

CERCLE DES DIRECTIONS
DES OPÉRATIONS DE L'ASSURANCE

LIVRE BLANC

LA PERFORMANCE DES OPÉRATIONS DANS L'ASSURANCE
**CAP SUR LA TRANSFORMATION
DES COLLABORATEURS
ET DES ORGANISATIONS !**



TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

SOMMAIRE

ÉDITO	4
LES CONVICTIONS DE TNP	5
De nouveaux modèles opérationnels au service de la qualité de service et de la satisfaction client	6
L'émergence de nouveaux profils pour accompagner l'évolution des modèles opérationnels et les rendre plus efficaces	10
Manager demain, serez-vous prêts ?	14
Guerre des talents : faire le pas de côté	16

ÉDITO

L'évolution des attentes clients, les progrès technologiques et les nouvelles réglementations vont continuer à façonner un paysage où les acteurs de l'assurance devront s'adapter pour rester compétitifs.

Les Opérations sont au cœur de ces mutations (automatisation des processus, évolutions des tâches et des responsabilités, personnalisation de la relation client, gestion renforcée des risques...), avec une opportunité de réinventer les modèles opérationnels pour être plus efficaces et offrir une expérience client de premier plan.

Dans un contexte où les métiers des Opérations font face à de grandes difficultés de recrutement et où les méthodes de travail ont considérablement évolué post Covid, l'évolution des modèles passera avant tout par la transformation des managers et des collaborateurs. C'est en investissant dans leur développement professionnel que les Opérations seront en mesure de bâtir des équipes compétentes, agiles et innovantes, capables de répondre aux défis de demain.

Devant un tel besoin de transformation, comment faire ? Comment se préparer ? Les méthodes et outils existent pour accompagner les managers, pour les aider à monter en compétences sur ces « soft skills », indispensables pour engager les collaborateurs, les fidéliser et les faire grandir.

Tous, vous êtes concernés et conscients ; ce livre blanc vous offre un premier regard, issu du terrain et du vécu de chacun des membres du Cercle des directions des opérations de l'assurance. Nous y explorons la transformation globale des métiers de gestion et de la relation client, les pistes d'évolution des modèles opérationnels ainsi que les défis en matière de ressources humaines.

Bonne lecture et cap sur la transformation de vos collaborateurs et de vos managers !

**Les équipes TNP Assurance
et Excellence opérationnelle**



LES CONVICTIONS DE TNP



ARTICLE #1

DE NOUVEAUX MODÈLES OPÉRATIONNELS AU SERVICE DE LA QUALITÉ DE SERVICE ET DE LA SATISFACTION CLIENT

Si l'objectif de répondre à l'équation délicate d'amélioration de la qualité de service apportée au client tout en maîtrisant les frais de gestion reste la priorité des directions des Opérations en Assurance, les moyens pour y parvenir ont quant à eux considérablement évolué.

« Simplicité, fluidité, réactivité », les assurés s'attendent à retrouver une expérience client au moins comparable aux standards de ce qui existe dans les autres secteurs de leur quotidien.

- ▶ **De la simplicité** : un discours clair, sans jargon assurantiel et des parcours clients intuitifs, quel que soit le canal de contact choisi.
- ▶ **De la fluidité à travers une approche omnicanale** : l'assureur doit être capable de retracer l'historique complet des échanges avec le client sans perte d'informations.
- ▶ **De la réactivité** : les clients s'attendent à obtenir un retour fiable et précis de leur assureur dans les plus brefs délais, la fameuse « bonne réponse dès le 1^{er} contact ».

En parallèle, les directions des opérations sont soumises à une forte pression pour réduire leurs frais de structure.

L'objectif est double. D'abord défensif, l'enjeu est de pouvoir répondre aux critères de solvabilité imposés par la réglementation et sécuriser leur ratio combiné dans un contexte d'augmentation des coûts des sinistres (augmentation du nombre de sinistres et hausse des prix¹). Ensuite offensif, l'enjeu est de pouvoir générer des gains pour innover et jouer pleinement le rôle d'acteur sociétal, attendu par les clients².



1 : Les sinistres d'assurance non-vie en affaires directes ont pour leur part connu une forte progression au 1er semestre 2022, à hauteur de 10,2 % entre le T2 2021 et le T2 2022. Les sinistres de santé non vie en affaires directes ont augmenté de 5,5 % entre le T2 2021 et le T2 2022. Source : La situation des assureurs soumis à Solvabilité II en France au premier semestre 2022 n°143-2022 (ACPR)

2 : Au 31 décembre 2020, les investissements des entreprises d'assurance s'élèvent à 2 664 Md€, soit l'équivalent de 116 % du PIB français. Une majorité des actifs est localisée sur le territoire national (54 %) et sur le continent européen (88 %). Source : étude statistique, les placements de l'assurance en 2020 (France Assureurs)

La technologie au service du modèle opérationnel : entre solutions sur étagère et évolutions de rupture

L'évolution des moyens technologiques dans le domaine de la relation client a connu des avancées significatives ces dernières années.

Tout d'abord, des solutions de marché matures ont contribué à l'automatisation et à la fluidification sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la relation client et de la gestion de la demande :

- › Outils de dématérialisation / OCRisation, pour une meilleure qualification des interactions en amont,
- › Case Management, pour une meilleure appréhension du contexte client et de sa demande,
- › Orchestration des tâches, pour optimiser la priorisation et la distribution des interactions clients vers les bonnes compétences,
- › WorkForce Management, pour mieux anticiper les pics de charge et les besoins en ressources,
- › Selfcarisation, pour mieux déléguer une partie des processus métiers aux clients.

