



 **Université
Gustave Eiffel**

Master économie sociale et solidaire
Ingénierie de la protection sociale et mutuelles

Mémoire VAE

-

Romain MAGAGNIN

Je, soussigné Romain MAGAGNIN, certifie sur l'honneur que les travaux soumis en mon nom dans ce mémoire VAE sont le fruit de mes propres efforts et réflexions personnels et que toute idée ou tout document utilisé pour étayer ce travail et ne constituant pas une réflexion personnelle, ou une rédaction personnelle est en conséquence, cité en référence.

Le 4 octobre 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a stylized, somewhat abstract shape, likely representing the name Romain MAGAGNIN.

Je voudrais dans un premier temps adresser mes plus sincères remerciements à ma référente pédagogique et professeure de droit, Lydie PHAM, pour son accompagnement sans faille, son sincère soutien et ses précieux conseils tout au long de la phase de rédaction de ce mémoire. Aussi techniques que pertinents, ses éclairages m'ont permis de mieux comprendre les attentes de la démarche de validation des acquis de l'expérience, d'alimenter mes réflexions, mais aussi de gagner en confiance au fil des mois.

Il m'importe ensuite d'adresser toute ma reconnaissance à l'endroit de Chrystel ALLEBE et Sébastien BONNEFOY pour leur grande disponibilité, leur continuelle gentillesse et leur travail administratif et méthodologique en ma faveur, depuis décembre 2021.

Enfin, je souhaite transmettre mes plus chaleureux remerciements et toute ma gratitude à ma chère sœur Marie ANDRE-BERTRAND pour ses méticuleuses relectures de ce mémoire qui m'ont été d'une aide efficace et qui ont assurément contribué à la qualité de ce dernier.

Engagement de non-plagiat	page 4
Remerciements	page 5
Sommaire	page 6
Curriculum Vitæ	page 7
Glossaire	page 10
Introduction	page 14
1^{ère} Partie Un management responsable et dynamique visant la performance collective	page 16
2^{ème} Partie Une organisation plaçant le client au cœur du dispositif	page 36
3^{ème} Partie Une gestion qui cherche à se distinguer par sa qualité	page 48
Conclusion	page 57
Références bibliographiques	page 58
Annexes	page 59
Table des matières	page 76



MAGAGNIN Romain

40 ans | Célibataire sans enfant

13 rue Marcel Bontemps
Appartement B-306
92100 Boulogne-Billancourt

06 60 72 83 01 | romain.magagnin@gmail.com

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE



• DIRECTEUR DES OPÉRATIONS CLIENTS

membre du comité de direction & du comité opérationnel | rattaché au directeur général
depuis juillet 2021 | Boulogne-Billancourt (92) | CDI | cadre supérieur

Management : encadrement d'une direction composée de trois responsables de pôles, huit référents techniques et trente-deux gestionnaires, suivi d'activité, reporting, animation de réunions, recrutement, formation, refonte des fiches fonction, réorganisation et optimisation des effectifs, réalisation des entretiens annuels des managers. **Expertise métier** : adhésions, cotisations, recouvrement, prestations, support, administration des ventes, relation client (plate-forme téléphonique). **Pilotage de projet** : établissement de cahiers des charges, gestion budgétaire, sélection de prestataires. **Démarche qualité** : contribution à la certification ISO 9001:2015, optimisation des processus, validation des procédures et des supports de formation, gestion des risques, lutte contre la fraude (correspondant Tracfin), gestion des réclamations, contrôles. **Expérience client** : gestion du baromètre annuel de satisfaction-client, établissement d'enquêtes périodiques, intégration de la culture client, réalisation de benchmarks, vision parcours client, veille réglementaire. **Relation client** : analyse des flux, mise en place de nouveaux canaux de contact (Messenger, WhatsApp ...), élaboration de campagnes sortantes, fidélisation. **Administration des ventes** : gestion des services, interlocution des entreprises, réalisation de la documentation client, échanges avec les courtiers. **Secrétariat dentaire** : gestion administrative déléguée d'un centre dentaire mutualiste (recouvrement, prises de rendez-vous...).

• RESPONSABLE SERVICES CLIENTS

membre du comité de direction & du comité opérationnel | rattaché au directeur général
mars 2018 - juin 2021 | Boulogne-Billancourt (92) | CDI | cadre supérieur

Management : encadrement d'une direction composée de quatre responsables de pôles, un chargé de mission, quatre référents techniques et vingt-neuf gestionnaires, suivi d'activité, reporting, animation de réunions, recrutement, formation, refonte des fiches fonction, réorganisation et optimisation des effectifs, réalisation des entretiens annuels des managers. **Expertise métier** : adhésions, cotisations, recouvrement, prestations, relation client (plate-forme téléphonique), MOA. **Pilotage de projet** : établissement de cahiers des charges, gestion budgétaire, sélection de prestataires. **Démarche qualité** : contribution à la certification ISO 9001:2015, optimisation

des processus, validation des procédures et des supports de formation, gestion des risques, lutte contre la fraude (correspondant Tracfin), gestion des réclamations, contrôles. **Expérience client** : gestion du baromètre annuel de satisfaction-client, intégration de la culture client, réalisation de benchmarks, vision parcours client, veille réglementaire. **Relation client** : analyse des flux, mise en place de nouveaux canaux de contact (Messenger, WhatsApp...), élaboration de campagnes sortantes, fidélisation. **MOA** : mise en production des nouveaux contrats, recettages.

- **SUPERVISEUR PRESTATIONS COTISATIONS**

membre du comité opérationnel | rattaché au responsable prestations cotisations

décembre 2015 - février 2018 | Boulogne-Billancourt (92) | CDI | cadre

Management : encadrement d'un service composé de deux responsables de pôles et vingt-sept gestionnaires, suivi d'activité, reporting, animation de réunions, recrutement, formation, réorganisation et optimisation des effectifs, réalisation des entretiens annuels des managers. **Expertise métier** : adhésions, cotisations, recouvrement, prestations, relation client (plate-forme téléphonique). **Démarche qualité** : validation des procédures et des supports de formation, lutte contre la fraude (correspondant Tracfin), gestion des réclamations, contrôles. **Relation client** : analyse des flux, élaboration de campagnes sortantes, fidélisation.



- **RESPONSABLE D'ACTIVITÉ**

rattaché à la responsable du département adhésions cotisations recouvrement

juillet 2011 - novembre 2015 | Le Kremlin-Bicêtre (94) | CDI | cadre

Management : encadrement d'un secteur composé d'un responsable et de dix-sept gestionnaires, suivi d'activité, reporting, animation de réunions, recrutement, formation, réalisation des entretiens annuels, coordination avec les consultants. **Expertise métier** : adhésions, cotisations, recouvrement (plate-forme téléphonique). **Démarche qualité** : validation des procédures et des supports de formation, gestion des réclamations, contrôles.

- **RESPONSABLE D'ÉQUIPE**

rattaché à la responsable du pôle adhésions cotisations

septembre 2008 - juin 2011 | Gentilly (94) | CDI | agent d'encadrement

Management : encadrement d'une équipe composée de onze gestionnaires, suivi d'activité, reporting, animation de réunions, recrutement, formation, réalisation des entretiens annuels, coordination avec les consultants. **Expertise métier** : adhésions, cotisations, recouvrement. **Démarche qualité** : validation des procédures et des supports de formation, gestion des réclamations, contrôles.



- **RESPONSABLE D'UNITÉ DE TRAVAIL**

rattaché à la responsable du service comptabilité - gestion des risques

août 2007 - septembre 2008 | Paris 12 (75) | CDI | agent de maîtrise

Management : gestion et animation d'une équipe composée de trois gestionnaires, suivi d'activité, reporting. **Expertise métier** : recouvrement (gestion des impayés-clients, sinistres en matière d'assurance et dossiers de surendettement). **Démarche qualité** : mise à jour des procédures, gestion des réclamations, contrôles.

- **TECHNICIEN**

rattaché à la responsable du service action sociale - prêts

février 2006 - juillet 2007 | Paris 12 (75) | CDI | agent de maîtrise

Gestion : étude de recevabilité des dossiers de prêt ou de caution, saisie de données.

FORMATION

- **2005 : LICENCE 2 - Droit Général** *(ex-DEUG)*
(non validée) | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- **2003 : LICENCE 1 - Droit Général** *(ex-DEUG)*
(validée) | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- **2001 : BACCALAURÉAT - Économique et Social**
(validé) | Lycée Jean-Baptiste Poquelin de Saint-Germain-en-Laye.

INFORMATIQUE

Word - Excel - Powerpoint - Outlook - Forms - Photoshop - InDesign - Pléiade - Activ'Infinite.

LANGUES

- **Français** ●●●●●
- **Anglais** ●●●●●
- **Allemand** ●●●●●

BÉNÉVOLAT

- **Équipier secouriste** : Bénévole engagé à la Croix-Rouge française, depuis octobre 2021, titulaire de la certification PSE-2.

SPORTS

- **Fitness** : Pratique bihebdomadaire *(running, musculation...)*.
- **Golf** : Pratique hebdomadaire depuis 13 ans *(index : 22,9)* | Président du Friends Club.

ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution Institution intégrée à la Banque de France, chargée de la surveillance de l'activité des banques et des assurances en France.
ADOM	Association des Directeurs des Organismes de Mutualité Réseau d'acteurs du monde mutualiste ayant pour but d'informer et de soutenir ses membres dans leurs fonctions puis de resserrer leurs liens de solidarité.
AMARC	Association pour le Management de la Réclamation Client Réseau de professionnels évoluant dans le monde de la relation client et cherchant à faire de la gestion des réclamations un levier important du développement qualitatif de leurs équipes et de leur entreprise.
ANI	Accord National Interprofessionnel Consensus négocié et signé par les partenaires sociaux au niveau national et qui s'applique à l'ensemble des secteurs d'activité français. Il porte généralement sur les conditions de travail et les garanties sociales accordées aux salariés.
BENCHMARK	Analyse des pratiques et produits des entreprises concurrentes.
CPLOS	Comité Paritaire pour le Logement des Organismes Sociaux Entreprise du 1% logement spécialisée dans les caisses de Sécurité sociale, devenue Amallia en 2010 puis Action Logement en 2017.
CSE	Comité Social et Économique Unique instance représentative du personnel succédant depuis 2018 aux anciennes instances représentatives suivantes : délégués du personnel, comité hygiène sécurité et conditions de travail et comité d'entreprise.
CV	Curriculum Vitæ Support personnalisé détaillant le parcours et les compétences d'un individu.
DESC	Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure Méthode de médiation dont le but est de résoudre un conflit ou formuler une critique constructive.
DOCTOLIB	Entreprise française proposant un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne pour les patients.
DSN	Déclaration Sociale Nominative Echange de données informatisées visant à remplacer la majorité des déclarations sociales françaises issues du système d'information de gestion des ressources humaines des employeurs.
EXTRANET	Interface web sécurisée permettant à une entreprise de communiquer plus facilement avec ses clients grâce à Internet.
FNMF	Fédération Nationale de la Mutualité Française Organisme porte-parole des mutuelles et des unions mutualistes qui la composent, il assure la promotion de leurs activités et de leurs idées auprès des pouvoirs publics, des institutions et de tous les acteurs de la santé et de la protection sociale en France.

FPU	Forfait Patient Urgences Participation pécuniaire demandée à chaque patient pour le règlement des frais liés à son passage aux urgences non suivi d'une hospitalisation.
GÉNÉRATION Y	Part de la population constituée des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.
GUCR	Gestion Unique du Contrat Renault Projet de transfert des activités de gestion des affiliations et des cotisations du contrat collectif Renault de Malakoff Humanis vers Mobilité Mutuelle.
HÉMOS SANTÉ	Entreprise délégataire de gestion des frais de santé par délégation des organismes complémentaires.
INIT	Institut d'études marketing, particulièrement réputé dans les domaines mutualiste et assurantiel, expert dans la satisfaction et l'expérience client.
IRP AUTO	Groupe de protection sociale spécialisé dans le domaine des professionnels des services de l'automobile.
ISO	International Standard Organization Norme définie par l'Organisation internationale de normalisation et s'appliquant aux produits et aux services.
I-CODEX	Cabinet de conseil et de formation spécialisé dans le secteur de la protection sociale et disposant d'une forte expertise en assurance de personnes.
KALIXIA	Société par actions simplifiée développant des partenariats avec plus de dix-huit-mille professionnels de santé (en dentaire, optique, audiologie et ostéopathie) afin de proposer des tarifs maîtrisés et des produits de qualité aux complémentaires santé utilisatrices ainsi qu'à leurs bénéficiaires.
LA MUTUELLE GÉNÉRALE	Mutuelle interprofessionnelle initialement spécialisée dans la gestion et l'assurance des groupes La Poste et France Télécom.
LINKEDIN	Réseau social permettant de bâtir ou d'agréger un réseau professionnel mais aussi de développer une réputation en ligne.
MAKING-OF	Anglicisme désignant un documentaire ayant pour sujet le tournage d'un film ou la préparation d'un spectacle.
MALAKOFF HUMANIS	Groupe de protection sociale paritaire et mutualiste à but non lucratif, issu du rapprochement des groupes Malakoff Médéric et Humanis.
MESSANGER	Système de messagerie instantanée et incorporée aux réseaux sociaux.
MICROSOFT FORMS	Outil de création de sondages en ligne et faisant partie du pack Office 365.
MOA (service)	Maîtrise d'OuvrAge (service) Entité d'une entreprise qui réalise le cadrage des projets, en définit les besoins, élabore le cahier des charges et assure les échanges avec les équipes informatiques.
MOBILITÉ MUTUELLE	Mutuelle santé spécialisée dans la gestion et l'assurance des entreprises du secteur de l'automobile et de la mobilité.

PLFSS	Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale Texte présenté annuellement par le Gouvernement au Parlement dont le but est de fixer les conditions nécessaires à l'équilibre financier de la Sécurité sociale, par la fixation d'objectifs de dépenses selon les recettes prévues.
PMSS	Plafond Mensuel de la Sécurité Sociale Barème de référence pris en compte pour le calcul du montant maximal de certaines prestations ou cotisations sociales.
PORTABILITÉ	Dispositif permettant à un individu de maintenir sa couverture santé après son départ d'une entreprise, sous conditions et pour un délai maximal de douze mois.
RADIANCE MUTUELLE	Mutuelle régionale du Groupe Malakoff Humanis localisée au sein des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté.
RATIO DE SOLVABILITÉ	Indicateur en pourcentage du niveau de fonds propres d'une entreprise par rapport au niveau de fonds propres réglementairement requis, reflétant ainsi la capacité d'une mutuelle à faire face à ses engagements en toutes situations par rapport à son niveau de fonds propres. La réglementation actuelle impose un ratio minimal de 100%.
RENAULT	Constructeur automobile français membre de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données Norme européenne qui encadre depuis 2016 le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.
RH (service)	Ressources Humaines (service) Entité chargée de gérer le cycle de vie des employés au sein de l'entreprise (recrutement, embauche, intégration, formation et licenciement) et de superviser leurs avantages sociaux.
SGAM	Société de Groupe d'Assurance Mutuelle Statut permettant à des sociétés d'assurance mutuelles ou des institutions de prévoyance, de droit français, d'encadrer leurs relations financières.
SI (service)	Système d'Information (service) Entité chargée de définir l'architecture du système d'information, concevoir, installer, déployer et exploiter le système d'information.
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini Méthode mnémotechnique permettant de décrire les objectifs que l'on veut exprimer de façon la plus claire, la plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables.
SMQ	Système de Management de la Qualité Ensemble des activités par lequel une entreprise ou un organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie globale.
SSAM	Service de Soins et d'Accompagnement Mutualiste Service sanitaire, social ou médico-social géré par une mutuelle ou une union territoriale de la Mutualité française.
STPPS	Service Tiers Payant Professionnels de Santé Entreprise spécialisée dans l'externalisation du tiers payant pour les centres dentaires et la gestion des impayés clients.
TRACFIN	Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins Service de renseignement français rattaché au ministère en charge l'Économie et des Finances et chargé de la lutte contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

VAE	Validation des Acquis de l'Expérience Dispositif permettant à toute personne, quels que soient son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience en vue d'obtenir une certification professionnelle.
VERITAS <i>(bureau)</i>	Société spécialisée dans les essais, l'inspection et la certification des entreprises.
VIP	Very Important Person Acronyme anglais faisant référence à personne très importante méritant un traitement particulier.
WHATSAPP	Application mobile multiplateforme fournissant un système de messagerie instantanée chiffrée de bout en bout aussi bien via les réseaux de téléphonie mobiles que par Internet.
100% SANTÉ	Dispositif permettant aux patients un accès à des prestations de soins et des équipements identifiés dans un panier spécifique en optique, dentaire et audiologie et visant à assurer pour ceux-ci un reste à charge nul.

