux besoins.

– Nous pourrions également envisager des solutions d'ampleur en matière de prise en charge de la dépendance, ce « cinquième risque » aujourd'hui insuffisamment pris en compte par les pouvoirs publics au regard de l'enjeu sociétal qu'il constitue ; les solutions n'étant pas seulement de nature assurantielle, la force de notre groupe sera de proposer une large palette d'offres de protection et d'accompagnement.

– Nous veillerons aussi à investir et à agir ensemble dans d'autres domaines de la vie quotidienne en nous appuyant sur notre implantation territoriale cumulée et sur notre capacité d'investissement commune. Comme nous l'avons déjà initié dans le domaine des obsèques, nous nous engagerons autant que possible sur de nouveaux secteurs afin de permettre à nos adhérents et clients de bénéficier de services utiles au meilleur coût.



Intervenir dans de nombreux domaines liés au « mieux-vivre », aux déterminants de santé et plus largement au bien-être moral et physique.

DEVENIR UN ACTEUR DU « MIEUX-VIVRE »

Les enjeux multiples d'une santé globale, par la prise en compte de ses nombreux déterminants, nous amènent à intégrer à notre action mutualiste des considérations sur l'environnement, l'alimentation, l'habitat, l'activité physique...

Le groupe se donne donc également pour objectif d'intervenir dans de nombreux domaines liés au « mieux-vivre », aux déterminants de santé et plus largement au bien-être moral et physique de ses membres, en s'appuyant sur la force que représentent dix millions de personnes protégées pour développer de nouveaux produits et services.



« La MAEE protège ses adhérents devant les aléas de la santé et de la vie, en service actif et à la retraite, en France et à l'étranger. Au sein du Groupe VYV, elle trouve la meilleure occasion d'élargir la coopération qu'elle entretient déjà avec certaines des mutuelles membres et de participer au développement d'une solidarité vivante répondant aux attentes des personnes et des familles. »

Louis Dominici

Président de la Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE)

Il s'agira bien entendu d'une extension nécessaire à nos activités de prévention et d'accompagnement individuels, mais aussi d'un levier supplémentaire de développement auprès des clients du groupe : ces « plus », qui auront du sens pour l'adhérent, constitueront également des avantages distinctifs pour les entreprises clientes, que ce soit pour les décideurs de ces entreprises (en matière de services de simplification, d'information/formation, de communication, de gestion des risques...) ou pour les salariés en attente de solutions d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de prévention et de coaching santé, d'assistance en cas de coups durs... Nous déploierons des services différents et complémentaires pour l'ensemble de ces parties prenantes.

DÉPASSER LES FRONTIÈRES, DONNER DE NOUVEAUX HORIZONS À NOTRE MODÈLE MUTUALISTE

La vision stratégique de notre groupe doit nécessairement intégrer un dépassement des frontières nationales en raison :

- d'un marché de l'assurance santé français contraint, avec de très faibles marges et de moins en moins de potentiel de différenciation ;

- d'un monde de plus en plus ouvert (numérique, mobilité internationale, réglementations...), de frontières géographiques qui s'atténuent et de jeux concurrentiels qui se globalisent, y compris sur la santé et la protection sociale.

Dès lors, une stratégie internationale peut être l'opportunité :

- de disposer de relais de croissance (volume) et/ou de rentabilité (marges) dans les zones où nous estimons que des modèles mutualistes ou « d'inspiration mutualiste » peuvent tout à la fois se différencier et apporter une valeur ajoutée sociale aux populations dans des conditions économiques à terme favorables à notre groupe ;

- de constituer un laboratoire permettant d'explorer de nouveaux modèles (sous des réglementations différentes) puis d'en importer les enseignements en France, mais aussi de nouer de nouveaux partenariats, d'identifier des technologies émergentes...

- de faire la promotion du modèle mutualiste et de sa pérennité : si ce modèle se développe dans des pays d'avenir à forte croissance, il s'en trouvera renforcé en France et en Europe ;
- de disposer d'un levier de lobbying, de rayonnement et d'image.