La plupart des acteurs du marché les ont adoptées ou engagé des réflexions en ce sens, en particulier dans le cadre de la refonte de leur SI Client, qui vise notamment à gérer de façon efficace et omnicanale les demandes clients. Actuellement, le marché semble globalement moins équipé en solutions d'orchestration omnicanale des tâches : ceci concerne notamment les actes « froids » ou « tièdes » qui font encore rarement l'objet de règles de priorisation intégrées et ajustables dans les systèmes et d'une distribution en mode « push ». De même, concernant la planification et d'anticipation de l'activité : les acteurs du secteur privilégient le suivi manuel via Excel, surtout pour le back-office qui réalise des actes froids et qui ne ressent donc pas nécessairement le besoin de la planification fine offerte par ces solutions. D'autres encore cherchent à améliorer significativement la performance de leurs solutions de dématérialisation / OCR, qui ne permettent pas toujours de qualifier finement les demandes clients.



Ensuite, de nouveaux cas d'usages qui s'appuient sur l'Intelligence Artificielle (IA) vont continuer de voir le jour, notamment via l'IA générative type ChatGPT³ (service client, aide à la souscription, gestion de sinistres, assistance à la décision, sensibilisation aux risques...). L'émergence et le déploiement progressif de l'IA générative vont inciter les acteurs du secteur à repenser leurs fonctionnements et identifier les cas concrets d'application de cette nouvelle technologie, que certains présentent comme en rupture.

Dans le secteur de l'assurance en France, les acteurs traditionnels restent néanmoins prudents face à l'IA⁴, car son utilisation soulève des problématiques éthiques majeures, surtout dans un secteur qui a une vocation sociale et sociétale importante. Quels impacts de l'IA sur les emplois dans le secteur ? Sur la protection des données confidentielles (santé, personnelles, ...) ? Sur la relation entre l'assureur et ses clients ? Tout autant de questions sur lesquelles les acteurs du marché doivent se forger une conviction et définir les impacts sur leur modèle opérationnel afin de rester acteur de cette transformation en cours.

³ : Sedwig, assurtech américaine, s'est doté d'un outil d'intelligence artificielle Sidekick qui utilise l'intégration de Microsoft OpenAI GPT-4. Source : eficiens « Un spécialiste de la gestion de sinistre US dévoile son outil dopé à ChatGPT4 »
⁴ : Pour 53% des compagnies d'assurance, l'IA représente une menace directe pour les emplois existants. Source : livre blanc Eficiens « l'IA, une révolution dans l'assurance ? »

Des organisations « libérées des contraintes SI » au service d'un modèle opérationnel simplifié : vers une virtualisation progressive des opérations

Les solutions technologiques permettent d'envisager de nouveaux modèles organisationnels et opérationnels, dans un objectif de pouvoir mobiliser la bonne compétence, sur la bonne activité, au bon moment.

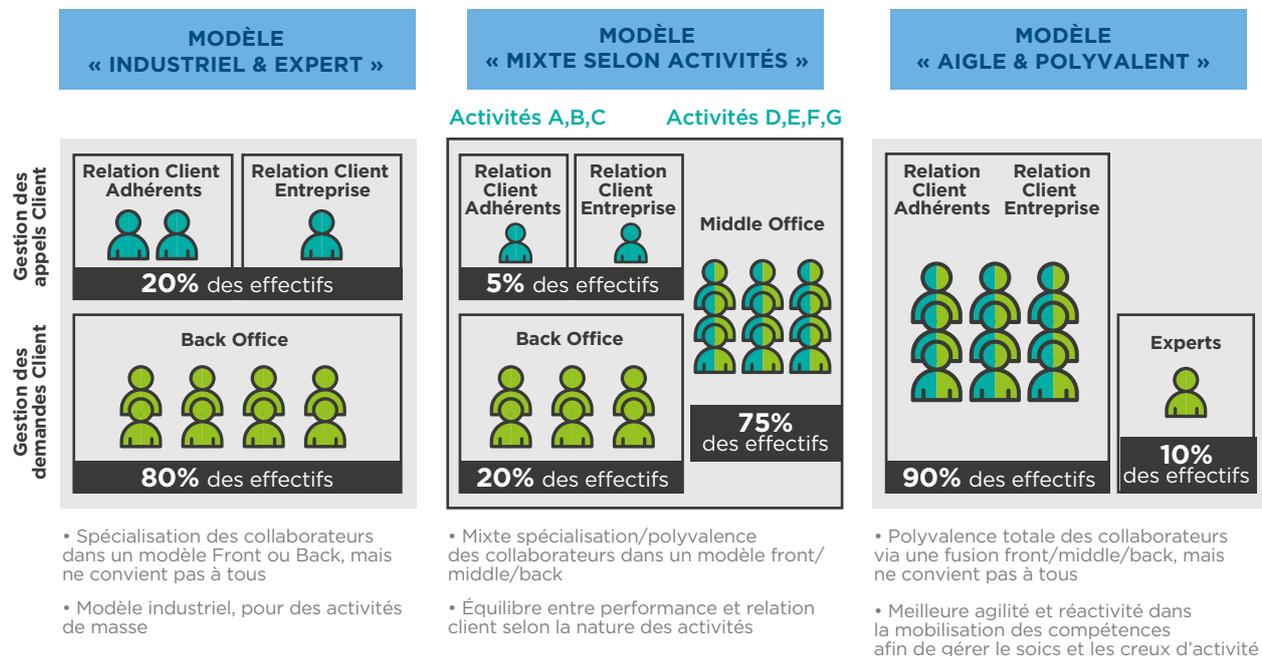
Ces modèles tendent chez certains acteurs à rendre de plus en plus poreuse la frontière entre le front-office et le back-office avec :