Quinze ans ! Voilà déjà plus de quinze ans que je manage. Quinze années de plans d'actions, d'arbitrages, de projets, de gratifications. Quinze années de responsabilités, de réunions, de candidatures, de remises en question. Quinze années de management. Quinze années de progression. A présent rendu au tiers de ma carrière, le temps d'un premier bilan est venu.

Je me souviens bien de ma première expérience professionnelle. C'était au sein du CPLOS¹. Désireux de me lancer rapidement sur le marché de l'emploi après trois années d'études juridiques contrastées, j'y ai d'abord postulé comme technicien pour un contrat à durée déterminée. Prolongé puis titularisé, j'y ai appris la rigueur, la productivité et les fondements du métier de gestionnaire. Promu responsable d'unité de travail quelques mois plus tard, j'ai pour la première fois découvert le métier de manager, via l'encadrement d'une petite équipe dédiée au recouvrement des créances. Ce premier poste d'encadrant m'a beaucoup séduit : les missions d'animation, d'écoute et de conduite du changement se sont révélées passionnantes à mes yeux, surtout dans un environnement où la gouvernance générale de l'entité était statutairement accessible à l'échelle de l'individu. Concilier le métier d'encadrant avec le monde de l'économie sociale et solidaire m'est alors apparu comme une évidence.

La loi de mobilisation pour le logement, dite loi Boutin², ayant engagé un vaste mouvement de concentration des acteurs du 1% logement, j'ai ensuite décidé de donner un nouvel élan à ma carrière en intégrant La Mutuelle Générale³, comme responsable d'équipe puis en tant que responsable d'activité. Convaincu par l'ambitieux projet d'entreprise de cette dernière, j'ai véritablement pu y approfondir mes compétences de manager, via la réalisation de recrutements, de sessions de formation, ou encore d'entretiens annuels de performance. Cette expérience m'a éveillé aux impératifs d'une bonne posture managériale à travers la gestion de conflits ou l'analyse de problématiques RH⁴ complexes. J'y ai beaucoup travaillé ma communication pour la doter d'une épaisseur plus constructive. C'est au sein de La Mutuelle Générale que j'ai réellement pu développer une fibre managériale empreinte de sens et d'épanouissement.

Puis le cap des sept ans est arrivé. L'envie d'un nouveau défi professionnel a germé en moi. Recruté par Mobilité Mutuelle⁵ pour encadrer l'ensemble de ses équipes de gestion, j'ai souhaité franchir un nouveau pallier en élargissant mes domaines d'expertise et d'intervention. J'ai alors intégré une entité riche d'histoire et d'avenir. Fondée le 11 novembre 1911 au sein des usines Renault⁶ sous le nom de « Caisse des Secours Mutuels des ouvriers et employés de la maison Renault », cette structure mutualiste devient « Mutuelle Renault » en 1985, avant d'adopter début 2019 son actuelle dénomination commerciale. Génétiquement liée au premier constructeur automobile français, elle oriente aujourd'hui son développement vers l'ensemble des acteurs de la mobilité, tels que les entreprises du transport routier, les auto-écoles, les centres de réparation ou les fabricants de pièces détachées. Fin 2021, Mobilité Mutuelle protégeait cent dix-huit mille personnes pour un chiffre d'affaires annuel

¹ Comité Paritaire pour le Logement des Organismes Sociaux. Entreprise du 1% logement spécialisée dans les caisses de Sécurité sociale, devenue Amallia en 2010 puis Action Logement en 2017.

² Loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite loi Boutin.

³ Mutuelle interprofessionnelle initialement spécialisée dans la gestion et l'assurance des groupes La Poste et France Télécom.

⁴ Ressources Humaines (service). Entité chargée de gérer le cycle de vie des employés au sein de l'entreprise (recrutement, embauche, intégration, formation et licenciement) et de superviser leurs avantages sociaux.

⁵ Mutuelle santé spécialisée dans la gestion et l'assurance des entreprises du secteur de l'automobile et de la mobilité.

⁶ Constructeur automobile français membre de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

de 69,4 millions d'euros. Solide financièrement, elle affichait en outre à cette date un ratio de solvabilité⁷ de 343%. Membre du groupe Malakoff Humanis⁸ depuis le 1^{er} janvier 2019, Mobilité Mutuelle emploie aujourd'hui près de soixante-dix collaborateurs répartis sur trois sites de travail (Boulogne-Billancourt, Guyancourt, Le Mans). Directeur des opérations clients⁹ au sein de cet organisme, j'encadre une entité du même nom comprenant quarante-trois collaborateurs titulaires, dont trois responsables de pôle. L'organigramme¹⁰ de ma direction compte quatre pôles de travail reposant sur les traditionnelles familles d'activités de gestion d'un organisme complémentaire (adhésions-cotisations, prestations, support, relations clients). Membre du comité de direction de mon entreprise et rattaché au directeur général, j'occupe un poste alliant leadership, représentation et stratégie. Dans le cadre de mes fonctions, je suis notamment amené à piloter des projets, réaliser des audits opérationnels, développer la performance de mes équipes, déployer une démarche qualité et d'amélioration continue, assurer la relation client et formuler des demandes d'évolutions informatiques. Mon poste possède effectivement de nombreuses facettes du rôle du dirigeant.

Tout au long de ces quinze années, j'ai avancé, évolué et progressé sur le plan professionnel, sans suffisamment me soucier de ma formation fondamentale. Aujourd'hui, je constate un écart significatif entre mon métier et mon bagage universitaire. J'ai alors engagé une démarche de VAE¹¹ pour tenter d'y remédier. Via ce dispositif, j'aspire effectivement à mettre en concordance ma formation universitaire et mon expérience professionnelle. Il s'agit d'ailleurs ici de ma toute première motivation. Mais l'obtention du diplôme visé me permettrait aussi d'accroître mon employabilité ce qui n'a évidemment rien de négligeable à mes yeux. Ajouter une ligne sur son CV¹² demeure naturellement un atout. Etant enfin d'un tempérament plutôt ouvert aux défis, j'ai également amorcé cette VAE comme une épreuve individuelle à relever. J'ai effectivement besoin de régulièrement me fixer des objectifs ambitieux afin de conserver un dynamisme quotidien.

Durant près de neuf mois, j'ai alors construit le présent mémoire dans le but d'éclairer le lecteur sur mes missions, mes responsabilités et mes aptitudes, tout cela afin de le convaincre de l'adéquation de ces dernières avec les exigences du diplôme de master en économie sociale et solidaire, parcours ingénierie de la protection sociale et mutuelles. J'ai donc choisi de bâtir un plan en trois parties. La première d'entre elles abordera la dimension managériale de mon métier par ses aspects d'animation, de communication, de recherche de performance ou encore de gestion des ressources. Que ce soit en tant que responsable ou par mon actuel poste de directeur, j'ai effectivement développé des compétences dans différents domaines, tels que le contrôle interne, les ressources humaines ou la MOA¹³. Dans un deuxième temps suivra une présentation de mes attributions en matière de relation, d'expérience et de culture client. Véritablement centrales dans ma profession, ces activités me passionnent autant qu'elles m'engagent au quotidien. La qualité sera enfin au cœur de la dernière partie de ce mémoire. Marqueur de différenciation sur le marché, elle est intégrée à mes actions en interne comme en externe, à l'instar de ma récente contribution au projet de certification ISO¹⁴ 9001:2015 de Mobilité Mutuelle, validée par son attestation¹⁵ décernée le 3 septembre 2021.

⁷ Indicateur en pourcentage du niveau de fonds propres d'une entreprise par rapport au niveau de fonds propres réglementairement requis, reflétant ainsi la capacité d'une mutuelle à faire face à ses engagements en toutes situations par rapport à son niveau de fonds propres. La réglementation actuelle impose un ratio minimal de 100%.

⁸ Groupe de protection sociale paritaire et mutualiste à but non lucratif, issu du rapprochement des groupes Malakoff Médéric et Humanis.

⁹ Annexe n° 1 : Fiche de poste du directeur des opérations clients - Mobilité Mutuelle (page 59).

¹⁰ Annexe n° 2 : Organigramme de la direction des opérations clients - Mobilité Mutuelle (page 61).

¹¹ Validation des Acquis de l'Expérience. Dispositif permettant à toute personne, quels que soient son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience en vue d'obtenir une certification professionnelle.

¹² Curriculum Vitæ. Support personnalisé détaillant le parcours et les compétences d'un individu.

¹³ Maîtrise d'OuvrAge (service). Entité d'une entreprise qui réalise le cadrage des projets, en définit les besoins, élabore le cahier des charges et assure les échanges avec les équipes informatiques.

¹⁴ International Standard Organization. Norme définie par l'Organisation internationale de normalisation et s'appliquant aux produits et aux services.

¹⁵ Annexe n° 3 : Attestation de certification - Mobilité Mutuelle (page 62).

UN MANAGEMENT RESPONSABLE ET DYNAMIQUE VISANT LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Passionné par la mission managériale, que j'exerce quotidiennement depuis plus de quinze années au sein de l'économie sociale et solidaire, j'occupe aujourd'hui un poste de directeur des opérations clients, chez Mobilité Mutuelle, après avoir gravi de nombreux échelons.

1. Un poste aux multiples exigences

Membre du comité de direction de mon entreprise depuis plus de quatre ans, j'y ai appris à piloter une direction opérationnelle, mais également à adopter une posture de dirigeant interne, en toutes circonstances.

1.1. Un rôle de dirigeant au quotidien

1.1.1. Un statut de directeur

Promu directeur en juillet 2021, je m'emploie depuis 2018 à conduire les affaires et les projets de la direction « opérations clients », qui a principalement vocation à assurer la gestion et la relation client, au service des adhérents de Mobilité Mutuelle, dans une démarche de satisfaction permanente et croissante. Pour être plus précis, j'occupe actuellement, selon la convention collective nationale de la Mutualité (n° 3300), un poste de cadre supérieur, de classification C3. Ce métier passionnant m'impose naturellement de répondre positivement à de nombreuses attentes professionnelles, mais également de relever plusieurs défis responsabilisants.

Je débiterai cette présentation par la gestion budgétaire. En effet, respecter un budget annuel de fonctionnement fait pleinement partie de mes objectifs de travail. Parmi les principales dépenses, on trouve un certain nombre de mois de renfort en effectifs pour accompagner l'accroissement des flux liés à la haute saison, ou encore le paiement des factures de l'ensemble des consultants sollicités au cours d'un exercice. Tenir un budget n'étant point chose aisée, il m'appartient alors régulièrement de négocier, voire renégocier, le coût des services rendus, tout en veillant

à maintenir une relation commerciale fluide et durable avec les entreprises en question. A ce titre, je dispose de plusieurs leviers. Le premier d'entre eux me semble être la participation de Mobilité Mutuelle au groupe Malakoff Humanis. Celle-ci me permet effectivement de continuellement solliciter le meilleur tarif proposé à un grand groupe, à la condition évidente qu'un contrat cadre préexiste entre le prestataire et Malakoff Humanis. Cela a par exemple été le cas pour le contrat de service visant à instaurer un baromètre de satisfaction avec la société Init¹⁶, Malakoff Humanis faisant déjà appel à cette dernière depuis quelques années. J'ai alors pu connaître, via mes relations internes, les tarifs proposés au groupe pour les solliciter également en faveur de Mobilité Mutuelle. Cela a ainsi permis une remise pérennisée de 5 % sur le tarif de base. Par ailleurs, je demeure vigilant à l'endroit des sollicitations directes des commerciaux au fil de l'année. En effet, lorsqu'un professionnel me contacte pour me présenter une solution, souvent par téléphone, je me positionne volontairement dans une écoute ouverte mais prudente, afin de recueillir le maximum d'informations possible, sans néanmoins m'engager. Mon but est ici simple : tenter d'obtenir un devis éclairé pour me permettre ensuite de le comparer avec d'autres offres issues de divers opérateurs du marché, voire d'imaginer une réalisation internalisée de la prestation en jeu si besoin. Je suis effectivement bien plus ouvert à l'idée de réaliser un appel d'offres postérieurement, plutôt que de contractualiser immédiatement avec le premier prestataire se présentant à moi. Je crois ici que cette approche constitue en outre une bonne façon de limiter les coûts et d'utiliser de la meilleure manière possible les compétences internes.

Mon poste de directeur m'oblige également à une exemplarité, comme à une éthique au quotidien. Premier représentant de mes équipes, j'ai conscience du devoir de savoir-être qui est le mien, notamment vis-à-vis de mes collaborateurs. C'est pourquoi je veille à saluer chaque jour positivement chaque membre de l'entreprise, afin de créer une relation personnalisée de confiance et de reconnaissance réciproque, puis d'ouvrir la voie à d'éventuels échanges. Cette pratique, un brin altérée par la pandémie de covid-19, est en outre une occasion non négligeable de glaner aisément et rapidement quelques précieuses informations issues du terrain. Au-delà des salutations quotidiennes, je poursuis aussi un objectif d'exemplarité auprès de tous. Je m'applique ainsi scrupuleusement les mêmes règles de vie que celles que je fixe à l'ensemble de mes collaborateurs. Je soigne alors particulièrement ma communication verbale, comme non verbale, afin d'éviter toute incompréhension chez autrui et assure une ponctualité irréprochable, notamment lors des réunions collectives. Il me paraît tout à fait essentiel d'incarner fortement le rôle confié aux yeux de mes collègues de travail.

Enfin, la représentation de mes équipes et de ses intérêts propres auprès de la direction générale compte même parmi mes principales tâches. En tant que directeur, je suis régulièrement amené à arbitrer, valider, reporter ou encore annuler des sujets. Il m'appartient alors de valoriser le mérite de mes collaborateurs auprès de ma hiérarchie mais également de faire connaître les difficultés rencontrées sur quelque chantier que ce soit. Lors d'une prise de décision collégiale au niveau de la direction, je veille également à la faisabilité et aux impacts de cette résolution sur mon entité afin de l'amender, voire de l'écarter.

1.1.2. Une nécessaire vision stratégique dans l'intérêt premier de l'entreprise

Piloter une direction opérationnelle de Mobilité Mutuelle implique une participation active à la définition de la stratégie de l'organisation. Par conséquent, en complément du comité de direction, je suis ponctuellement amené à intervenir devant le Conseil d'administration pour présenter des orientations, expliquer des choix ou encore rendre compte des travaux menés sur mon périmètre de compétences. A titre d'exemple, j'ai récemment eu le plaisir de faire connaître aux administrateurs les résultats du baromètre annuel de mesure de la satisfaction client. Mon idée était ici d'informer ces derniers du bilan largement favorable de l'enquête, mais surtout de leur

¹⁶ Institut d'études marketing, particulièrement réputé dans les domaines mutualiste et assurantiel, expert dans la satisfaction et l'expérience client.

démontrer que les perceptions des clients s'inscrivaient aujourd'hui pleinement dans les exigences stratégiques de la mutuelle, visant à compter parmi les premiers acteurs du marché en termes de satisfaction.