Outre certains marchés « domestiques » à travers le monde, il existe encore des marchés d'assurance santé à forte croissance et des marges de différenciation (par exemple la mobilité internationale, un marché de plus de 300 millions de personnes à travers le monde, croissance à deux chiffres). Nous disposons d'atouts pour investir ces marchés : très forte base installée dans notre pays (part de marché santé), différentes formes de présence et d'actions au sein du groupe que nous n'avons encore que très exceptionnellement mises en synergies. Ce sera aussi un service rendu à des populations protégées à un coût moindre qu'actuellement...

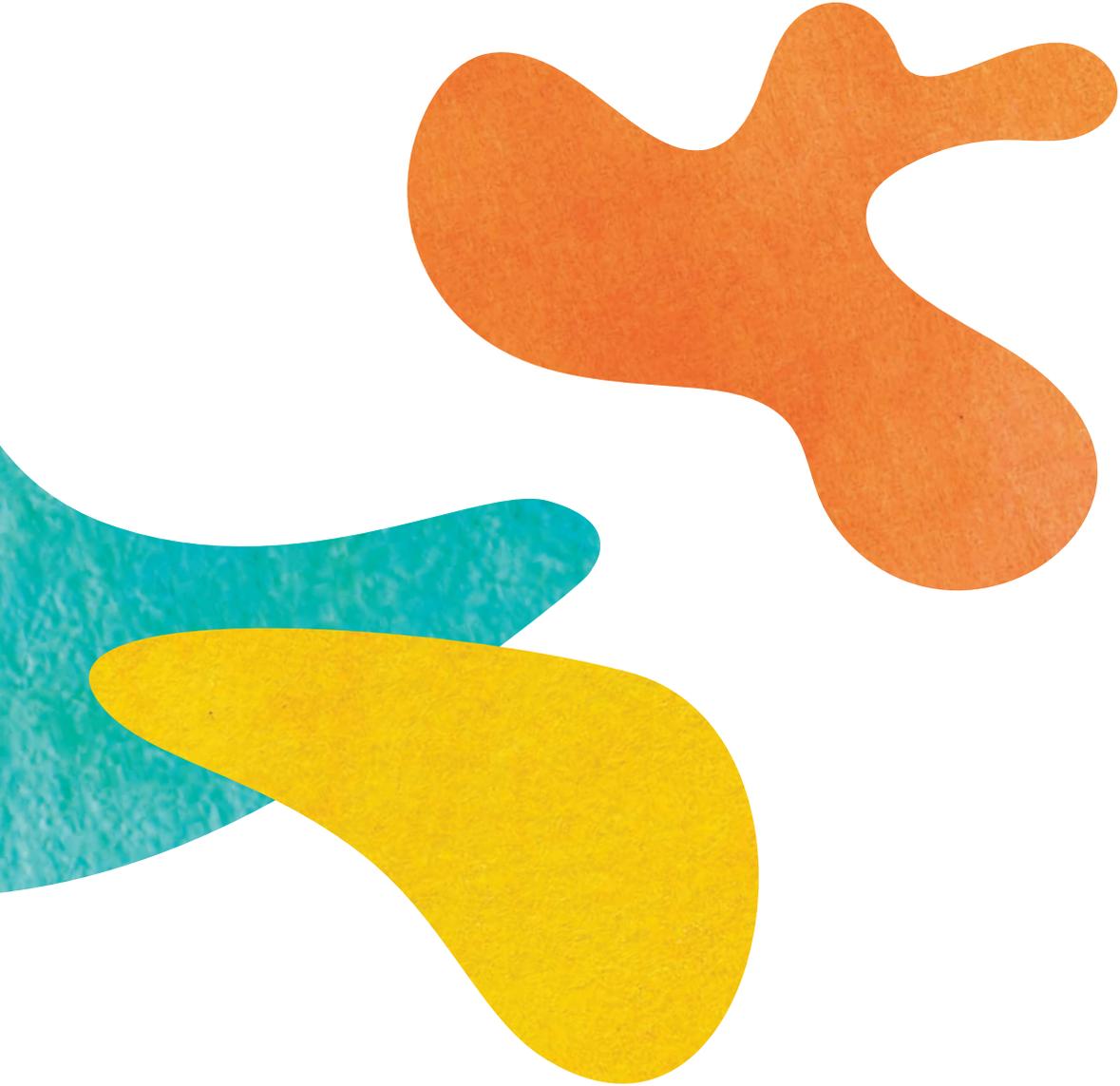
Le développement international peut s'envisager soit par l'assurance, soit par les établissements et services de soins/prévention au sens large.