- Des équipes polyvalentes, en capacité de traiter des demandes simples, quel que soit le canal, le produit et le client.
- Des équipes plus restreintes d'experts ultraspécialisés, sollicités sur des cas plus complexes, mais moins nombreux.

Sans aller vers ce modèle qui prône une polyvalence totale des collaborateurs, de plus en plus d'acteurs tendent vers un modèle hybride où une partie des gestionnaires est en capacité de répondre par téléphone au client, souvent en niveau 2, pour faire suite à un transfert d'appel des conseillers téléphoniques (environ 10% des appels transférés selon les données de certains acteurs).

Le client lui-même a un rôle à jouer dans ces nouveaux modèles. L'assureur doit pouvoir l'accompagner vers une plus forte autonomie pour désengorger la gestion mais aussi lui donner de la visibilité pour qu'il puisse visualiser l'avancement du traitement de son dossier et ainsi limiter les sollicitations.

TROIS MODÈLES REPÈRES D'ORGANISATION



LÉGENDE



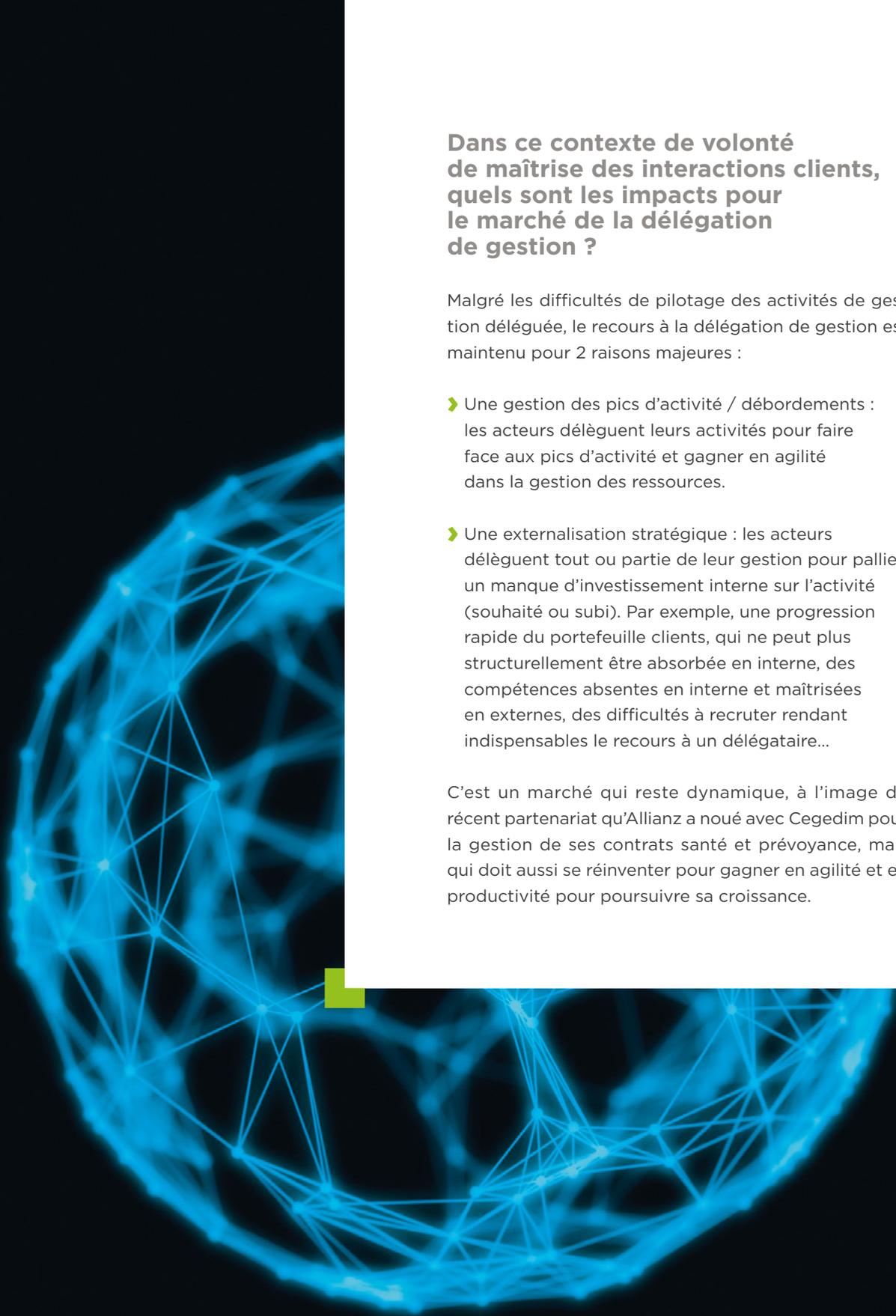
Gestionnaire traitant uniquement des actes froids (courriers, mails, formulaires, extranet ...)