Tout au long des séances hebdomadaires du comité de direction, je prends généralement garde à conserver à l'esprit l'intérêt supérieur de l'entreprise. Je m'astreins ainsi à constamment mettre en perspective les décisions collectives de l'instance avec les possibilités de mes équipes et de mes activités, en recherchant cohérence et équilibre. J'ai notamment souvenir d'un besoin urgent d'intégration, dans l'un des pôles de travail de ma direction, d'une collaboratrice en échec professionnel manifeste au sein d'un autre service de l'entreprise. Pour éviter tout licenciement immédiat et offrir une seconde chance interne à cette personne, la responsable des ressources humaines et moi avons convenu de la transférer sur un poste vacant de la direction des opérations clients. Si j'ai initialement pu voir cette arrivée comme altérant une opportunité réelle d'un recrutement extérieur probablement mieux qualifié, par cette décision, j'ai souhaité privilégier l'entraide transverse et la solidarité entre les différentes directions de la mutuelle, au profit de l'intérêt général de l'entreprise.

Parmi mes responsabilités de directeur figure également la fixation des objectifs ou plus largement des consignes de travail à l'endroit des managers opérationnels. Il m'incombe effectivement de décliner des objectifs stratégiques en objectifs personnels. Je m'attache alors toujours à convaincre mes collaborateurs du bien-fondé des objectifs fixés, surtout lorsqu'ils sont particulièrement ambitieux ou revus à la hausse. A cet effet, il m'est fréquemment arrivé d'insister sur le mérite lié aux efforts et au dépassement de soi pour valoriser mon interlocuteur, puis le faire adhérer, dans une dynamique de reconnaissance managériale ultérieure. J'ai également aimé aborder l'idée d'une construction collective des réussites, par laquelle chaque salarié apporte sa contribution individuelle, devenue alors indispensable. Un peu comme chacun apporte sa pierre à l'édifice. A maintes reprises, il m'est aussi arrivé de louer les bénéfices personnels de la performance pour le développement des compétences du salarié, en lui expliquant que cela demeurerait aujourd'hui essentiel sur le marché du travail à des fins de renforcement de son employabilité. Enfin, et pour éventuellement terminer de convaincre un salarié récalcitrant, je m'impose systématiquement de donner du sens aux actions et aux missions. En l'espèce, si la fixation d'objectifs vise initialement à rechercher la stricte performance des collaborateurs, je précise qu'elle aboutit au-delà à la noble conséquence de servir un client et donc tout simplement d'aider autrui, dans le contexte solidaire de la protection sociale. Aborder l'impact humain final m'a souvent été efficace pour regagner l'adhésion d'un collaborateur au départ assez réticent à la découverte de ses nouveaux objectifs.

La dimension stratégique de mon poste s'apprécie de surcroît dans la gestion des projets structurants de l'entreprise. En 2017, Mobilité Mutuelle s'est en effet dotée d'un plan stratégique ambitieux, nommé MR 2020, comprenant alors vingt-sept projets différents et poursuivant quatre objectifs prioritaires :

- Sécuriser :

Assurer la continuité de fonctionnement, adapter les locaux, se mettre en conformité réglementaire, assurer les équilibres techniques, déterminer les fonctions clés, gérer les évolutions réglementaires, etc.

- Fiabiliser :

Renforcer la qualité de service, fidéliser les adhérents, dynamiser l'image de la mutuelle, enrichir les services, etc.

- Optimiser :

Renouveler le portefeuille, limiter les pertes de cotisations, maintenir un équilibre entre les domaines individuel et collectif, etc.

- Développer :

Diversifier le portefeuille, développer la prévoyance, augmenter le nombre de personnes protégées, etc.

Ce plan s'est par la suite enrichi pour parvenir aujourd'hui à un total de trente-neuf projets¹⁷ enregistrés. Certains sont terminés, d'autres sont toujours en cours. Un comité de pilotage bimestriel est par ailleurs établi pour suivre collectivement l'état d'avancement desdits projets. Pour ma part, je suis personnellement impliqué dans quatorze d'entre eux. Trois en qualité de sponsor, sept en qualité de chef de projet et quatre en qualité de contributeur direct. Par retour d'expérience, je dirais que le management de projets est une des clés majeures du rôle stratégique du dirigeant dans la transformation des organisations. Gérer des projets demeure tellement impactant en termes de mutation interne, que la dimension formatrice y est en outre décuplée. En tant que chef de projet, j'ai par exemple pu installer tout un pan nouveau d'activité pour la mutuelle, par la mise en place de la délégation de gestion chez Mobilité Mutuelle. Cette nouveauté m'a notamment permis de découvrir l'audit opérationnel des délégataires. D'autre part, en tant que contributeur direct, j'ai eu le plaisir de piloter la mise en place des processus de mon domaine, en amont de la certification ISO. Enfin, en qualité de sponsor, j'ai pu encourager et soutenir le déploiement de la DSN¹⁸ et plus particulièrement du télétravail pour les clients collectifs. Tous ces chantiers m'ont fait nettement grandir professionnellement dans ma position de directeur.

Parallèlement, je souhaite aussi signaler qu'à mes yeux, la montée en compétences sur des fonctions dirigeantes se nourrit nécessairement d'autrui et en premier lieu de son entourage professionnel. Me concernant, je cherche continuellement à m'enrichir de l'expérience de ma hiérarchie et plus particulièrement aujourd'hui de celle de mon responsable direct, le directeur général de Mobilité Mutuelle. A travers ses méthodes de travail, ses techniques de communication ou encore sa gestion des conflits, j'examine sereinement les situations vécues par ses soins, avec recul et neutralité, puis essaye a posteriori de me questionner, en comparaison, sur ce qu'aurait probablement été ma propre pratique managériale dans des conditions analogues. Et je dois ici reconnaître que cet exercice m'a fait progresser au fil des mois. En effet, là où j'aurais jadis possiblement engagé des orientations fermes un peu trop rapidement, j'ai spécialement appris, sous sa responsabilité, à laisser davantage mûrir les sujets et à les élargir pour parvenir à une décision plus complète, plus réfléchie et donc plus pertinente. Cela a par exemple été le cas pour la mise en place de l'accord interne de télétravail. D'emblée, j'étais partisan de limiter le nombre hebdomadaire de jours de télétravail accordés à un ou deux par salarié, selon la saisonnalité de l'activité. Je tirais à cet instant un premier bilan contrasté des mois de télétravail contraint, hors accord, par les impératifs liés à la situation sanitaire. La qualité du travail fournie par tous mes collaborateurs et la communication managériale globale me semblaient particulièrement perfectibles durant cette période. Certes, nous sommes collectivement parvenus à maintenir notre activité et notre disponibilité auprès de l'ensemble de nos adhérents en toutes circonstances et dès les premiers jours du tout premier confinement, mais il n'en demeurait pas moins que la découverte de cette nouvelle façon de travailler ne s'est pas faite sans obstacle au sein de ma direction. Les managers de proximité m'ont en effet souvent remonté des relâchements significatifs de la part de quelques collaborateurs au niveau de leur productivité, et pour ma part, j'ai rapidement constaté que les échanges simples et courants auparavant réalisés sur les plateaux de travail devenaient bien moins réguliers et faciles lorsqu'il s'agissait de contacter ces mêmes personnes par téléphone. J'en ai alors conclu que si le télétravail devenait, via un accord, une nouvelle manière structurelle de travailler dans l'entreprise, il convenait manifestement de le limiter au strict minimum pour en réduire les désagréments. Initialement tout aussi réservé que moi sur le sujet, mon directeur général a quant à lui su prendre un temps de réflexion supplémentaire pour connaître les positions du groupe Malakoff Humanis, voire du marché, sur cette question du télétravail. J'ai ainsi constaté avec lui que si des adaptations significatives de l'organisation et du management devaient certainement voir le jour, il n'était pas nécessairement positif de demeurer fondamentalement sur une position de forte limitation du nombre de jours de télétravail, au risque d'altérer par exemple l'attractivité de nos emplois lors de nos futurs recrutements, notamment auprès des jeunes générations. Il m'a alors convaincu d'adopter une posture plus souple et favorable au télétravail, en amont de la conclusion dudit accord et dans un contexte évident de croissance de la pratique dans le monde professionnel des années à venir. En conséquence, j'ai suivi ses précieux conseils puis sollicité l'instauration d'un plan de formation à

¹⁷ Annexe n° 4 : Liste des trente-neuf projets MR2020 - Mobilité Mutuelle (page 63).

¹⁸ Déclaration Sociale Nominative. Echange de données informatisées visant à remplacer la majorité des déclarations sociales françaises issues du système d'information de gestion des ressources humaines des employeurs.

l'endroit de tout l'encadrement, sur la thématique du management à l'heure du télétravail, dans le but d'aider chaque responsable à s'approprier les bons outils, repères et postures sur ce sujet nouveau.

1.1.3. Une responsabilité d'ambassadeur de la marque

Conduire une direction opérationnelle de Mobilité Mutuelle consiste naturellement à porter les valeurs de l'entreprise mais surtout à en défendre les intérêts, spécifiquement auprès des tiers. Pour porter des valeurs, il convient avant tout de les définir. C'est pourquoi, au cours d'un séminaire dédié et en parfaite co-construction, les différents membres du comité de direction ont pu déterminer les quatre valeurs fortes de Mobilité Mutuelle, que sont l'exemplarité, l'agilité, l'expertise et l'ambition. Ces valeurs visent notamment à afficher les caractéristiques professionnelles majeures de l'entreprise auprès de ses collaborateurs comme de ses clients ou même de ses prospects. Ainsi, faire preuve d'agilité est par exemple un réel engagement que Mobilité Mutuelle veut pleinement différenciant sur le marché des complémentaires santé, pour marquer sa spécificité et ses capacités. Par conséquent, je me dois de tenir cette promesse au quotidien. Je me remémore alors une situation délicate rencontrée deux mois après la mise en production d'un nouveau contrat collectif. Le responsable des ressources humaines concerné était en effet revenu vers moi pour me faire part de sa forte insatisfaction quant à la structure de cotisations intégrée à son contrat. Il prétendait que les éléments contractuellement validés n'étaient point ici respectés et demandait en conséquence une refonte entière de la structure de son contrat, générant du temps de paramétrage, des recettages, des mouvements comptables correctifs et de l'accompagnement personnalisé. Le commercial en charge du dossier tenait pour sa part un discours opposé et reposant sur une incompréhension entre les deux parties. Il m'a alors fallu répondre à cette requête du client et lui démontrer ma capacité de réactivité, de conduite rapide du changement et de proximité, comptant d'ailleurs à mes yeux parmi les principaux marqueurs de l'agilité. J'ai ainsi dû mobiliser en urgence des collaborateurs et déprioriser d'autres sujets en cours, pour permettre l'aboutissement favorable de ce plan d'actions. En l'espèce, le client a pu incontestablement observer que la promesse commerciale de Mobilité Mutuelle portant sur l'agilité était une réalité factuelle.

La représentation de l'entreprise à l'extérieur de ses murs est une des missions m'appartenant et que j'apprécie tout particulièrement. J'aime aller à la rencontre de nouveaux interlocuteurs au premier rang desquels figurent les clients. Attaché à la qualité de la relation humaine dans la durée, je privilégie la pratique visant à aller au-devant des attentes. En d'autres termes, je préfère anticiper les demandes de mes clients pour mieux les satisfaire. C'est pourquoi j'ai initié des rencontres annuelles avec les responsables des ressources humaines des principaux contrats collectifs. Baptisées « échanges mutuelle¹⁹ », ces réunions physiques ont pour but de recueillir les retours des utilisateurs mais également de promouvoir périodiquement Mobilité Mutuelle quant à sa continuelle transformation (nouveaux canaux de communication, résultats de gestion, démarche qualité, nouveautés, etc.). L'idée est ici de résoudre de ponctuels irritants dans des délais très rapides afin de contenir les potentielles velléités de départ du client à la concurrence et de confirmer la différenciation de la mutuelle.

1.2. Des missions transverses en interne comme au sein du groupe

1.2.1. Une collaboration interne indispensable

¹⁹ Annexe n° 5 : Trois premiers « échanges mutuelle » de l'année 2022 - Mobilité Mutuelle (page 64).

La transversalité est une exigence forte de mon poste pour parvenir à atteindre mes objectifs. Une exigence autant qu'une nécessité. J'apprécie ainsi souvent de recourir à la comitologie pour cadrer mes projets. En tant que directeur des opérations clients, je suis par exemple en charge des campagnes annuelles de renouvellement. Chaque année, il convient en effet de reconduire les contrats déjà en portefeuille sur l'année suivante, en y apportant des modifications telles que des augmentations de cotisations, un aménagement des garanties ou la transposition des évolutions réglementaires, puis en assurant la bonne exécution de tâches rituelles à l'instar de l'envoi des échéanciers ou des cartes de tiers payant. Pour réaliser tout cela, la participation de plusieurs directions internes est indispensable en amont des opérations. La direction financière définit pour sa part l'équilibre technique des contrats pour émettre un niveau d'indexation, puis la direction juridique indique les potentielles évolutions réglementaires à considérer. En aval de toutes ces actions, il m'appartient alors de préparer les communications sortantes argumentées, d'intégrer les nouveaux tarifs dans l'outil de gestion puis d'en assurer le recettage. Par conséquent, plusieurs dizaines d'actions sont attribuées à différentes directions sur une période d'à peine trois mois. Le risque d'erreurs ou d'oublis étant ici important, j'ai établi en 2021 un comité ad hoc, nommé comité du renouvellement, qui regroupe toutes les deux semaines, les directeurs de toutes les entités de l'entreprise pour effectuer un point de situation éclairé sur les actions en cours, valider des positions communes ou encore pratiquer d'éventuels arbitrages. Le premier bilan est positif car cette instance a considérablement réduit les bévues et approximations affectant le client. J'y vois d'ailleurs le bénéfice tiré de la taille de la structure au sein de laquelle j'évolue. Au cours de ma carrière, j'ai en effet eu le plaisir de travailler pour La Mutuelle Générale puis pour Mobilité Mutuelle. La première entité compte près de deux mille salariés contre environ soixante-dix pour la seconde. Par conséquent, les circuits de décision sont bien plus rapides chez Mobilité Mutuelle et il me semble alors que l'entreprise y gagne clairement en réactivité et donc en efficacité.

1.2.2. De fortes synergies avec le groupe

Fièrement affiliée à la SGAM²⁰ Malakoff Humanis, Mobilité Mutuelle s'appuie avec détermination sur la force de son groupe, ce qui implique une pleine collaboration des effectifs des différentes entités. A ce titre, je participe régulièrement aux réunions du groupe sur différentes thématiques. L'aspect informatique des sujets est ici prépondérant. En effet, Mobilité Mutuelle utilisant les outils du groupe, il est hebdomadairement nécessaire de collaborer avec les interlocuteurs dédiés pour faire progresser les actions en cours. J'ai par exemple initié un chantier de refonte des publications automatiques générées par le logiciel de gestion. Le but était essentiellement d'actualiser les courriers récurrents de l'entreprise à destination des adhérents pour les rendre plus clairs, moins administratifs et surtout plus modernes dans leur expression. Pour les besoins de cette réalisation, en plus d'une simple expression des besoins, il m'a fallu assurer une coordination technique durant trois mois avec les référents idoines du groupe, passant alors par des phases de cadrage, de démonstration ou encore de recettage. L'élément le plus complexe était assurément de parvenir à convaincre mes pairs de la pertinence de la démarche, puisque certaines modifications peuvent atteindre l'ensemble des utilisateurs de l'outil, y compris ceux issus d'une autre mutuelle du groupe. Toutefois, cette massivité apparente du processus était largement contrebalancée par les apports sécurisants des informaticiens qui évitent ainsi de nombreuses anomalies ou confusions.

1.3. Un pouvoir de fixation d'objectifs ambitieux

²⁰ Société de Groupe d'Assurance Mutuelle. Statut permettant à des sociétés d'assurance mutuelles ou des institutions de prévoyance, de droit français, d'encadrer leurs relations financières.