« La Mutuelle des Douanes est une mutuelle d'action sociale et solidaire, "sur mesure" et de haut niveau pour venir en aide à nos adhérents et leurs familles. Nous nous inscrivons en ce sens dans la promesse mutualiste du Groupe VYV qui place au cœur du contrat social la solidarité, la proximité et la reconnaissance de l'individu. »

Nadine Morineau

Présidente de la Mutuelle des Douanes (MDD)



Incarner

la performance mutualiste
dans le monde de demain



Pour tenir notre promesse, nous devons démontrer, par notre appartenance au groupe et dans chacun de nos organismes, combien notre modèle mutualiste peut être le plus en phase avec les exigences de performance de long terme. Nous avons, grâce à nos forces cumulées et à la mise en commun des moyens nécessaires à la réalisation de nos ambitions, l'opportunité de devenir la référence du « marché » de la protection sociale en France.

ENTREPRENDRE DIFFÉREMMENT ET COLLECTIVEMENT, DÉMONSTRER NOTRE IMPACT SOCIÉTAL

Les membres de notre groupe partagent la volonté autant que la nécessité de retrouver des marges de manœuvre pour agir et entreprendre au service de nos adhérents et de nos clients et dans l'intérêt général. Ils sont convaincus que la performance économique de leur modèle est au service de l'excellence sociale.

L'un des moyens de cette capacité à agir et à entreprendre est la pertinence de notre modèle : nous sommes des entreprises de l'Économie sociale et solidaire qui ont leurs objectifs économiques et savent les atteindre, tout en s'appuyant sur des capacités humaines et financières de long terme.

Cela peut et doit nous différencier de beaucoup de nos concurrents : la façon dont nous allons faire les choses est aussi importante que ce que nous décidons de faire. C'est pourquoi nous aurons également une ambition sociale pour les 40 000 collaborateurs du groupe et de ses composantes.

Nous nous attacherons également à ce que nos alliances et nos partenariats soient le plus souvent possible scellés au sein de l'ESS, mais aussi au-delà, avec des acteurs économiques partageant notre vision d'une économie responsable privilégiant l'humain au profit.

Ce sont d'abord nos adhérents et nos entreprises partenaires qui doivent ressentir la valeur positive des offres proposées par le groupe, au-delà des seules questions tarifaires. Faire la preuve de la différence mutualiste de nos organismes est devenue essentielle dans un environnement concurrentiel qui tend à brouiller les pistes. L'utilisation à l'échelle du groupe du référentiel de la « responsabilité sociétale et environnementale » sera en ce sens stratégique.



« L'Union Mutualiste Retraite accompagne les mutualistes pour leur permettre de préparer et de vivre pleinement une retraite sereine. Le Groupe VYV a l'ambition d'intervenir dans l'ensemble des activités de la protection sociale et intègre ainsi la retraite dans son cœur de métier. En participant au déploiement de nouvelles offres mutualisées en épargne retraite, de solutions innovantes pour mieux vivre toutes les étapes de la vie, nous concrétiserons la promesse mutualiste. »

Éric Jeanneau

Président de l'Union Mutualiste Retraite (UMR)

Pour les entreprises et branches professionnelles partenaires, la mise en œuvre d'une politique « RSE Groupe » sera tout aussi déterminante pour nous hisser durablement à la première place des acteurs de la protection sociale.

La revendication de notre appartenance à l'Économie sociale et solidaire, donc au secteur non-lucratif, doit pleinement et concrètement contribuer à valoriser la pertinence de notre modèle mutualiste et de son impact sociétal.