Collaborateur traitant l'ensemble des canaux chauds et froids (téléphone, courriers, mails, formulaires, extranet)



Collaborateur traitant uniquement le canal téléphone



Dans ce contexte de volonté de maîtrise des interactions clients, quels sont les impacts pour le marché de la délégation de gestion ?

Malgré les difficultés de pilotage des activités de gestion déléguée, le recours à la délégation de gestion est maintenu pour 2 raisons majeures :

- › Une gestion des pics d'activité / débordements : les acteurs délèguent leurs activités pour faire face aux pics d'activité et gagner en agilité dans la gestion des ressources.
- › Une externalisation stratégique : les acteurs délèguent tout ou partie de leur gestion pour pallier un manque d'investissement interne sur l'activité (souhaité ou subi). Par exemple, une progression rapide du portefeuille clients, qui ne peut plus structurellement être absorbée en interne, des compétences absentes en interne et maîtrisées en externes, des difficultés à recruter rendant indispensables le recours à un délégataire...

C'est un marché qui reste dynamique, à l'image du récent partenariat qu'Allianz a noué avec Cegedim pour la gestion de ses contrats santé et prévoyance, mais qui doit aussi se réinventer pour gagner en agilité et en productivité pour poursuivre sa croissance.

ARTICLE #2

L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX PROFILS POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MODÈLES OPÉRATIONNELS ET LES RENDRE PLUS EFFICIENTS

Nous l'avons vu, le marché est confronté à d'importantes mutations notamment technologiques qui bouleversent les modèles opérationnels (automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, polyvalence, distribution plus fine des activités...). En parallèle, des mutations d'ordre RH transforment les conditions de travail (généralisation du télétravail, quête de sens des collaborateurs dans leur travail...). Les profils des collaborateurs sont ainsi appelés à évoluer.

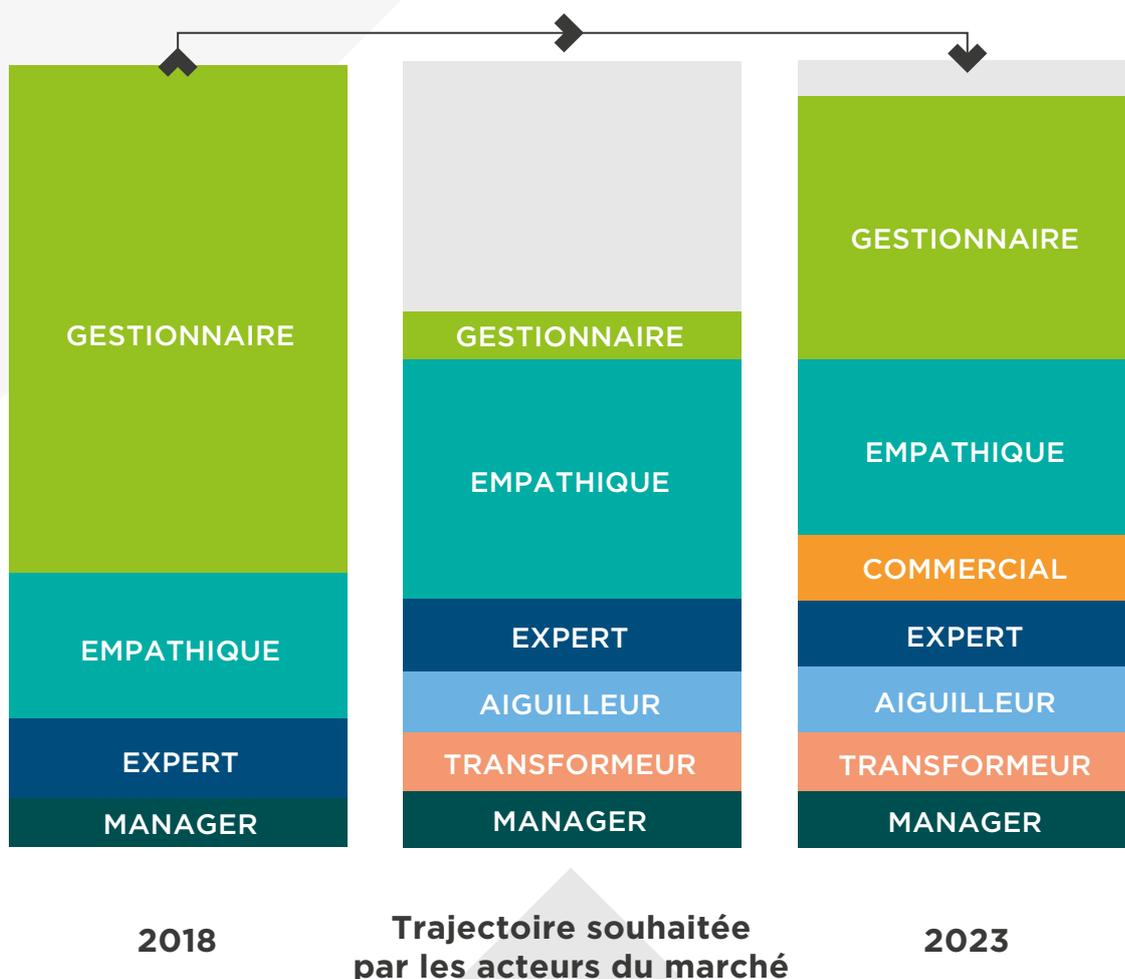


L'évolution des profils : l'avènement de nouveaux profils pour superviser les flux, conduire le changement, gérer les projets et... mener des actions commerciales !