Après avoir participé à la définition du plan stratégique de la mutuelle, il m'appartient ensuite de porter celui-ci auprès de mes collaborateurs. Décliner une vision en objectifs me demande alors une méticuleuse préparation, afin de m'approprier l'essentiel des perspectives pour les traduire efficacement en actions. Ambitieuse dans sa volonté de figurer au-dessus du marché en termes de benchmark²¹, Mobilité Mutuelle souhaite par exemple se distinguer de ses concurrents par sa qualité de gestion. En tant que directeur des opérations clients, cette attente se situe alors au cœur de mon périmètre d'activités et s'intègre naturellement dans les objectifs fixés. Pour libeller adéquatement un objectif, je veille tout d'abord à rassembler l'exhaustivité de mes attentes, à raisonnablement mesurer le niveau potentiel de faisabilité de ce dernier puis à déterminer les moyens que je peux aisément attribuer à la réalisation de celui-ci. Je peux par exemple mettre à disposition des heures de formation, des recrutements pour renforcer la capacité de production ou encore des jours d'accompagnement via des consultants extérieurs. Mon principal but demeure en outre de maintenir la motivation du collaborateur concerné par la présentation d'un environnement propice à l'atteinte de son objectif. Pour rédiger les objectifs que j'attribue, il m'arrive aussi fréquemment d'utiliser la méthode dite « SMART²² » permettant de m'assurer que ceux-ci restent intelligibles.

Généralement fixés pour une durée de douze mois, les objectifs destinés aux managers de ma direction sont enfin appréciés, quant à leur niveau d'atteinte, lors des entretiens annuels de performance au terme de l'année civile. Pour ma part, je préfère toutefois réaliser un point d'étape à la mi-parcours, afin de permettre aux collaborateurs de rectifier leurs actions voire leurs méthodes et finalement favoriser la meilleure réussite possible en fin d'exercice.

2. Une animation opérationnelle bienveillante et volontariste

Chef d'orchestre, souvent diplomate, parfois commandant, le directeur que je suis se doit d'assurer sa mission d'animation des équipes et de gestion de l'activité reposant sur des indicateurs pertinents et maîtrisés, tout en maintenant une communication positive, équilibrée et motivante, malgré les contraintes de l'environnement.

2.1. Un souci de la juste communication

2.1.1. Une communication adaptée aux interlocuteurs et aux situations

Levier essentiel du management, la communication est un moyen que j'affectionne autant que j'y ai recours. Tout au long de ma jeune carrière, j'ai inlassablement tenté d'enrichir celle-ci au gré de mes missions et de mes rencontres professionnelles. D'emblée je ne suis pourtant pas toujours perçu comme une personne facile d'accès ni même avenante. En effet, je n'accorde point aisément mon attention et encore moins aisément ma confiance à autrui. Dans le cadre du travail, je m'astreins donc à une écoute active et à une disponibilité régulière. Pour moi, la communication est avant tout un moyen visant à atteindre un but. Par conséquent, je veille quotidiennement à adapter cette dernière à la qualité de mon interlocuteur. Pour cela, je m'appuie généralement sur la méthode de détection des styles de communicants, afin de déterminer si la personne avec laquelle je suis amené à converser demeure plutôt du genre promouvant, facilitant, contrôlant ou bien analysant.

²¹ Analyse des pratiques et produits des entreprises concurrentes.

²² Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini. Méthode mnémotechnique permettant de décrire les objectifs que l'on veut exprimer de façon la plus claire, la plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables.

Concernant la communication descendante, j'adresse des messages dotés de sens et d'arguments pour convaincre. Je sélectionne d'ailleurs toujours précisément mes mots et préfère alors assurer un débit de paroles peu rapide à cet effet. Je tente aussi souvent de profiter de l'échange pour envoyer de la considération à mon collaborateur dans la perspective de nourrir chez lui de l'estime, qui lui permettra ensuite de développer son propos avec moi de la meilleure des manières. J'ai souvenir d'un collaborateur direct, encadrant et performant dans son poste, venu me voir pour aborder une erreur de recrutement au sein de son équipe. En l'espèce, il s'agissait d'un poste de gestionnaire titulaire laissé vacant par un équipier parti à la retraite. Durant la période d'essai, ce manager était dithyrambique sur le potentiel et la posture de sa nouvelle recrue. Il n'a alors pas longtemps hésité avant de me proposer de titulariser cette personne, sans renouvellement de la période d'essai. D'une nature assez prudente, j'avais évidemment tenté de faire douter ce manager par des questionnements, pour lui permettre de peser les différents éléments et ainsi s'assurer de son choix. Sa position n'a guère varié. Or, à peine une semaine après la validation de ladite période d'essai, la collaboratrice fraîchement recrutée s'est avérée assez incontrôlable, parfois rebelle et surtout clairement démotivée. Il n'était alors plus question pour elle de contribuer au travail collectif ou tout simplement de respecter les règles de l'entreprise. Déçu par cette révélation et gêné par son propre choix, ce manager est revenu vers moi pour solliciter à l'endroit de celle-ci un licenciement en bonne et due forme. Evidemment, cette erreur de recrutement était une perte réelle pour l'entreprise : entre le temps de recrutement, le temps de formation, et les coûts associés à la fin de contrat, l'opération s'est avérée largement négative pour l'employeur. Toutefois, avant de me pencher sur l'impair commis, j'ai voulu rappeler à mon interlocuteur ses nombreuses réussites en matière de management et sa charge de travail importante au moment des faits, ce qui a permis, me semble-t-il, de le mettre davantage en situation de sérénité pour aborder son échec de recrutement. J'ai alors eu l'impression que cette démarche lui avait apporté un certain réconfort et l'avait autorisé à se confier plus facilement. J'essaye effectivement d'accorder un droit à l'erreur à mes collaborateurs, non par une prétendue bienveillance managériale, mais tout simplement pour éviter que des renseignements indésirables me soient dissimulés par crainte de remontrance.

Au sein de Mobilité Mutuelle, mes équipes étant réparties sur les sites de Boulogne-Billancourt et du Mans, je m'interroge en outre fréquemment sur le choix du bon support de communication selon le contexte du message à diffuser. Entre le message électronique, l'appel téléphonique, l'échange oral informel en face-à-face ou encore la réunion structurée, je ne sélectionne pas un canal sans raison. L'urgence m'oriente par exemple naturellement vers la voie téléphonique, quand la consigne de travail m'impose un moyen écrit. Je réserve enfin les réunions aux messages complexes pour lesquels une explication plus approfondie est nécessaire. Mais la réflexion quant au choix du support le plus pertinent m'est tout à fait primordiale pour accéder à une communication que j'estime réussie.

Concernant ma communication ascendante ou transverse, la situation est quelque peu différente et repose de fait sur davantage de négociation et de compromis. J'indiquerai alors ici être particulièrement soucieux de ma communication, en mode paraverbal ou non verbal, passant par la gestuelle, l'intonation ou encore le rythme des énoncés. Lors des réunions d'encadrement, je m'attache à partager la parole et veille constamment à tenir des propos constructifs, y compris en cas de désaccord. J'ai malgré cela connu des contextes de travail assez tendus, au sein desquels les divergences étaient si prononcées entre les protagonistes que l'échange en lui-même devenait clairement infécond. J'ai notamment souvenir, il y a une dizaine d'années, d'une réunion entre encadrants au sein de La Mutuelle Générale à laquelle je participais pour tenter de mettre en place un système d'entraide de la part de mon entité au profit d'un autre service très en retard dans son activité. Ouvert à l'idée d'offrir de l'aide exceptionnelle de manière transverse, je me suis heurté durant cette réunion de cadrage au responsable dudit service en difficulté qui souhaitait manifestement définir toutes les conditions et méthodes à adopter au cours de l'opération et pour l'ensemble des collaborateurs concernés. J'ai vainement tenté de lui expliquer l'intérêt d'une co-construction du dispositif pour tirer la meilleure productivité de mes collaborateurs, mais ne suis point parvenu à le convaincre. Après trente minutes d'échanges houleux, l'écoute réciproque n'était plus en place, chacun se coupant mutuellement la parole, et la conversation virait irrémédiablement à la lutte de pouvoir. N'ayant pas trouvé les mots ni la formule pour persuader mon homologue, je m'en suis alors tout simplement remis à l'arbitrage

de ma responsable qui a, pour le coup, tranché en ma faveur. A posteriori, j'ai profondément regretté cette situation durant laquelle je ne suis pas parvenu à trouver les clés d'une communication agile et efficace.

2.1.2. Des rendez-vous d'échanges réguliers et incontournables

A mes yeux, une bonne communication passe également par la mise en place de moments spécifiques et rituels de prise de paroles. Une sorte de repères périodiques fondamentaux. Je pense ici en premier lieu aux réunions hebdomadaires que j'anime chaque mardi, chez Mobilité Mutuelle, au profit des managers de ma direction. La finalité de cet échange est de surcroît multiple, puisqu'elle s'étend de la simple coordination entre les différents responsables au suivi des campagnes et actions en cours, en passant évidemment par la diffusion par mes soins des récentes décisions et actualités issues du comité de direction. Durant les séances, j'entreprends fréquemment de susciter le débat entre les participants sur divers sujets opérationnels afin de parvenir collectivement à la conclusion d'une résolution éclairée et comprise de tous. Le management via des oukases montrant rapidement ses limites, je me suis rendu compte qu'associer ses collaborateurs en amont était bien plus fructueux en termes d'appropriation et d'efficacité.

Parallèlement aux réunions managériales, en tant que directeur des opérations clients, j'ai également établi des réunions bimestrielles incluant tous les collaborateurs de ma direction, du gestionnaire jusqu'au responsable de pôle. Au cours de celles-ci, je suis spécifiquement amené à présenter les projets en cours et à venir, les transformations organisationnelles, le suivi des objectifs majeurs, mais aussi les évolutions réglementaires. Jusqu'à mon arrivée chez Mobilité Mutuelle en décembre 2015, ce format de réunion n'existait pas, livrant ainsi les équipiers d'un service à la seule communication managériale de leur responsable direct. J'ai alors initié ce type de rassemblements professionnels à plusieurs fins. Naturellement, la première d'entre elle est la transmission d'informations importantes par mes soins envers l'ensemble des membres de la direction des opérations clients. Je compte également parmi les vertus de ces moments le fait d'éloigner temporairement les gestionnaires de leur position habituelle ancrée à leur bureau, pour leur permettre de rencontrer leurs collègues des autres pôles, dans une dimension de travail bien plus participative. J'ai à cet effet pu remarquer que les discussions émanant de ces événements étaient souvent porteuses de cohésion entre les différents protagonistes. Les collaborateurs se sentant alors pleinement écoutés par le groupe sur leurs remontées ou leurs avis, ceux-ci me semblent davantage responsabilisés, puis plus impliqués dans leurs missions au quotidien.

2.1.3. Des animations spécifiques et motivantes

Si dans l'univers professionnel, la communication passe généralement par des demandes ou des consignes, il me semble cependant tout à fait essentiel de varier de temps à autre la nature des messages, pour maintenir chez les collaborateurs un niveau de motivation élevé. Par exemple, j'apprécie singulièrement d'établir des moments de convivialité sur les plateaux de travail, afin d'entretenir une bonne ambiance entre les équipiers. J'ai à ce titre pu mettre en place des petits-déjeuners thématiques, des échanges ouverts informels ou encore des concours internes. Durant le premier confinement de mars 2020, un défi aussi sérieux que soudain s'est imposé à tous : celui de maintenir une cohésion globale et un engagement collectif, malgré la distanciation sociale imposée par la crise sanitaire. Le risque de désolidarisation entre les collègues confinés était en effet réel au cours de cette période de télétravail forcé non expérimenté jusqu'alors. J'ai ainsi décidé d'établir un concours baptisé « télétravail & vous » consistant pour les salariés à envoyer une photo d'eux-mêmes au sein de leur foyer en train de télétravailler, tout en laissant libre court à leur créativité. L'opération a réuni la quasi-totalité des collaborateurs, créé du lien malgré

la distance, et engendré un vote permettant de récompenser les meilleurs clichés. Je constate en effet que ce type d'attention occasionnelle participe au bien-être des collaborateurs et peut même les fidéliser sur le moyen terme.

Plus largement, dans le cadre de la mise en place de vastes projets structurants, il me plaît épisodiquement d'y associer une communication ambitieuse. L'idée est ici de créer une dynamique particulière. A peine plus d'un an après ma prise de poste chez Mobilité Mutuelle, j'ai dû conduire une forte réorganisation des services, à des fins d'efficacité et d'optimisation. J'ai alors établi un plan de transformation reposant sur cinq piliers : organiser ; développer, optimiser, rapprocher et satisfaire. Ce plan prévoyait notamment la fusion de certaines équipes, la création de nouveaux postes, la rénovation totale d'un plateau de travail, un développement important de la polyvalence, une refonte documentaire majeure ou encore la mise en place d'un concours d'idées ouvert à tous les équipiers. Pour désigner et valoriser ce programme auprès des collaborateurs, j'ai choisi le nom de Janus²³. Dans la mythologie romaine, Janus est effectivement le dieu des commencements, des choix et des portes. Il est bifrons ; c'est pourquoi il est généralement représenté arborant deux têtes. L'une est tournée vers le passé, l'autre vers l'avenir. Tirant l'expérience du passé pour mieux composer l'avenir, Janus illustre alors parfaitement le sens de ce projet de transformation et s'avère de plus facile à retenir pour tous.

2.2. Un reporting loyal et rigoureux

2.2.1. Des indicateurs structurels dédiés au pilotage quotidien de l'activité

La direction opérationnelle que je conduis exécute de nombreuses missions dont il convient régulièrement d'évaluer la réalisation en termes de qualité, de délai, ou d'efficacité. Pour cela, j'ai établi une palette d'indicateurs précis qui mesure la gestion des adhésions, des encaissements, des prestations et l'efficacité téléphonique de Mobilité Mutuelle, mais également l'aspect qualitatif du travail effectué par les collaborateurs. Concernant les managers, c'est avant tout leur capacité à développer l'activité et les compétences de leurs propres collaborateurs qui est appréciée. L'état d'esprit que j'ai souhaité insuffler à la conception desdits indicateurs est la prise en compte statistique méticuleuse des remontées du terrain dans leur complexité, dans une perspective d'aide à la décision et pour anticiper toute action corrective nécessaire en faveur de la satisfaction client. Je veille aussi personnellement à garantir la sincérité du reporting fourni au sein de ma direction. En effet, les chiffres officiels remontés par mes soins pour la consolidation du tableau de bord mensuel de l'entreprise sont sincères et cherchent généralement à faire aussi ressortir les limites rencontrées par mes équipes ou moi-même. Je préfère effectivement commenter largement un indicateur défavorable plutôt que risquer de générer des doutes ou des réserves analytiques au niveau de mon directeur général. La transparence et la clarté me paraissent prioritaires dans le maintien d'une relation professionnelle de confiance. D'ailleurs, dans le cadre de mes fonctions, je distingue toujours l'importance de devancer les remontées négatives auprès de ma hiérarchie. Ne pas attendre d'être questionné pour faire savoir est une méthode que j'applique avec une forte conviction d'efficacité. La satisfaction client étant enfin une matière mouvante, sa mesure implique nécessairement d'être ponctuellement revue via une adaptation, voire une refonte des indicateurs.

2.2.2. Des suivis spécifiques consacrés à la transformation

²³ Annexe n° 6 : Extraits du support de présentation du projet Janus - Mobilité Mutuelle (page 65).