Enfin, les autres parties prenantes (pouvoirs publics nationaux et locaux, professionnels de santé...) doivent également percevoir cet impact. Dans les territoires, nous pourrions valoriser notre contribution collective à l'emploi et à la cohésion sociale ; nous pourrions en particulier démontrer grâce à nos réalisations mutualistes notre importance dans la carte sanitaire et sociale ; nous pourrions mobiliser nos expertises militantes au service de la démocratie sanitaire...

CONSTRUIRE UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ ET COMPÉTITIF, INVESTIR DANS L'AVENIR ET LA PROXIMITÉ

La diversification et la performance des modèles de nos organismes est l'un des moyens du développement de notre groupe ; elle est une nécessité, que ce soit dans la relation à nos adhérents puisqu'ils nous la demandent, tout comme pour l'équilibre économique durable de nos organismes.

Elle doit apporter à la fois une plus-value de sens pour tous ceux pour lesquels nous travaillons et pour nos organismes, mais elle doit aussi contribuer à l'amélioration de la qualité du service par l'innovation, contribuer à la compétitivité des membres du groupe, permettre d'accéder au meilleur rapport qualité/prix possible, tout en contribuant à l'équilibre du modèle économique global.





« La mutuelle de l'INSEE, fidèle à l'esprit solidaire qui l'anime depuis toujours, agit dans le domaine de l'action sociale pour accompagner nos adhérents dans leur parcours de vie et de soin. En adhérant à VYV Coopération et en soutenant la promesse mutualiste du Groupe VYV nous apportons à nos adhérents des réponses complémentaires. »

Julie Roy

Présidente de la mutuelle de l'INSEE

Pour ces raisons, le groupe aura pour priorité la maîtrise des métiers nés de cette diversification, notamment en matière de relation à l'adhérent et au client, mais il pourra aussi construire les partenariats économiques nécessaires dans l'intérêt du groupe et de ses membres.

De ce fait, toutes les diversifications ne pourront pas se faire selon le principe de mutualisation entre adhérents propre à nos organismes ; déjà, un certain nombre d'activités y échappent (funéraire, retraite, téléassistance...) ; la mutualisation se fera donc à l'échelle du groupe, entre les organismes, pour proposer des offres et services au meilleur rapport qualité/prix.

Notre projet consiste aussi à investir dans la protection sociale de demain sans renoncer à une relation personnelle de qualité. L'essentiel de notre projet « industriel » consiste donc à investir autant qu'il sera possible et nécessaire dans l'innovation sociale, démocratique et technologique : c'est le rôle principal de la « tête du groupe ».

Mais ce projet doit également s'appuyer sur la richesse humaine de nos sociétés de personnes : les communautés constituées à l'échelle des territoires, voire sur les lieux de travail ou par affinités sociales, sont toutes autant de moyens de mobiliser en faveur d'une proximité mutualiste renouvelée, fondée notamment sur les services.

L'utilisation des technologies digitales sera au cœur de cette ambition : de la bonne utilisation des données personnelles et de santé à la construction de modèles participatifs, nous défricherons le champ des possibles au service de notre projet.



PROPOSER À NOS ADHÉRENTS ET À NOS CLIENTS LA GARANTIE DU JUSTE PRIX ET AGIR DANS LA TRANSPARENCE

Parce que nous ne traitons pas nos adhérents comme des consommateurs passifs mais comme des « acteurs citoyens et responsables », nous devons acquérir ou développer les moyens de leur démontrer la justesse de nos pratiques tarifaires. C'est également un enjeu pour notre relation avec nos entreprises partenaires dans un environnement concurrentiel débridé.

Nous ferons en sorte de développer les moyens pédagogiques sur la composition des tarifs et des remboursements, et d'harmoniser les pratiques tarifaires dans nos établissements de santé. L'impact économique positif de nos accords conventionnels devra être mis davantage en valeur.