LES GESTIONNAIRES « ADMINISTRATIFS »

Acteurs historiques des directions des opérations, les profils « gestionnaires » sont chargés de réaliser des tâches administratives et récurrentes de gestion. Les efforts d'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée en ont réduit le nombre, mais dans des proportions moindres qu'anticipées par le marché, qui tablait il y a 5 à 10 ans sur une diminution de moitié de ces typologies de profils.

Certains acteurs n'ont observé aucune baisse de ces gestionnaires administratifs, en faisant part également de leur forte déception vis-à-vis des technologies de robotisation des processus et des promesses qu'on pouvait en attendre. La tendance à la baisse devrait néanmoins se poursuivre, du fait notamment des progrès technologiques continus de l'intelligence artificielle (ChatGPT, lecture OCR...), au profit de profils dits « empathiques ».





LES EMPATHIQUES

L'omnicanalité dans la gestion des demandes clients voit se renforcer la polyvalence de certains collaborateurs qui, dans leurs parcours d'évolution de carrière, peuvent être amenés dorénavant à progresser vers des actes de relation client et donc à répondre au téléphone, en niveau 2 des centres de relation client. Ce nouveau profil facilite le traitement d'un dossier de bout en bout et participe à une plus grande satisfaction client, qui peut voir ainsi son dossier pris en charge au travers d'une seule et même interaction téléphonique. À l'avenir, ces types de profils aux fortes compétences comportementales devraient être prépondérants, dans un souci de trouver un équilibre entre l'utilisation de l'automatisation basée sur l'IA et le maintien d'une approche humaine et personnalisée, dans un secteur de l'assurance où la confiance et la transparence vis-à-vis des clients restent cruciales.

Leur rôle est aussi commercial, à travers la capacité à réaliser des rebonds, dans l'objectif de tirer au maximum partie des interactions avec les clients. Ces rebonds, qui constituent un levier très important de performance et que beaucoup d'acteurs cherchent à renforcer, peuvent se faire sur des produits d'assurance « traditionnels » ou dans la promotion de nouveaux services. Si cela constitue une réelle avancée dans la relation commerciale avec le client, cela questionne le niveau et la nature de la rémunération des conseillers et des gestionnaires (part variable, commission sur la vente d'un produit ou d'un service...) mais aussi la répartition et l'articulation des rôles entre les Opérations et les équipes commerciales.

L'AIGUILLEUR

Les évolutions technologiques liées à la supervision des flux et de la planification des ressources ont quant à elles renforcé le rôle des profils dit « aiguilleurs », véritables « chefs d'orchestre » de l'organisation des ressources. Grâce aux outils de planification tels que le Workforce Management et d'orchestration des interactions, ils jouent un rôle clef dans la priorisation en temps réel des demandes clients, la mutualisation et l'entraide entre les équipes, l'anticipation des fluctuations de charges à la hausse comme à la baisse, pour proposer le bon dispositif de collaborateurs au bon moment.

LES « TRANSFORMEURS »

Pour accompagner les équipes dans la transformation, qu'elle soit technologique ou humaine, un nouveau profil transverse a émergé : les « transformeurs ». Au sein des directions des Opérations, pouvant adresser en transverse les différents métiers de l'entreprise, ils sont parfois issus du terrain en développant une véritable expertise projets pour assurer la bonne appropriation des changements par les équipes.

LES EXPERTS

Le profil appelé « Expert » peut posséder deux niveaux d'expertise distincts (outre le volet gestion de projets évoqué plus haut). Son expertise peut être « métier » dans un domaine spécifique. Mais elle peut également être technologique, par exemple en étant responsable de la maintenance et de l'évolution des robots RPA, pour que cela réponde en continu aux besoins des utilisateurs.



LE RÔLE ESSENTIEL DU MANAGEMENT DANS CETTE TRANSFORMATION

La transformation des métiers peut être entravée par des habitudes de travail et la peur de l'inconnu. Afin d'accompagner les collaborateurs dans ce processus, il est essentiel de prendre en compte trois points clés pour atténuer ces obstacles : susciter l'envie chez les collaborateurs, prendre en considération leur capacité et leur volonté de se transformer et investir dans les formations.

Tous les collaborateurs ne sont pas nécessairement en mesure de se transformer. Certains gestionnaires peuvent se sentir très mal à l'aise lorsqu'il s'agit d'entrer en contact direct avec les clients. Il est donc impératif de prendre cet aspect en considération, sous peine de rencontrer une résistance qui mettra un terme à toute évolution.

Le changement ne pourra pas s'engager sans l'impulsion et l'engagement des managers de proximité. Les attentes autour de ce profil sont immenses. Il n'est plus seulement attendu du manager qu'il soit un expert de son domaine d'activité, il doit dorénavant être un véritable leader, acteur dans la fidélisation des collaborateurs.

ARTICLE #3

MANAGER DEMAIN, SEREZ-VOUS PRÊTS ?