En complément des indicateurs structurels de suivi de l'activité courante, il m'est indispensable, dans le cadre de mon métier, d'établir au gré des besoins, des indicateurs plus particuliers et en lien avec une problématique identifiée. Avant de procéder à la réorganisation des services chez Mobilité Mutuelle en 2017, j'avais étudié en amont de nombreuses données de productivité, de méthodes et de répartition des flux. L'idée était alors de permettre un meilleur équilibre du travail et davantage de cohérence dans le fonctionnement. A titre d'exemple, il existait auparavant deux pôles distincts pour payer, d'une part les prestations à destination des adhérents et, d'autre part les prestations à destination des professionnels de santé. Après étude de la situation et des nombreux indicateurs spécifiques à ma disposition, je me suis aperçu d'une grande proximité de fond comme de forme entre les deux activités que j'ai alors décidées de fusionner en un unique grand pôle dédié au paiement de toutes les prestations. Mon but était ici triple : rapprocher des activités semblables à des fins de gain de productivité, accroître la capacité de production quotidienne en limitant les périodes de creux et permettre une priorisation plus forte des paiements à destination des adhérents, en cas de surcharge d'activité et de retard. Ce sont en l'espèce principalement les indicateurs spécifiques établis en phase préparatoire qui m'ont aidé à la prise de décision sur ce sujet organisationnel.

2.3. Des contrôles ciblés et associés aux enjeux

2.3.1. Des contrôles pour un développement de l'amélioration continue

L'exigence de qualité que j'impose à mon encadrement implique irrémédiablement des contrôles fréquents de l'activité. A cet effet et en collaboration avec les équipes dédiées au contrôle interne, j'ai instauré une série de contrôles à effectuer sur l'ensemble des pôles de travail et selon les procédures en vigueur. Ces contrôles portent en premier lieu sur la bonne réalisation technique de l'activité. Le contrôleur s'assure ici que toutes les étapes de la procédure ont bien été respectées et que la saisie sur l'outil de gestion est qualitativement valable. A défaut, des corrections et des rappels sont naturellement indispensables. Son contrôle se limite en l'état à un échantillon de dossiers. En second lieu, des contrôles portent également sur les dossiers particulièrement à risque. Par exemple, le montant des prestations versées est un critère de sélection important. A partir d'un certain montant, l'erreur commise, bien que souvent réversible, devient effectivement problématique pour l'entreprise. C'est pourquoi j'impose en amont un contrôle systématique et complet de chaque dossier, avant le paiement potentiel d'une prestation supérieure à mille euros. L'identité du bénéficiaire est aussi souvent un critère de vigilance. Les administrateurs de la mutuelle ou les responsables décisionnaires des grandes entreprises clientes font alors l'objet de contrôles renforcés. Toutes ces mesures visent évidemment à mieux comprendre la réalisation des activités pour un développement constant de l'amélioration continue en matière de gestion. Avec le temps, il m'est néanmoins arrivé de constater quelques relâchements dans l'application des règles de la part des collaborateurs même expérimentés, avec pour conséquence des effets néfastes sur la qualité du travail contrôlé. Pour tenter de remédier à cette difficulté, j'ai alors pris la décision d'inscrire l'exigence qualitative au sein des conditions d'obtention des primes trimestrielles. Par conséquent, chaque collaborateur connaît aujourd'hui, parmi ses critères d'éligibilité à cette prime, son taux de qualité basé sur le résultat lié au contrôle de ses dossiers. Si le bilan de cette mesure demeure plutôt contrasté, il permet néanmoins de bien faire ressortir, aux yeux de tous, la considération essentielle que l'entreprise porte à la qualité du travail, ce qui est un aspect déjà non négligeable.

2.3.2. Des contrôles pour une lutte efficace contre les dérives

Il est à noter qu'au même titre que la construction statistique, l'activité de contrôle permet également la détection d'anomalies de gestion ou plus simplement d'incohérences. J'étudie donc personnellement toutes les situations remontées par les collaborateurs, dans le but d'apporter d'éventuels correctifs de procédure. A cet effet, une base a été créée et sert à enregistrer, suivre et comprendre tous les incidents sérieux rencontrés dans le cadre de la gestion des opérations.

Enfin, parmi les risques réels imposant de stricts contrôles figure naturellement la fraude. En tant que directeur des opérations clients, j'assume d'ailleurs la responsabilité de correspondant Tracfin²⁴ pour Mobilité Mutuelle. C'est pourquoi j'ai établi des extractions mensuelles visant à détecter les malversations potentielles. A ce titre, il est par exemple possible de rencontrer un adhérent consommant énormément de prestations sur un délai extrêmement réduit durant lequel il ne paye volontairement aucune cotisation ou encore un autre adhérent utilisant de fausses factures médicales aux montants très élevés. Il ne faut par ailleurs pas non plus négliger la fraude interne. Chaque mois, toutes les coordonnées bancaires utilisées pour le paiement des prestations des adhérents sont donc comparées avec celles des collaborateurs de la mutuelle pour révéler d'éventuelles pratiques irrégulières.

3. Une gestion des effectifs résolument tournée vers l'efficacité

Dimension essentielle du management, l'administration du personnel est une mission qui m'est chère et enrichissante. Tel un coach, j'essaye alors quotidiennement de favoriser l'engagement de mes collaborateurs, de développer leurs compétences, d'arbitrer leurs divergences mais aussi de leur fixer un cap.

3.1. Une pratique RH quotidienne en quête d'équité

3.1.1. Une gestion humaine ouverte et flexible mais déterminée

Comme chaque manager, il m'incombe d'administrer mes équipes via la validation de plannings ou de congés par exemple. Toutefois, étant manager de managers depuis une dizaine d'années, il appartient dorénavant à mes n-1 d'assurer cette mission auprès de leurs collaborateurs, ma propre intervention se limitant aujourd'hui à la gestion directe des encadrants de ma direction. En tout état de cause, je m'astreins à une grande impartialité dans mes décisions et mes choix, tout en mettant prioritairement en avant les obligations de chacun vis-à-vis de l'entreprise. Je veille avant tout aux équilibres de présence entre les responsables et leurs remplaçants sur l'ensemble des périodes concernées. Par expérience, je sais qu'il n'est jamais exclu qu'un dossier complexe mobilisant des experts métier tombe en plein cœur de l'été. Il me faut donc me prémunir contre ce risque et faire comprendre à mes collaborateurs le caractère impératif d'une continuité d'activité. Traditionnellement, les entreprises privilégient dans leurs règles les salariés en situation de parentalité dans l'attribution prioritaire des congés sur les périodes de vacances scolaires. C'est évidemment compréhensible. Serait-il envisageable qu'une mère prenne ses congés seule et sans ses enfants qui seraient alors en plein apprentissage à l'école ? Assurément non. Néanmoins, je ne suis pas, pour ma part, totalement convaincu par l'application de cette mesure et tente alors généralement d'y associer recul et discernement. En effet, prioriser les salariés parents sur les vacances scolaires dépriorise de fait les salariés non-parents sur ces mêmes périodes, qui deviennent ainsi quasiment inaccessibles pour eux. Or, j'ai pu observer

²⁴ Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins. Service de renseignement français rattaché au ministère en charge l'Économie et des Finances et chargé de la lutte contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

un abus de la part de salariés parents, qui sachant leur état de priorité, tentent d'imposer une période précise, sans ajustement envisageable sur l'ensemble des vacances scolaires. J'ai connu cette situation à la Mutuelle Générale. Une de mes collaboratrices, mère de deux enfants, demandait systématiquement ses congés estivaux au mois d'août, invoquant sa priorité. Or, si la priorité existe bien sur les vacances scolaires, elle n'impose pas nécessairement le mois d'août, juillet étant tout aussi ouvert et pertinent pour les familles. Pour garder une certaine équité envers les autres équipiers, j'ai alors instauré une sorte de roulement permettant ainsi de libérer, de temps à autre, le mois d'août pour ses autres collègues. Cette décision a naturellement engendré quelques désappointements, mais me semblait fondamentalement utile.

Parmi les souvenirs malaisants de ma vie de manager figure en outre une demande RH spécifique émise par une collaboratrice de mon équipe, par ailleurs très sérieuse professionnellement. En rupture familiale, celle-ci avait quitté le domicile parental et déposé une demande de logement via le dispositif du 1 %. Je savais que sa demande tardait à être satisfaite et, au fil des jours, trouvais cette collaboratrice de plus en plus en retrait voire clairement effacée du groupe. Cela n'entraînait pourtant pas dans ses habitudes. Je l'ai alors convoquée pour tenter de comprendre les raisons de sa posture et lui laisser un éventuel moment pour se confier à moi. Après vingt bonnes minutes d'échanges, celle-ci m'a alors avoué ne plus avoir aucune solution d'hébergement temporaire et dormir dans l'habitacle de son véhicule depuis quelques jours. Jamais je n'avais rencontré de situation analogue et me suis senti le devoir d'appuyer personnellement sa demande auprès du service du personnel. Il m'a alors fallu mettre mes activités du jour de côté pour solliciter une action rapide de la part de la référente RH de mon entité. En tant que responsable, je me sentais en effet le devoir impérieux d'aider ma collaboratrice et vivais assez mal le fait de ne pas être celui qui pouvait directement solutionner son problème. La situation de celle-ci a été prise en charge et un logement lui a été attribué quelques semaines plus tard. Il n'en demeure pas moins que cet aspect particulier de la relation professionnelle entre un salarié et son manager m'a beaucoup marqué.

3.1.2. Une gestion des conflits prudente mais solide

Dans toute entreprise humaine, des divergences ou même des conflits peuvent apparaître. J'en ai bien entendu rencontré dans le cadre de mon parcours et ai eu à les résoudre. Je pense tout d'abord aux difficultés de travail consécutives à un collaborateur qui ne s'engage plus, qui ne respecte plus les règles, qui ne veut plus travailler ou du moins pas suffisamment. Pour ce type d'entretien de recadrage, j'aime utiliser la méthode de communication non violente dite « DESC²⁵ ». A plusieurs reprises, j'en ai en effet constaté l'efficacité dans le cadre d'un entretien tout en sérénité, aussi bien auprès d'un gestionnaire que d'un responsable.

Toutefois, il m'est aussi arrivé de ne point parvenir à solutionner un conflit via cette méthode et devoir ainsi songer à une prise de sanction plus formelle allant jusqu'à la rupture du contrat de travail. Au cours de ma carrière, j'ai notamment procédé à trois licenciements pour faute grave ; deux pour insuffisance professionnelle et un pour non-respect manifeste des règles de l'entreprise. Dans les premiers cas, ma position a toujours été ouverte, laissant une chance réelle au collaborateur concerné de rattraper ses erreurs. Je considère en effet que les encadrants du monde de l'économie sociale et solidaire se doivent d'être particulièrement soucieux d'agir avec justice et de ne pas licencier les individus d'une manière qui serait vécue comme relativement brutale de leur part. L'état psychologique d'un salarié dans les jours qui suivent son licenciement m'importe en effet spécifiquement. Le fait de gérer ce type de dossier avec bienveillance et équité peut alors éviter des dégradations humaines inutiles. C'est pourquoi à l'issue d'un premier recadrage, je conçois systématiquement un plan d'actions avec le collaborateur pour l'accompagner dans son retour à une situation professionnelle acceptable, en prévoyant évidemment des points de suivi réguliers avec son manager, pour constater les progrès réalisés ou les manquements persistants. Cette transparence aide

²⁵ Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure. Méthode de médiation dont le but est de résoudre un conflit ou formuler une critique constructive.

souvent le salarié à percevoir les attentes précises de son encadrement et lui permet de s'exprimer en amont sur son degré de réussite potentiel. Dans le second cas de figure, la situation était clairement différente. Il s'agissait ici de sanctionner une collaboratrice qui était revenue de ses congés estivaux avec deux semaines de retard. En d'autres termes, j'avais validé trois semaines de congés pour cette collaboratrice, qui s'est au total absentée cinq semaines. Ne recevant pas de nouvelles ni d'arrêt maladie à l'issue des trois semaines initialement prévues, j'ai, en accord avec la responsable des ressources humaines, adressé un courriel de demande d'explications à la collaboratrice en question. Celui-ci est resté sans réponse. Cet incident me posait en outre deux difficultés majeures. D'une part, les règles fondamentales de l'entreprise dans la pose des congés n'étaient ici pas respectées et d'autre part, cet incident intervenait à peine six mois après ma prise de poste chez Mobilité Mutuelle, risquant alors de créer un acte manifeste de défiance envers l'encadrement. A l'issue d'un entretien préalable au sein duquel la collaboratrice a pu avancer ses explications aux côtés d'un représentant du personnel, la responsable des ressources humaines et moi avons pris la pénible décision de procéder à un licenciement. Le clin d'œil de l'histoire reste en outre que cette collaboratrice a depuis été réembauchée dans une autre mutuelle, qui fait dorénavant partie du même groupe de protection sociale que Mobilité Mutuelle.

3.1.3. Un accompagnement personnalisé lors des entretiens annuels

Manager de managers, je n'attends pas l'entretien annuel de performance pour faire savoir à mon collaborateur encadrant les forces et les faiblesses que j'estime dans son travail. J'essaye au contraire de lui apporter un éclairage utile au fil des événements. Cela me semble en effet bien plus efficace d'une part ; et d'autre part, cela lui permet également de corriger son action dans les meilleurs délais. Il n'en demeure pas moins que cet exercice reste un rendez-vous managérial incontournable qu'il m'importe avant tout de réussir. A cet effet, je fixe la date de ce dernier au moins dix jours à l'avance pour permettre une meilleure préparation réciproque et veille surtout à bloquer un créneau horaire très large. Généralement, je réserve un après-midi tout entier à chacun de mes collaborateurs, car je ne souhaite pas que le temps presse la discussion ou écarte des sujets importants. A titre d'exemple, les derniers entretiens annuels menés l'hiver dernier ont duré près de trois heures chacun. S'il est coutume d'apposer un horaire prévisionnel de fin à une réunion pour éviter qu'elle ne déborde inutilement, je trouve en l'espèce qu'aucune borne ne doit limiter ce type d'échange annuel assez précieux. L'entretien reste une mine d'informations, et je considère regrettable que celui-ci aboutisse généralement à un moment durant lequel le manager fait unilatéralement part de ses retours, sans que le collaborateur n'engage lui-même de nouveaux sujets ou de nouvelles réflexions. Je débute ainsi toujours l'entretien par un temps de parole libre offert au collaborateur. Je l'invite alors à aborder tous les sujets qui lui semblent pertinents, en prenant soin, de mon côté, de noter les idées importantes pour pouvoir ensuite revenir dessus et enrichir la discussion. Les sujets peuvent alors s'étendre du bilan de l'année écoulée aux projets envisagés pour l'année à venir, en passant par les demandes d'augmentation de salaire. Je m'astreins ici à une écoute active, accompagnée d'une posture dynamique, évitant par exemple de croiser les bras. Je veille également la plupart du temps à regarder mon interlocuteur dans les yeux. Pour confirmer l'attention portée envers le collaborateur, j'utilise bien entendu les outils classiques de l'écoute active, tels que la reformulation, le questionnement, la gestion des silences ou encore l'empathie.

L'entretien annuel d'évaluation demeure en outre l'occasion privilégiée pour solliciter une rétribution. Après avoir évalué son bilan et s'être vu confier de nouveaux objectifs, le collaborateur performant est couramment amené à formuler des demandes de gratifications. Chez Mobilité Mutuelle, le directeur, que je suis, bénéficie d'une enveloppe bâtie sur un pourcentage de la masse salariale de ses équipes, pour répondre à ce type de demandes, via des augmentations ou des primes potentielles. Cette méthode permet certes de récompenser les plus méritants mais impose également au décideur de faire des choix, afin de ne pas saupoudrer les montants. Par souci d'équité et avant toute résolution, je veille alors à qualifier les collaborateurs recevables selon plusieurs critères objectifs d'éligibilité. Tout d'abord, je me demande si le collaborateur a réellement atteint ou dépassé ses objectifs.