Dans un environnement aussi concurrentiel, et à l'heure où les pouvoirs publics veulent renforcer les conditions de la transparence entre assureurs santé, nous nous donnerons les moyens de parvenir à une définition commune des éléments qui participent de la transparence de notre gestion. Que ce soit en matière de coûts de gestion, de taux de redistribution, de reste à charge, de modalités de constitution des excédents et des réserves... nous sommes attendus par nos adhérents, par nos clients, par les pouvoirs publics, par les associations de consommateurs...

Cette ambition de transparence ne sera pas seulement conçue comme une obligation concurrentielle ou réglementaire, mais aussi comme le moyen de parvenir à un juste équilibre économique par une rentabilité raisonnée ou raisonnable. Il faudra définir domaine par domaine les critères de contribution attendus, notamment en matière d'impact sur la maîtrise des coûts de gestion.



« Pour la MASFIP, l'action sociale et solidaire c'est être en permanence en capacité de répondre, de la manière la mieux adaptée, aux besoins des adhérents et de les accompagner dans leur parcours de vie. Elle s'inscrit dans les ambitions de la promesse mutualiste du Groupe VYV : proposer des offres et des services personnalisés et adaptés à chaque situation pour être utile à tous et à chacun. »

Dominique Combe
Présidente de la MASFIP

Tenir ensemble la promesse mutualiste et être acteur de progrès social

Le Groupe VYV a pour ambition de faire progresser les solidarités, le mieux-vivre, la société, en France et au-delà de nos frontières. C'est dans ce but que nous construisons un groupe mutualiste pérenne, puissant et influant, qui bénéficiera à chacun de nos adhérents et de nos clients.

Il nécessite d'inventer un nouveau modèle mutualiste, dans la continuité de notre mode d'entreprendre original, plus ouvert sur le monde, engagé dans l'innovation sociale et technologique, en renforçant nos échanges avec l'ensemble des parties prenantes à savoir :

- nos adhérents (à titre individuel ou par le biais de contrats collectifs), militants et élus ;
- nos collaborateurs ;
- nos entreprises partenaires et leurs représentants ;
- les usagers de nos services de soins et d'accompagnement ;
- les professionnels de santé ;
- nos partenaires institutionnels et stratégiques ;
- les partenaires sociaux que sont les syndicats de salariés et les organisations d'employeurs ;
- les pouvoirs publics locaux, nationaux et européens ;
- nos fournisseurs...

Et plus largement tout l'écosystème qui participe de près ou de loin à la protection sociale.



Notre groupe a une responsabilité majeure au sein du mouvement mutualiste dans son ensemble, par sa capacité d'impulsion, d'innovation et de mobilisation citoyenne.

L'influence de notre groupe est au cœur de notre ambition stratégique.

Une influence militante tout d'abord, grâce à la mobilisation de nos adhérents et élus actifs sur tout le territoire. La rencontre de nos milliers de militants au service de notre projet collectif, dans nos organisations mais aussi au plus près de la population et des communautés locales, est l'une des clés de notre succès, car il s'agit de travailler à la redynamisation du contrat social.

Une influence intellectuelle ensuite, grâce à l'impulsion d'une réflexion prospective avec les acteurs les plus divers du débat sur la protection sociale, mais aussi plus largement sur les transformations, voire les ruptures à l'œuvre dans nos sociétés occidentales : les transitions écologiques, démocratiques, technologiques doivent irriguer nos débats, nos projets et nos réalisations, car il s'agit d'explorer l'avenir et de contribuer à l'invention du monde de demain.

Une influence politique enfin, car un groupe tel que le nôtre doit être en capacité de faire partager ses préoccupations, ses idées, ses propositions aux pouvoirs publics locaux, nationaux et européens bien sûr, mais aussi aux acteurs économiques et sociaux que sont les entreprises, les médias, les organisations syndicales et professionnelles, les établissements universitaires et les organismes de formation.

Tenir ensemble la promesse mutualiste : tel est désormais le rôle de chacun au sein de notre groupe.



Conception et réalisation : Lonsdale, Agence interne de communication Groupe VYV
Crédits : N. Mergui, Getty images.





GROUPE
vyv