Pour s'adapter aux évolutions du secteur de l'assurance, les acteurs ajustent leur stratégie très régulièrement et s'agilent. Dans ce contexte, les organisations s'interrogent et cherchent à innover à travers l'axe managérial. Quelles nouvelles réponses apportées aux collaborateurs pour améliorer la performance, favoriser le bien être, la rétention ? Et d'ailleurs, est-ce que cela fonctionne ?

Dans un sondage de 2017, nous apprenions que plus de 67% des dirigeants considéraient leur management innovant, alors que seulement 29% des salariés le pensaient. Mais alors, innovation managériale, intention réelle de changer les choses ou nouvelle lubie sans réalité ?

Pourquoi innover : envie ou dépit ?

L'innovation est essentielle pour toute organisation souhaitant rester compétitive et adaptée à un environnement en évolution. Comme le dit l'adage, « Innover n'est pas avoir une nouvelle idée, mais arrêter d'avoir une vieille idée ». Même lorsque tout semble aller bien, il peut être nécessaire de rompre avec une routine établie et d'explorer de nouvelles façons de faire les choses. Ces innovations, comme le Lean Management ou plus récemment l'Agile, sont motivées par une inadéquation entre les besoins de l'organisation et les modes de management en place.

Innover sur le plan managérial : dans les faits, est-ce que les choses changent ?

Les nouvelles approches managériales offrent des réponses différentes à la gestion des ressources et des équipes et rendent obsolète le terme de « management » qui ne traduit plus pleinement ce que l'on attend des managers. On entend dans le terme d'innovation managériale tous les nouveaux outils et pratiques, le développement de principes collaboratifs et d'une culture de la co-responsabilité.

Les innovations sont multiples et chaque organisation peut prendre des options différentes. Le changement peut ainsi passer par l'abandon du manager unique au profit d'une pluralité de leaders inspirants. Cette transition favorise les interactions humaines, encourage le droit à l'erreur et promeut la co-responsabilité, l'autonomie et la collaboration au sein des équipes.

Le passage aux actions concrètes de l'innovation peut être très complexe, notamment lorsqu'on touche aux processus d'une organisation. Pour illustrer concrètement cette innovation, le visuel ci-dessous donne quelques exemples de modifications de processus, étant entendu que leur applicabilité et leurs descriptions sont uniques. Chaque organisation doit mesurer sa capacité à revoir ses process, en fonction de sa culture, de ses objectifs stratégiques, ses collaborateurs et donc sa réalité propre. Une chose reste certaine pour autant, les caractéristiques communes du management innovant se retrouveront dans la culture de la co-responsabilité.

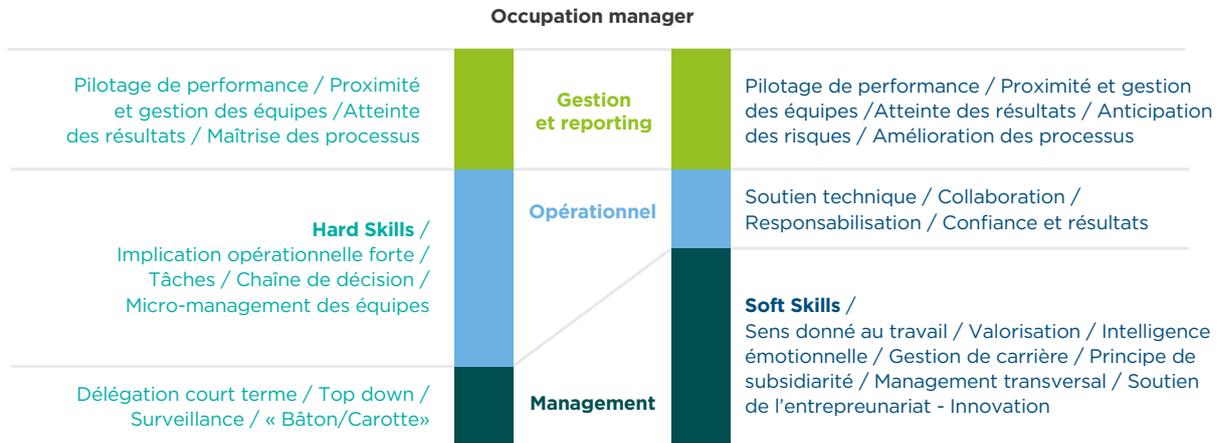




LE MANAGER « OPÉRATIONNEL »



LE MANAGER « CLEF* »



Se fixer des repères et cadrer la transformation

La coresponsabilité, ne veut pour autant pas dire « abandon de règles ». Il est important de créer une « membrane » pour protéger le système en évolution et accompagner l'ensemble des collaborateurs à se transformer à leur rythme. Fixer un cadre clair permet à chacun d'avancer plus sereinement puisque les « règles du jeu » sont posées. Chaque collaborateur au sein du système est alors conscient de ce que l'on attend de lui et de ses responsabilités. Il est en mesure, et il est responsable, d'exprimer son adhésion, ses craintes et ses envies.

Quelques questions intéressantes peuvent être posées : Quels sont les droits et les devoirs de chacun des membres du collectif ? Quelles activités relèvent-elles du collectif et de l'activité individuelle ? Quels sont les besoins et motivations de chacun vis-à-vis de la transformation ? Quels sont les besoins du collectif et y répondons-nous ?