Ensuite, je regarde si l'activité réalisée par ses soins tout au long de l'année s'est limitée à la stricte réalisation de ses missions principales ou si le dépassement et l'entraide, qui font pleinement partie de son poste, font aussi partie de son bilan. Dans un troisième temps, j'évalue la posture tenue par le collaborateur tout au long de l'exercice, en comparaison avec un comportement empreint d'une certaine exemplarité (participation active aux réunions, force de propositions, ponctualité, respect de ses collègues, etc.). Enfin, en collaboration avec la direction des ressources humaines, je compare sa rémunération au niveau du marché afin de permettre la correction d'éventuelles anomalies injustifiées. Dans le cadre de ma carrière, je suis régulièrement amené à encadrer des collaborateurs issus de la génération Y²⁶, y compris dans les postes managériaux. Bien qu'il soit toujours assez discutable de cataloguer l'ensemble des membres d'une même génération selon des caractéristiques identiques, il ne demeure toutefois pas complètement erroné de constater qu'une bonne partie d'entre eux est marquée par une certaine impatience dans la validation de leurs demandes. J'y vois d'ailleurs ici une vraie évolution sociétale des dernières années. En d'autres termes, de nombreux salariés de la génération Y veulent beaucoup et surtout tout de suite, quels que soient leurs résultats professionnels. Par conséquent, en amont de leurs sollicitations, je m'oblige à analyser scrupuleusement leur situation et en cas de réponse défavorable, à argumenter pleinement ma décision. Cette génération souvent impatiente et volatile est régulièrement en quête de sens. J'explique donc mon choix le plus précisément possible en le contextualisant et en orientant sur d'autres perspectives pour l'avenir.

3.2. Une recherche continue d'optimisation organisationnelle

3.2.1. Une attention particulière portée aux recrutements

S'il est un exercice que j'affectionne singulièrement dans ma mission de manager, c'est bien celui du recrutement. Intégrer un nouvel employé me semble en effet compter parmi les principaux leviers du responsable pour redynamiser ou développer son équipe. C'est pourquoi j'attache une importance particulière à la réalisation méticuleuse de cette mission. Par expérience, je sais que ce sujet peut parfois être relationnellement délicat à traiter avec le service des ressources humaines, le nombre de candidatures livrées m'apparaissant clairement insuffisant. Je me dois alors d'être le plus diplomate possible pour tenter d'en obtenir davantage et offrir ensuite à l'entreprise le meilleur choix possible.

Concernant mes critères de recherche, ils portent naturellement sur les compétences fondamentales du métier à exercer, mais à l'instar de nombreuses entreprises d'aujourd'hui, je suis également très sensible aux compétences communes, nommées « soft skills ». Je crois effectivement que dans les métiers dédiés à la gestion et à la relation client, plusieurs compétences techniques peuvent rapidement s'acquérir via une formation initiale renforcée.

Durant le déroulé de l'entretien d'embauche, je veille à conserver une posture active et souriante en toutes circonstances. En effet, que le candidat parvienne ou non à me convaincre, il me semble indispensable de lui laisser une bonne image de l'entreprise, y compris après son départ des murs. C'est pourquoi je déplore par exemple, les employeurs qui ne prennent pas la peine d'adresser de réponse négative aux candidatures non retenues. Cela est en effet à mes yeux peu professionnel et peu valorisant pour leur marque.

Par ailleurs, en termes de recrutements, je rencontre une autre problématique en croissance ces dernières années. Celle de la pénurie de main-d'œuvre. En effet, aussi surprenant que cela puisse paraître, en Ile-de-France, il n'est guère aisé de trouver des candidats sur certains métiers de gestion. Certes, Mobilité Mutuelle n'est pas l'organisme complémentaire le plus connu sur le marché pour recevoir des candidatures spontanées. Certes, la localisation de

²⁶ Part de la population constituée des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

son principal site à Boulogne-Billancourt rend les accès en transports en commun restreints à la seule ligne numéro 9 du métro. Certes, l'offre globale d'emploi est beaucoup plus large autour de Paris et le choix offert aux candidats par conséquent bien plus considérable. En revanche, je demeure tout de même assez étonné par le phénomène, nos salaires d'embauche étant par ailleurs sensiblement comparables à ceux des autres acteurs du monde mutualiste. Si bien qu'il m'a fallu agir. Dans le projet Janus, abordé précédemment, j'ai donc décidé d'accroître stratégiquement un des pôles de travail uniquement sur le site du Mans. Il s'agit en l'occurrence du pôle en charge du paiement des prestations. D'une part, cela permet de relancer le second site de Mobilité Mutuelle qui était jusqu'alors peu utilisé et connaissait des espaces disponibles importants, et d'autre part, cette mesure a permis de focaliser les recrutements sur le département de la Sarthe, où le vivier de candidats est manifestement plus important, Le Mans étant sur le sujet bien connue pour ses activités assurantielles et la concurrence qui y règne. Après cinq années, le bilan est plutôt positif et a ouvert de nouvelles perspectives pour l'entreprise.

3.2.2. Un programme ambitieux de transformation des organisations

Manager, c'est bâtir ! A titre personnel, je perçois le management comme un outil de mutation. Je ne peux imaginer l'activité managériale sans refonte structurelle des dispositifs, à la condition évidente que celle-ci soit pertinente. Pour moi, management rime avec mouvement et avec changement. Au cours de ma carrière, j'ai été amené, à plusieurs reprises, à mener des projets de transformation des organisations. Gain de productivité, développement de la polyvalence, redynamisation des équipes, les motivations originelles étaient aussi variées que justifiées. Mais j'ai sans cesse précédé chaque projet d'une étude sur le dimensionnement des équipes. Effectivement, calculer le taux d'occupation de ses collaborateurs est très éclairant avant toute prise de décision. Pour cela, je mesure différentes données telles que le volume de flux entrants, le temps moyen de traitement de chaque activité, la durée moyenne de travail quotidienne ou encore le taux d'absentéisme. Ensuite, j'applique ces chiffres à une formule de calcul qui me permet d'exprimer un niveau de dimensionnement en effectifs. Cette valeur doit néanmoins être retravaillée car si elle demeure plutôt fiable en matière de gestion en se basant sur un nombre de dossiers à traiter, elle est bien plus discutable en matière de relation client, puisqu'à la différence d'un dossier, un appel ne peut pas se stocker pour être géré par la suite. Il est en effet définitivement perdu et la concomitance des entrées téléphoniques impose alors un dimensionnement renforcé dans le but de maintenir une disponibilité en ligne satisfaisante à l'endroit des adhérents.

Mon plus important projet de transformation des organisations accompli est sans nul doute le projet Janus de 2017. A travers celui-ci, j'ai souhaité renforcer la polyvalence de mes équipiers, décloisonner techniquement le traitement de certaines activités, accroître la transversalité entre les pôles et pallier les risques majeurs de retard. A cet effet, j'ai lancé les quatorze chantiers suivants :

- Créer quatre nouveaux postes de référents techniques pour accompagner les montées en compétences et les contrôles ;
- Créer un poste spécifique dédié à la qualité interne ;
- Fusionner les pôles tiers payant et prestations en un unique pôle de travail ;
- Diversifier les compétences de chacun pour davantage d'efficacité ;
- Rénover en profondeur un plateau de travail pour accueillir une vingtaine de positions ;
- Développer le management pour le rendre plus réactif et efficient ;
- Etablir des campagnes de fiabilisation de l'activité ;
- Rédiger les procédures et supports écrits nécessaires ;
- Refondre le répertoire de stockage des documents partagés ;
- Attendre une posture constructive de la part de chacun ;
- Instaurer un concours d'ouverture aux idées des collaborateurs ;

- Fixer l'atteinte des objectifs collectifs comme priorité numéro 1 ;
- Rechercher une croissance constante de nos indicateurs liés à la qualité ;
- Construire un service fort et tourné vers le client.

Le déploiement de ce projet a duré une quinzaine de mois pour s'achever courant 2018. J'en tire un bilan globalement favorable car il a permis de mobiliser chaque collaborateur sur une ambition commune et de mieux structurer la production quotidienne de la mutuelle.

3.3. Une volonté de développement des collaborateurs

Dans leur ouvrage commun *Le management bienveillant*²⁷, le docteur urgentiste Philippe Rodet et le directeur des ressources humaines Yves Desjacques divisent la motivation des collaborateurs en deux types distincts. D'une part, la motivation intrinsèque, reposant sur les caractéristiques profondes de l'être humain, augmente les émotions positives (joie, espoir, fierté, etc.) et diminue les émotions négatives (colère, tristesse, honte, etc.) des salariés. D'autre part, la motivation extrinsèque s'appuie, selon le niveau de réussite professionnelle, sur l'attente de gratifications ou la peur de la sanction. Les deux auteurs ne manquent pas de préciser que trop souvent le management privilégie inopportunistement le second volet, au détriment du premier. C'est pourquoi j'essaie de valoriser régulièrement mes collaborateurs pour générer en eux des émotions favorables, mais également faire baisser leur niveau global de stress. J'applique autant que possible cette volonté dans leur développement, en veillant également à renforcer leur employabilité. Pour cela, lors de chaque entretien annuel, j'identifie avec mon collaborateur ses axes de progression et les attentes placées en lui pour les mois à venir. A la lumière de ces éléments, je propose ensuite des formations pertinentes pour l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs et le faire grandir professionnellement. En l'espèce, j'ai le souci de dénicher des formations pointues et spécialisées correspondant à mes yeux le mieux à ses besoins. J'ai par exemple souvenir d'avoir dernièrement sollicité une formation pour améliorer une communication orale ou encore mieux manager à l'heure du télétravail. Travailler chez Mobilité Mutuelle est ici un réel privilège, car l'entreprise réserve 3 % de sa masse salariale au budget « formation », quand la convention collective impose 1,32 % et la loi seulement 1 %. Pour développer mes collaborateurs, j'actualise aussi fréquemment leurs missions sur les fiches fonctions de l'entreprise. Reconnaître l'ensemble des tâches accomplies est effectivement nécessaire au bon management de l'individu. Chez mon actuel employeur, et à la suite du projet Janus, j'ai été amené à revoir et enrichir la totalité des fiches fonctions concernant ma direction. Ces documents ayant valeur opposable, il est indispensable d'y être exhaustif et précis, ce qui donne davantage de richesse aux postes tenus.

Parmi les leviers de motivation plus extrinsèque figurent les primes. Pour ce qui concerne l'intéressement, j'établis chaque année les indicateurs à intégrer pour définir l'atteinte de la prime au sein de la direction des opérations clients. J'applique naturellement des objectifs collectifs qui, s'ils sont atteints, assurent le bon fonctionnement de la mutuelle à destination de ses adhérents. En revanche, pour la prime variable, la logique est bien différente puisqu'il s'agit d'une récompense individualisée. Par conséquent, je personnalise les objectifs selon les priorités de l'entreprise mais également selon les axes de progrès du collaborateur.

Au cours de ma carrière, j'ai été amené à accompagner le développement de nombreux collaborateurs et certains ont même grandement évolué sous mes yeux. J'ai par exemple souvenir d'un salarié initialement téléconseiller, que j'avais ensuite eu le plaisir de promouvoir référent technique avant qu'il ne devienne responsable encadrant d'une autre entité. Ainsi, ce collaborateur était devenu mon collègue, ce qui était pleinement heureux pour le manager que j'étais à l'époque.

²⁷ Desjacques, Y., Rodet, P. (2017). *Le management bienveillant*. France : Eyrolles.

4. Une logique constructive dans les relations avec les tiers

Parmi les missions enrichissant notablement mon métier figurent la gestion de projets et le suivi des différentes délégations. Je m'emploie alors à conduire celles-ci avec la plus grande application possible.

4.1. Une capacité de pilotage de projets structurants

4.1.1. Un pilotage personnel direct

Le plan stratégique ambitieux validé par Mobilité Mutuelle en 2017 a fait naître plusieurs projets d'envergure pilotés par les différents directeurs opérationnels. A ce titre, j'ai dirigé plusieurs projets et continue d'ailleurs à le faire aujourd'hui. J'ai par exemple piloté un projet visant à équiper l'entreprise d'un répertoire commun, partagé et modifiable sous conditions, pour l'ensemble de la documentation de l'entreprise. En effet, jusqu'ici les supports étaient rangés sur des serveurs différents, avec des accès identiques et non sécurisés. Or, le développement récent de Mobilité Mutuelle sur le marché de la mobilité a considérablement étoffé le nombre de documents personnalisés et leurs versions, rendant les recherches et consultations particulièrement ardues. C'est pourquoi après six mois de préparation et d'analyse des besoins de l'ensemble du comité de direction, j'ai instauré un outil, nommé Mobi'Doc, qui recense toute la documentation utile via une arborescence logique, par direction et par processus, en conservant les versions antérieures et en limitant surtout les accès aux compétences des utilisateurs. Certains pourront alors modifier des éléments et d'autres simplement les consulter. Ce moyen a simplifié le travail des collaborateurs, assuré un gain de productivité pour tous, sécurisé les documents utiles et enrichi la dimension qualitative de l'entreprise.

Parallèlement à cela, j'ai souhaité la création d'un nouveau poste au sein de ma direction, à partir de mars 2018 ; il s'agit du poste de responsable MOA. En effet, les fonctions associées à ce métier inexistant jusqu'alors chez Mobilité Mutuelle étaient auparavant réparties sur tous et donc mal assurées. Chaque année, je réalisais par exemple moi-même certains recettages ou certains cahiers des charges, ce qui devenait tout aussi chronophage que fastidieux. L'arrivée de ce nouvel équipier s'est donc avérée très féconde et profitable. En juin 2021, et à la suite de l'arrivée d'un nouveau directeur informatique, ce poste a en outre été transféré au sein de la direction SI²⁸.

4.1.2. Un pilotage personnel assisté par des consultants

Pour les projets les plus impactants, les directeurs opérationnels sont souvent accompagnés d'un consultant spécifique. Cette démarche offre ici deux avantages : d'une part, elle permet de s'assurer un regard extérieur compétent sur le pilotage du projet en cours, et d'autre part, elle apporte une capacité de travail et un savoir-faire supplémentaires. Me concernant, j'apprécie tout particulièrement de collaborer avec le fondateur de l'entreprise I-Codex²⁹. Cet ancien directeur général d'organisme complémentaire dispose effectivement de solides

²⁸ Système d'Information (service). Entité chargée de définir l'architecture du système d'information, concevoir, installer, déployer et exploiter le système d'information.

²⁹ Cabinet de conseil et de formation spécialisé dans le secteur de la protection sociale et disposant d'une forte expertise en assurance de personnes.

connaissances du secteur mutualiste, de larges compétences organisationnelles mais également d'une propension au travail aussi étendue que structurée. Progresser à ses côtés m'enrichit alors continuellement. C'est donc avec son aide que j'ai piloté en 2019 un projet d'internalisation d'une partie de la gestion du contrat santé de Renault. Remporté conjointement en 2015 par Mobilité Mutuelle (alors Mutuelle Renault) et Malakoff Humanis (alors Humanis), ce contrat était marqué par une coassurance entre les deux entités mais surtout par une cogestion des activités. Malakoff Humanis assurait en effet la gestion des affiliations et des encaissements. Quant à Mobilité Mutuelle, elle assurait le paiement des prestations. Afin de simplifier le fonctionnement quotidien pour le client, de lui offrir un guichet unique et des interlocuteurs dédiés, il a été décidé de transférer la gestion des affiliations et des encaissements de Malakoff Humanis vers Mobilité Mutuelle. Nommé GUCR³⁰, ce projet s'est étalé sur huit mois et s'est terminé sur un succès technique et commercial. Il consistait notamment à réorienter les flux, transférer les appels, faire monter les collaborateurs en compétences et accompagner les adhérents salariés affiliés, sans impacter l'entreprise cliente. Ce projet s'est révélé très formateur pour moi, en termes de gestion des délais et de coordination entre les différents intervenants.

Parfois, l'assistance dans la conduite des projets provient aussi de consultants internes issus du groupe Malakoff Humanis. C'était par exemple le cas pour un récent projet de mise à disposition d'un nouvel espace client pour les adhérents. Il s'agissait ici de remplacer un extranet³¹ vieillissant par un nouveau plus moderne, fonctionnel et qualitatif. Le projet imposait donc de personnaliser le futur outil aux couleurs et exigences de Mobilité Mutuelle. De grandes phases de recettage et de validation ont alors eu lieu, avant le déploiement final du nouveau dispositif auprès des adhérents.

4.2. Un suivi méticuleux des délégations

4.2.1. Des vérifications régulières en tant que déléguant

Si Mobilité Mutuelle poursuit son développement en assurant la gestion des contrats qu'elle décroche, une exception persiste. En effet, l'entreprise a remporté, fin 2020, un contrat dont elle a, pour la première fois, délégué la gestion au délégataire Hémos Santé³², par ailleurs courtier à l'affaire. Cette nouveauté m'a offert la possibilité de réaliser un audit opérationnel au printemps dernier auprès de cette entreprise. L'article 49 de la directive européenne Solvabilité II prévoit en effet que le déléguant reste totalement responsable de l'intégralité des actes délégués. Ainsi, en collaboration avec le consultant de I-Codex, j'ai sollicité auprès du délégataire la livraison de pièces afin de pratiquer certains contrôles de conformité et de qualité. Ces derniers portaient essentiellement sur les domaines des affiliations, des encaissements, des prestations, de la gestion des ayants droit, des réclamations ou encore du paramétrage. Par souci de respect des obligations du RGPD³³, les éléments demandés ont évidemment été livrés sur un serveur sécurisé. Sur le fond, il s'est agi de vérifier la bonne application des procédures de travail, des normes mais également la dimension qualitative des actions menées. Par exemple, concernant les ayants droit, le paramétrage et la gestion des certificats de scolarité permettant de maintenir un enfant majeur sur le contrat de ses parents ont été étudiés. J'ai pu alors observer les dates d'effet, les pièces justificatives demandées et les cartes de tiers payant. A l'issue de l'audit, j'ai adressé au délégataire un rapport formel mentionnant les points

³⁰ Gestion Unique du Contrat Renault. Projet de transfert des activités de gestion des affiliations et des cotisations du contrat collectif Renault de Malakoff Humanis vers Mobilité Mutuelle.

³¹ Interface web sécurisée permettant à une entreprise de communiquer plus facilement avec ses clients grâce à Internet.

³² Entreprise délégataire de gestion des frais de santé par délégation des organismes complémentaires.

³³ Règlement Général sur la Protection des Données. Norme européenne qui encadre depuis 2016 le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.

forts de sa gestion mais également les recommandations à mettre en œuvre pour corriger les écarts constatés. Cet exercice s'est révélé formateur pour moi, en termes d'enrichissement des compétences.

4.2.2. Une gestion exigeante en tant que délégataire

Au-delà de son rôle de délégant, Mobilité Mutuelle peut également tenir le rôle de délégataire sur certaines missions spécifiques. C'est le cas en matière dentaire. Il convient en effet de savoir qu'un centre dentaire mutualiste, au sens du livre III du code de la mutualité³⁴, est installé dans les locaux boulonnais de Mobilité Mutuelle. Juridiquement indépendant de la mutuelle santé, ce SSAM³⁵ est pourtant piloté par le même directeur général que Mobilité Mutuelle depuis deux ans. A des fins d'efficience, ce dernier a donc décidé de confier la gestion de certaines fonctions dentaires aux directeurs opérationnels déjà en place au sein de l'organisme complémentaire. Par conséquent, en tant que directeur des opérations clients, j'ai dorénavant la charge de la gestion des rendez-vous et du recouvrement des impayés patients. Pour le premier point, j'ai réorienté la ligne téléphonique du centre dentaire vers la plate-forme de Mobilité Mutuelle dédiée à la relation client, ce qui a permis de développer le périmètre de compétences des collaborateurs mais également d'accroître la disponibilité téléphonique du centre par une plus grande capacité de répondants. L'efficacité téléphonique a alors grimpée de 40 à 80 % en six mois. En plus de la compétence téléphonique, mes collaborateurs gèrent également l'outil Doctolib³⁶ en version professionnelle. Concernant le second point, j'assure personnellement le suivi des impayés du centre et fais appel à un prestataire externe pour un recouvrement personnalisé des factures. Nommé STPPS³⁷, cet opérateur bénéficie d'un accès sécurisé à notre outil de gestion pour réaliser son travail. J'anime toutes les deux semaines un comité de suivi avec les responsables de STPPS pour analyser les sommes encaissées et arbitrer certains points de blocage.

³⁴ Livre III du Code de la Mutualité : Mutuelles et unions pratiquant la prévention, l'action sociale et la gestion de réalisations sanitaires et sociales.

³⁵ Service de Soins et d'Accompagnement Mutualiste. Service sanitaire, social ou médico-social géré par une mutuelle ou une union territoriale de la Mutualité française.

³⁶ Entreprise française proposant un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne pour les patients.

³⁷ Service Tiers Payant Professionnels de Santé. Entreprise spécialisée dans l'externalisation du tiers payant pour les centres dentaires et la gestion des impayés clients.

UNE ORGANISATION PLAÇANT LE CLIENT AU CŒUR DU DISPOSITIF

Dans un marché toujours plus concurrentiel, la considération de l'impact à l'endroit du client est primordiale avant toute prise de décision. La relation client, l'expérience client et la culture client faisant intégralement partie de mon périmètre d'activité, j'agis alors avec détermination pour offrir aux adhérents un parcours positif et simplifié.

1. Un service de relation client disponible, innovant et qualifié

Qu'elle soit orale ou écrite, la relation client se doit d'être fluide et efficace. Elle me semble également devoir s'adapter à la personnalité et à la qualité de l'interlocuteur. C'est tout le sens de l'organisation que j'ai déployée au sein de mon poste de directeur des opérations clients.

1.1. Des réponses personnalisées pour les particuliers

1.1.1. Une gestion structurée des appels

Avec plus de quatre-vingt mille appels reçus chaque année, l'interlocution téléphonique compte parmi les activités majeures de Mobilité Mutuelle. Elle y occupe un pôle composé d'un responsable, de deux référents techniques et de neuf téléconseillers. Pour ma part, je considère que la gestion des appels entrants ne doit pas se limiter à la fourniture d'une simple réponse aussi pertinente soit-elle. Elle doit également être l'occasion de vérifications, de rebonds et de la démonstration d'un savoir-faire.

Je débiterai cette explication par la prise de contact. Juste après avoir décroché, le téléconseiller se présente au client. Cet accueil téléphonique se doit d'être dynamique, professionnel mais aussi chaleureux. J'ai donc souhaité que le collaborateur énonce son prénom juste après la marque mutualiste et le traditionnel bonjour pour favoriser la dimension humaine du contact. S'en suit l'identification de l'appelant nécessaire au bon déroulement de l'échange et au caractère sécurisé de la conversation qui porte souvent sur des données personnelles. Le client est

alors invité à indiquer son numéro de contrat ou à défaut ses nom, prénom et date de naissance. Une fois l'identification réussie, il est demandé au téléconseiller de nommer son interlocuteur non par sa seule civilité mais par sa civilité suivie de son nom de famille pour davantage de proximité. Il me semble en effet bien plus cordial d'appeler un adhérent « Monsieur Untel » plutôt que simplement « Monsieur ». Par la suite, des vérifications s'imposent au niveau des coordonnées de l'appelant. En effet, le maintien à jour de la base informatique est un fort enjeu pour l'entreprise. Comment contacter un adhérent si son numéro de téléphone, son adresse postale et son adresse électronique sont erronés ? Les clients oubliant régulièrement d'indiquer leurs changements, il appartient à l'entreprise de les collecter lors des contacts. Cette démarche permet de s'assurer de la complétude des profils pour les futures opérations sortantes, telles que la diffusion d'informations ou la prospection. S'ouvre ensuite le moment pour l'appelant d'exposer sa demande. Le téléconseiller se doit ici d'être actif dans son écoute pour parvenir à satisfaire au mieux son interlocuteur dans la réponse qu'il va lui apporter. Il lui faudra aussi reformuler la question afin de faire saisir au client qu'il l'a bien comprise. Après avoir répondu à la demande, le collaborateur en charge de l'appel est prié de demander au client s'il a d'autres questions. De prime abord anodine, cette demande est trop souvent omise par les équipiers, qui la considèrent à tort comme dommageable. Pour eux, poser cette question risque d'engendrer de nouvelles interrogations chez le client et d'alourdir l'appel qu'ils estiment avoir traité. Pourtant, cette question permet au contraire de rassurer l'adhérent et d'entrevoir une fin de conversation positive. Il convient donc souvent de rappeler le bien-fondé de cette règle aux collaborateurs pour une application journalière. Enfin, je pense également que chaque appel doit se transformer en opportunité réelle pour l'entreprise. C'est pourquoi j'ai chargé les téléconseillers de profiter de la fin de chaque échange pour rebondir sur différentes thématiques. Ils pourront par exemple aborder l'offre de parrainage en cours, valoriser les fonctionnalités de l'espace adhérent ou encore rappeler les différents modes de contacts aux clients. Cette mesure généralement appréciée par les adhérents permet en outre à Mobilité Mutuelle de faire connaître ses avantages et actualités au fil de l'eau. Il est intéressant de savoir que la structuration des appels précédemment détaillée a été humoristiquement baptisée « squelette » par les téléconseillers. Malgré cette dénomination plutôt originale, cette planification conversationnelle participe pourtant bien à la vitalité quotidienne de la relation client.

Au-delà de la fixation des règles internes de bonne gestion des appels, il me paraît tout à fait essentiel de fournir à chaque collaborateur des formations extérieures régulières sur l'activité téléphonique. Entre l'organisation du temps de parole, le positionnement de la voix ou le traitement des appels conflictuels, les compétences à acquérir sont nombreuses. Je sollicite donc différents cabinets de formation deux fois par an pour assurer cette mission. Cela permet déjà de faire évoluer les correspondants et les méthodes, mais aussi de rafraîchir les connaissances sur un domaine en constante mutation.

Ancré au sein de la direction des opérations clients, le pôle relations clients demeure en lien permanent avec les équipes de gestion de la mutuelle. Cela implique des choix en termes d'équilibre et de périmètre d'action. Pour favoriser une meilleure disponibilité téléphonique, les gestionnaires des pôles adhésions-cotisations et prestations assurent par exemple le traitement des appels en débordement, en cas d'encombrement des lignes. Cette entraide exceptionnelle assure une certaine solidarité entre les équipes et favorise surtout la satisfaction client. Par ailleurs, les questions parvenues aux téléconseillers ne pouvant toutes être traitées en premier niveau, certaines imposent un transfert des appels vers ces mêmes équipes de gestionnaires. Il m'a alors appartenu de définir le contour de ces transferts pour éviter tout abus et toute perte de temps pour l'adhérent.

1.1.2. Une communication écrite moderne et accessible

Réussir la rédaction des messages à l'attention des adhérents n'est point chose aisée. Le jargon du monde mutualiste demeure parfois peu compréhensible et requiert une certaine pédagogie dans les explications fournies.

Or, avec le développement des courriels, la voie écrite est aujourd'hui plébiscitée. Cela implique un soin particulier à apporter aux réponses. A cet effet, un système de contrôle interne est engagé. J'ai souhaité que les courriers ou courriels rédigés par les collaborateurs, hors messages-type, soient tous relus et corrigés par d'autres collaborateurs de manière croisée pour éviter toute incompréhension.

De surcroît, il m'importe tout particulièrement d'améliorer sans cesse la nature du fond de la communication opérationnelle de la mutuelle pour la rendre plus actuelle. A ce titre, j'ai par exemple remplacé le traditionnel « cordialement » par la formule plus moderne « à bientôt » en conclusion des courriels. Mais au-delà de cette simple salutation, j'ai surtout souhaité faire ressentir aux adhérents un changement de qualité et de considération dans la prestation délivrée. C'est pourquoi j'ai voulu substituer le terme « client » à l'appellation « adhérent » dans toutes les communications sortantes. Je trouvais le second plutôt vieillissant. L'idée était ici d'appuyer sur la valeur du service rendu en parlant notamment de « service client ». Une vraie promesse de gestion et de disponibilité. Un tel affichage me semblait en outre plus moderne et fidèle aux attentes des adhérents à l'écoute d'un marché à la concurrence croissante dans le domaine des complémentaires santé. J'avais d'ailleurs même apposé ces deux mots prometteurs dans le titre officiel de mon service pour les rendre particulièrement visibles. Je me suis néanmoins exposé à une grande difficulté : celle de la concordance du terme « client » avec les valeurs identitaires du monde mutualiste. En effet, comme l'expliquent parfaitement Thierry Beaudet et Luc Pierron dans leur ouvrage *La mutualité*³⁸, la solidarité, la liberté, la responsabilité, l'indépendance et la démocratie fondent la pratique mutualiste. Et pour ces deux dernières valeurs au moins, le statut d'adhérent est fondamental, depuis le contrôle exercé sur la mutuelle jusqu'à la participation à la gouvernance de celle-ci. Or, un client n'est de fait pas détenteur de tels pouvoirs. Le terme « client » paraît davantage issu d'un champ lexical capitalistique aux antipodes de l'économie sociale et solidaire. J'ai alors pris la décision de conserver la dénomination « adhérent » au sein de chaque prise de parole de Mobilité Mutuelle tout en veillant à apporter à ces adhérents une qualité de service digne d'un service aujourd'hui rendu à un client.

1.1.3. Un traitement spécifique des réclamations

Tout au long de la vie de son contrat santé, un adhérent va être amené à adresser diverses demandes à sa mutuelle, allant de l'adjonction d'un ayant-droit au paiement d'une facture médicale, en passant par un changement de coordonnées bancaires. La gestion qui en découle peut alors générer des étonnements, des incompréhensions et parfois même des réclamations. Il est important de noter que réclamer est un droit fondamental pour l'adhérent et que recevoir une réclamation reste souvent une source d'informations éclairante pour un organisme complémentaire. En effet, deux situations s'opposent en l'espèce. Soit la réclamation est pleinement justifiée et impose à l'entreprise des actions rectificatives voire des excuses. Soit la réclamation est injustifiée et il convient alors pour l'entité de se demander pourquoi une telle demande lui est parvenue. Est-ce une mauvaise compréhension de sa communication opérationnelle, de l'application de ses garanties, du niveau de ses cotisations ou encore de ses modes de contacts ? Dans tous les cas, des recherches complémentaires seront indispensables pour comprendre la position initiale de l'adhérent et améliorer les processus en conséquence. Sur cette thématique délicate, je me suis donc attaché à établir une procédure précise, complète et éthique pour permettre aux différentes directions de Mobilité Mutuelle de gérer efficacement leurs réclamations. Pour parvenir à ce résultat, il m'a fallu accorder les exigences réglementaires officielles aux orientations du groupe Malakoff Humanis. La recommandation 2022-R-01³⁹ émise par l'ACPR⁴⁰ fixe effectivement les bonnes pratiques du monde assurantiel afin

³⁸ Beaudet, T., Pierron, L., (2018). *La mutualité*. France : Presses Universitaires de France.

³⁹ Recommandation ACPR 2022-R-01 du 9 mai 2022 sur le traitement des réclamations.

⁴⁰ Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution. Institution intégrée à la Banque de France, chargée de la surveillance de l'activité des banques et des assurances en France.

de garantir à sa clientèle une information claire et transparente, un accès facile et un traitement efficace, égal et harmonisé des réclamations. Cette norme prône aussi la mise en place d'éventuelles actions correctives en cas de dysfonctionnements identifiés. De son côté, la politique du groupe Malakoff Humanis vise à faire preuve de vigilance et de fermeté tout en maintenant un haut niveau de satisfaction client.