Une fois la première version du cadre posée, il est nécessaire de l'expérimenter en collectif, puis d'ajuster ces modes de fonctionnement en se basant sur des retours d'expérience. Un temps spécifique doit être dédié à la prise de recul, au bilan et aux partages de feedback. S'en suivront alors de nouvelles questions : que devons-nous réajuster dans nos règles collectives ? Quels indicateurs nous permettent de vérifier que nous avançons dans la bonne direction ?

La transition : parler de leader plutôt que de manager

Le rôle des managers devient prépondérant et les positionne naturellement comme la pierre angulaire de la transformation avec pour objectif de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux orientations stratégiques mais également de prendre part à leur construction pour les incarner pleinement.

Ainsi, le manager doit continuer à exercer certaines tâches dites « traditionnelles », mais doit évoluer pour intégrer les notions de leadership / coach, développer la motivation intrinsèque, la reconnaissance, et la responsabilisation des équipes et se défaire progressivement de tâches de suivi plus opérationnelles. Ce que l'on attend de lui, c'est d'être un leader.

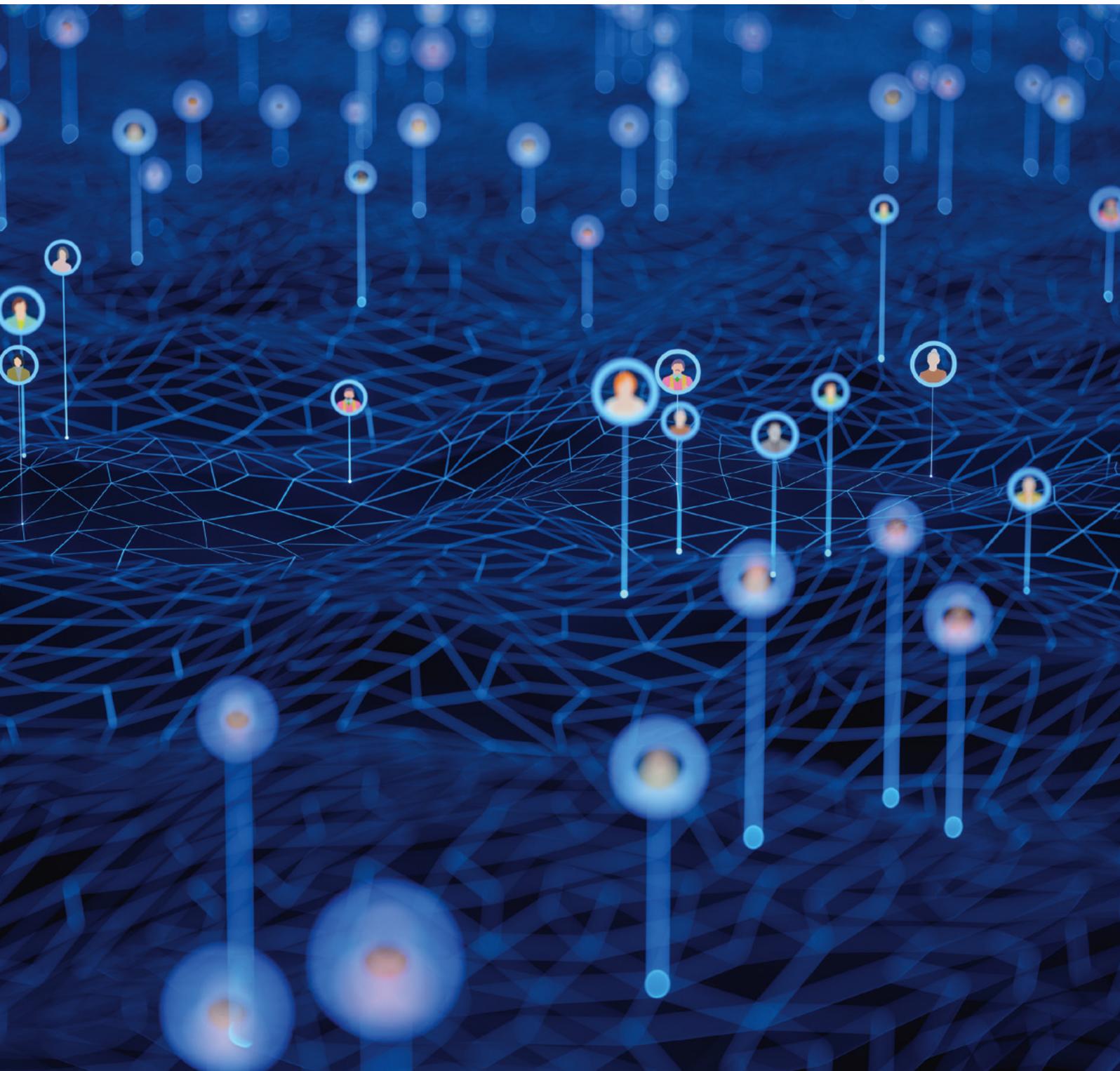
Le leader se démarque par sa capacité à guider et influencer les autres, tandis que le manager se dédie à la gestion de l'efficacité opérationnelle et la réalisation des tâches. Alors que le management vise à gérer la productivité et la cadence dans un environnement stable, le leadership se révèle essentiel pendant les périodes de turbulence et de transformation en motivant et montrant la voie à suivre.

Pour faire de la transformation un succès, les entreprises doivent développer une vision claire de ce qu'elles attendent de leurs leaders, en adéquation avec les changements imposés par l'environnement, la société comme avec les attentes de leurs collaborateurs.

ARTICLE #4

GUERRE DES TALENTS : FAIRE LE PAS DE CÔTÉ

Chercher le même candidat, le même talent que tous les concurrents est une course effrénée où très souvent on se résigne à recruter un profil « techniquement » moins bon. Pour se prémunir de cela, la clé semble résider dans le fait d'oser d'autres approches pour trouver le « bon » candidat.



Évaluer et miser sur les soft skills

Le saviez-vous : certaines entreprises commencent à imaginer abandonner le recrutement sur base de CV et concentrer leurs efforts sur le décryptage des soft skills. Quelles compétences possède le collaborateur, qui démontrent sa capacité à apprendre vite, oser se questionner, relever des défis, s'intégrer dans une équipe, relever des challenges ? A l'aune de ce nouveau prisme, des opportunités nouvelles s'ouvrent alors pour le talent et le recruteur !

Miser sur les soft skills, c'est le pari réalisé par Simplon, une entreprise solidaire d'utilité sociale qui forme demandeurs d'emplois et salariés d'entreprise au numérique. Ils ont fait le choix de se baser, non pas sur la formation initiale d'un individu mais sur ses compétences comportementales, pour évaluer sa capacité à réussir dans un nouveau métier du numérique. Cette stratégie a permis d'atteindre en 2022 un taux de sorties positives vers l'emploi ou en formation en France de 69,6 %.

Renoncer au mouton à cinq pattes

Accepter que le candidat ne réponde pas à l'ensemble des critères suppose de retravailler, avec son partenaire RH, son besoin :

- Quelles sont les compétences techniques et comportementales nécessaires pour la prise de poste ?
- Puis-je réallouer les missions entre mes collaborateurs afin que le profil que je cherche soit accessible sur le marché ?
- Y a-t-il des collaborateurs en interne qui peuvent monter en compétences (upskilling ou reskilling) ?

À noter que recruter un profil atypique qui n'a pas suivi la voie classique, qui n'a pas – a priori – la bonne expérience ou le diplôme attendu, est certes un pari pour l'entreprise mais cela permet d'apporter une diversité (de genre, de culture, de point de vue...) source de performance.

Accompagner la montée en compétences

Les collaborateurs doivent également être acteurs de leur évolution professionnelle et utiliser les ressources mises à leur disposition : bourse à l'emploi interne, formation certifiante, Académie interne, entretiens carrière, GEPP (ex-GPEC)...

La gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP), pilotée par la DRH en lien avec la Direction Générale et les métiers, permet d'identifier :

- Les besoins pour répondre à la stratégie de l'entreprise,
- Les compétences à développer, à maintenir ou à réduire,
- Les aires de mobilité et parcours professionnalisants et apprenants dédiés.

Ainsi, en acceptant de faire le pas de côté, un manager recruteur peut réussir à trouver la personne qui permettra au service d'atteindre ses objectifs en misant sur le pouvoir du collectif qui transcende la somme des individualités. À l'instar d'un orchestre de jazz...

S'adapter aux nouvelles attentes des candidats

En parallèle, certaines entreprises mettent en place des initiatives pour renforcer leur attractivité et retenir leurs talents. Ainsi, la semaine de 4 jours gagne en popularité en offrant une réduction du stress, une augmentation de la productivité, une attractivité accrue et la fidélisation des employés. En France, seules 5 % des entreprises l'ont adoptée, mais certaines commencent à expérimenter cette approche pour améliorer l'efficacité, le bien-être des salariés et l'attrait des candidats. C'est le choix qu'ont fait les Mutuelles du soleil en janvier 2023 avec des effets déjà visibles comme en témoigne Claude Leblois, directeur général des Mutuelles du Soleil, « sur onze postes qu'on n'arrivait pas à trouver depuis deux ans, il y a eu huit personnes en deux mois et on vient d'en recruter deux nouvelles. ».

LE CERCLE DES DIRECTIONS DES OPÉRATIONS DE L'ASSURANCE

Le Cercle rassemble 16 acteurs de l'assurance dans les domaines IARD et assurance de personnes

**AG2R LA MONDIALE • APIVIA MACIF MUTUELLE •
BPCE ASSURANCES • CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES •
GROUPAMA • GROUPE AGRICA • HARMONIE MUTUELLE •
LA BANQUE POSTALE • LA MÉDICALE • MAAF •
MALAKOFF HUMANIS • MATMUT • MMA • PRÉVOIR •
SENIORADOM GROUPE VYV • SWISS LIFE**

autour de quatre objectifs :

- › Faire émerger des idées
- › Échanger librement entre pairs
- › Coconstruire l'avenir des métiers opérations
- › Se focaliser sur des thématiques dédiées à valeur ajoutée

CONTACTS



Alexandre HANENCE

Partner, Assurance

alexandre.hanence@tnpconsultants.com

+33 6 99 93 55 07



Laurie BELLAÏCHE

Directrice associée, Excellence opérationnelle
et transformation des organisations

laurie.bellaiche@tnpconsultants.com

+33 6 63 07 19 66



TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

© TNP Consultants

31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine

Tél. : 01 47 22 43 34

E-mail : contact@tnpconsultants.com

www.tnpconsultants.com