Publiée en juillet 2020 dans sa première version, la procédure que j'ai rédigée s'appuie tout d'abord sur l'article 17.2 du règlement mutualiste⁴¹ de l'entreprise pour fonder sa légitimité juridique. Elle définit ensuite la réclamation elle-même. Cela peut a priori paraître superflu pourtant il est indispensable de bien délimiter le périmètre de celle-ci. En effet, jusqu'en mai 2022, tout irritant ou toute contestation émis par un client n'allait pas nécessairement être qualifié de réclamation. La règle indiquait qu'une réclamation, quel que soit son canal d'arrivée (téléphone, courrier, courriel, agence, etc.) et quelle que soit sa tonalité (courtoise, étonnée, agressive, etc.), devait impérativement associer un mécontentement à une demande de réparation. Ce champ plus restrictif excluait par conséquent les simples insatisfactions ou déplaisirs. Toutefois, la jurisprudence de l'ACPR a changé en mai 2022 puisque dorénavant le seul mécontentement sert à définir la réclamation. Cela m'a évidemment imposé la publication d'une seconde version de cette procédure en juillet 2022. Une fois enregistrées, les réclamations sont distinguées en deux catégories : celles dites « métiers », qui comprennent notamment les demandes de dédommagement et les menaces d'action en justice, et celles dites « sensibles », qui comportent un risque important de dégradation majeure de l'image de la mutuelle, telles que les demandes issues des réseaux sociaux ou en provenance d'avocats, de journalistes ou encore d'associations de consommateurs. Bien entendu, cette distinction imposera ensuite une différenciation dans la qualité des valideurs et signataires internes de la réponse finale. En ce qui concerne le circuit général de traitement des réclamations, j'ai désiré mettre l'accent sur la transparence, la réactivité mais également la proximité avec le demandeur. Dans les faits, dès réception de la requête, celle-ci est attribuée à un collaborateur référent qui sera responsable de sa gestion du début jusqu'à la fin, ce qui assure au client un interlocuteur identifié, unique et averti. Ce collaborateur enregistre alors la réclamation dans une base spécifique et contacte la personne qui en est à l'origine pour lui confirmer sa bonne réception et s'engager auprès de lui sur un délai de résolution maximal de dix jours ouvrés. Il réalise ensuite l'analyse de la demande sur le fond puis construit une réponse argumentée, complète et intelligible. Chaque courrier retour comporte en outre un paragraphe offrant au destinataire la possibilité de contester le message via un recours interne, voire une médiation devant le médiateur de la FNM⁴². Une fois la réponse bâtie, son rédacteur la soumet au responsable compétent qui la valide, l'enrichit ou l'amende selon le contexte. En cas de réclamation justifiée, ce dernier va également statuer sur la pertinence d'un dédommagement ainsi que sur la nature des excuses à formuler. Enfin muni d'une réponse homologuée et validée, le collaborateur en charge de la demande va rappeler l'adhérent pour lui expliquer la décision de la mutuelle et les éléments à prendre en considération pour la comprendre. Certes chronophage, ce circuit de traitement permet toutefois de s'assurer d'une gestion qualitative, sécurisée et personnalisée des réclamations. Naturellement, toutes les demandes parvenues sont aussi analysées, en aval et par nature, dans le cadre d'un comité trimestriel spécifique présenté plus loin dans ce mémoire.

1.2. Une prestation premium à destination des entreprises

1.2.1. Une démarche visant à clairement se différencier sur le marché

⁴¹ Annexe n° 7 : Article 17.2 du règlement mutualiste - Mobilité Mutuelle (page 68).

⁴² Fédération Nationale de la Mutualité Française. Organisme porte-parole des mutuelles et des unions mutualistes qui la composent, il assure la promotion de leurs activités et de leurs idées auprès des pouvoirs publics, des institutions et de tous les acteurs de la santé et de la protection sociale en France.

Promulgué le 11 janvier 2013 puis entré en application le 1^{er} janvier 2016, l'ANI⁴³ a bouleversé l'univers des mutuelles et des assurances en imposant à toutes les entreprises françaises de mettre obligatoirement en place une complémentaire santé pour l'ensemble de leurs salariés. Déjà important par son nombre de personnes affiliées, le domaine des contrats collectifs est ainsi devenu prééminent d'un point de vue commercial. Aujourd'hui, la totalité des actifs est assurée par un contrat d'entreprise, à l'exception évidente des demandeurs d'emploi. A ce titre, je veille à maintenir avec les chefs d'entreprise et les responsables des ressources humaines une relation de confiance et de grande disponibilité qui vise à nettement se démarquer de la concurrence. Tout d'abord, j'active régulièrement le levier de la proximité humaine. Par expérience, j'ai pu remarquer qu'au sein des services du personnel, la gestion administrative des dossiers, tels que ceux liés à la mutuelle santé, était peu appréciée car souvent perçue comme dénuée de toute valeur ajoutée. En d'autres termes, il est préférable de simplifier au maximum la gestion administrative des clients, pour leur permettre de se libérer plus aisément sur d'autres sujets. J'ai donc mis en place des interlocuteurs responsables, identifiés, dédiés et compétents selon la taille du client. J'assume en conséquence personnellement l'interlocution des comptes clés et des grands comptes, délègue celle des nombreux comptes intermédiaires à mes n-1 et celle des petits comptes aux offres standards à mes n-2. Naturellement, toutes ces personnes sont joignables individuellement sur des lignes directes, évitant ainsi à l'émetteur toute attente téléphonique en lien avec les traditionnelles plates-formes. L'identification d'un interlocuteur dédié est un sérieux atout pour Mobilité Mutuelle, car sur le marché, peu d'opérateurs peuvent se permettre ce type de service, surtout au niveau des grands groupes de protection sociale.

Par ailleurs, j'essaye aussi de démarquer la gestion courante des contrats des entreprises par une personnalisation documentaire affirmée. En effet, l'ensemble des pièces fournies aux clients (bulletins d'affiliation, notices, tableaux de garanties) affiche leurs propres couleurs comme leur propre logo.

Symbolique au premier regard, l'étape annuelle des cartes de vœux demeure enfin un axe que je privilégie tout particulièrement. Cette prise de parole dictée par la présentation des vœux reste à mes yeux un excellent marqueur de différenciation. A cet effet, je m'oblige à rédiger manuellement toutes mes cartes, dont je personnalise constamment le message. Cette attention me semble apporter une certaine chaleur à la relation humaine avec le client.

1.2.2. Une mise à disposition de services innovants

Chez Mobilité Mutuelle, le directeur des affaires générales et celui du développement et du marketing initient de nouveaux services à destination des entreprises et des particuliers. Ceux-ci permettent de distinguer encore davantage la mutuelle sur le marché des complémentaires santé tout en réaffirmant son identité dans le domaine de la mobilité. A titre d'exemple, en voici un florilège :

- Offre d'un volume annuel de stages de récupération de points du permis de conduire aux chefs d'entreprise des professionnels de la route ;
- Mise à disposition de lunettes connectées permettant de lutter contre la somnolence au volant pour les entreprises clientes ;
- Meilleur remboursement de certaines pathologies en lien avec la conduite (dos, yeux, etc.).

Une fois ces services installés, il appartient à ma direction d'en assurer la gestion quotidienne. Par conséquent, j'ai instauré des « fiches services » reprenant les différentes méthodes et les divers interlocuteurs ou prestataires pour permettre aux collaborateurs un traitement simplifié des demandes.

⁴³ Accord National Interprofessionnel. Consensus négocié et signé par les partenaires sociaux au niveau national et qui s'applique à l'ensemble des secteurs d'activité français. Il porte généralement sur les conditions de travail et les garanties sociales accordées aux salariés.

Dans mon rôle de directeur des opérations clients, j'ai également mis en place plusieurs services au bénéfice des entreprises. J'ai par exemple établi de nouveaux canaux de communication en mode écrit pour diversifier et moderniser la relation client. Les outils Messenger⁴⁴ et WhatsApp⁴⁵ sont dorénavant disponibles pour tous les adhérents de Mobilité Mutuelle ce qui demeure plutôt intéressant pour des populations actives et mobiles professionnellement.

D'autre part, j'ai également instauré toute une documentation parallèle en langue anglaise (bulletin d'affiliation, notice, etc.) pour faciliter la gestion des personnes de nationalité étrangère mutées sur le sol français. Il convient en effet de ne pas oublier que le groupe Renault demeure le principal client collectif de Mobilité Mutuelle et que son architecture internationale engendre de nombreuses expatriations. Dans le même ordre d'idées, j'ai profité des compétences de certains de mes collaborateurs en langues étrangères pour permettre des communications téléphoniques en anglais, allemand, espagnol ou arabe avec les adhérents.

Au profit des responsables des ressources humaines de nos clients collectifs, j'ai récemment inauguré des visioconférences thématiques dont le but est de répondre en direct via internet à toutes les questions techniques en lien avec un sujet spécifique de la complémentaire santé (portabilité⁴⁶, DSN, article 4 de la loi Evin de 1989⁴⁷, etc.). Cette offre d'éclairage et de simplification est très bien perçue, notamment par les petites structures.

Enfin, parmi les principaux services déployés par mes soins figure l'extension des horaires d'ouverture téléphonique de la mutuelle. Précédemment, les lignes étaient ouvertes du lundi au vendredi de neuf heures à dix-sept heures trente. Après avoir réalisé un benchmark, je me suis rendu compte de la non-compétitivité de notre pratique, y compris au sein de notre propre groupe, et du besoin impératif d'élargir ces horaires, de huit heures trente à dix-huit heures, toujours du lundi au vendredi. Pour parvenir à ajouter cette heure de disponibilité journalière, il m'a fallu défendre mon projet devant les représentants du personnel réunis en CSE⁴⁸. En compagnie de la directrice des ressources humaines, j'ai alors pu expliquer le bien-fondé de cette mesure par la nécessaire attractivité commerciale de l'entreprise mais également par le renforcement de l'employabilité des collaborateurs. Les échanges sont demeurés plutôt sereins durant la séance et le projet a finalement reçu un avis favorable.

2. Une expérience client en quête d'un perpétuel enrichissement

En complément de la relation client et de la gestion administrative des activités, le directeur général de Mobilité Mutuelle m'a confié il y a quelques années le management de l'expérience client de la mutuelle. Tout à fait nouvelle pour moi, cette mission s'est révélée absolument passionnante dans son exercice. J'ai alors profité de la confiance qui m'a été accordée pour mettre en place des indicateurs de mesure de satisfaction adéquats, ainsi qu'un comité de travail dédié.

2.1. Des outils de mesure précis pour un pilotage performant

⁴⁴ Système de messagerie instantanée et incorporée aux réseaux sociaux.

⁴⁵ Application mobile multiplateforme fournissant un système de messagerie instantanée chiffrée de bout en bout aussi bien via les réseaux de téléphonie mobiles que par Internet.

⁴⁶ Dispositif permettant à un individu de maintenir sa couverture santé après son départ d'une entreprise, sous conditions et pour un délai maximal de douze mois.

⁴⁷ Article 4 de la loi n° 89-1009 du 31 décembre 1989, dite loi Evin, renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques.

⁴⁸ Comité Social et Économique. Unique instance représentative du personnel succédant depuis 2018 aux anciennes instances représentatives suivantes : délégués du personnel, comité hygiène sécurité et conditions de travail et comité d'entreprise.

Pour évaluer le niveau de satisfaction des adhérents, j'ai établi un dispositif à trois étages qui recueille les ressentis de manières différentes et à diverses étapes du parcours client via :

- Des questionnaires téléphoniques réguliers énoncés à la fin des appels ;
- Des enquêtes mensuelles adressées par voie électronique ;
- Un baromètre annuel réalisé par un prestataire extérieur reconnu.

Premièrement, le questionnaire téléphonique consiste à proposer à l'adhérent ayant contacté la mutuelle de répondre à trois interrogations à la fin de sa conversation avec le téléconseiller. Il lui est alors demandé par une voix préenregistrée de s'exprimer sur la qualité de la réponse fournie par ce dernier, sa capacité d'écoute, son amabilité et son niveau de compréhension de la demande. Il doit pour cela appuyer sur les différentes touches de son téléphone afin d'attribuer une note comprise entre 0 et 9. Cette approche post-appel demeure ici un premier outil intéressant de mesure « à chaud » de la satisfaction, c'est-à-dire immédiatement après le service rendu. L'adhérent s'exprime spontanément sur sa perception sans véritable réflexion de fond. Certes, cet indicateur porte uniquement sur le domaine de la relation client et n'a donc pas de portée généraliste en interne, mais il reste un excellent moyen d'identifier les limites du travail des téléconseillers ainsi que les pistes d'amélioration à poursuivre.

Deuxièmement, les enquêtes électroniques permettent à l'inverse chaque mois de collecter « à froid » le ressenti des adhérents ayant récemment vécu un moment-clé de leur parcours client. En pratique, il s'agit d'adresser au client destinataire quelques jours après ledit événement un courriel nommé « *Votre avis nous intéresse !⁴⁹* » comportant un lien vers un formulaire bâti en amont. L'adhérent est alors invité à répondre à cinq questions sur son niveau de satisfaction puis à envoyer ses réponses via un bouton cliquable. Les réponses sont ensuite compilées et des statistiques ainsi consultables. Pour construire ce type formulaire, j'ai adopté l'outil Microsoft Forms⁵⁰, qui permet une conception rapide du support accompagnée d'une mise en forme soignée. Plus largement, il est important en l'espèce d'associer la distribution de l'enquête à un véritable passage-clé du parcours client. A cet effet, il convient déjà de bien déterminer ce moment-là. A mes yeux, le meilleur exemple reste l'émission d'une réclamation. Lorsqu'il prend le temps de réclamer, l'adhérent fait part de son mécontentement sur un sujet qui lui importe tout particulièrement. Fondé ou non, son message doit alors être entendu et il doit être accompagné dans la justification de la réponse. De fait, celui-ci se trouve dans un moment-clé de sa relation avec la mutuelle puisque le désaccord créé peut déboucher sur une multitude de conséquences, allant de la confortation jusqu'à la résiliation de son contrat. Il m'a donc paru indispensable d'intégrer la réclamation parmi les thématiques essentielles des enquêtes mensuelles.

Troisièmement, le baromètre annuel de mesure de la satisfaction client demeure l'outil majeur et de référence d'une expérience client éclairée. En mars 2018, j'ai sollicité plusieurs prestataires pour la réalisation de celui-ci et ai finalement sélectionné la société Init, très réputée dans son domaine. Avec son expertise et ses conseils, j'ai pu établir une étude riche et équilibrée reposant sur une trentaine de questions. Néanmoins au-delà du questionnaire, la préparation du baromètre annuel est un événement assez chronophage pour moi. Effectivement, il me faut en amont extraire un fichier comprenant la totalité des adhérents, le vérifier, le qualifier et le corriger le cas échéant. Je m'attache ensuite à assurer la publicité interne de ce baromètre, y compris auprès des administrateurs. Lors des trois premières années, j'avais fixé le déroulement du baromètre sur le mois d'octobre, soit en amont de la haute saison mutualiste. En 2021, j'ai choisi d'avancer la période à mi-juin afin de permettre une réception plus en amont du rapport final et donc dès l'automne, soit en pleine saison des signatures, un affichage commercial des résultats. Dès le démarrage du baromètre, l'adhérent se voit demander son niveau global de satisfaction et son degré de recommandation. Débuter par ces deux questions généralistes n'a en l'espèce rien d'innocent. Effectivement, aucune thématique de fond n'ayant encore été abordée durant la conversation, le client va alors répondre avec son « cœur », c'est-à-dire qu'il va laisser sa première intuition fixer la note sans raisonnement particulier. A l'inverse, terminer le questionnaire par ces deux questions aurait invité l'adhérent à répondre avec son « cerveau »,

⁴⁹ Annexe n° 8 : Exemple de formulaire dédié aux enquêtes mensuelles en lien avec les réclamations - Mobilité Mutuelle (page 69).

⁵⁰ Outil de création de sondages en ligne et faisant partie du pack Office 365.

c'est-à-dire qu'il aurait invariablement déduit sa note globale de ses précédentes évaluations sur les différentes thématiques proposées. Il convient ici de savoir que la satisfaction se décline en deux modes d'expression distincts. D'une part figure le mode numérique construit par la stricte moyenne statistique des notes adressées par les clients. D'autre part demeure le mode sémantique qui ajoute quant à lui une précision verbale sur la satisfaction affichée par la note précédemment émise. Prenons un exemple : un adhérent choisit une note de 6 sur 10 pour évaluer son niveau de satisfaction globale. En mode numérique, le résultat enregistré sera alors bien de 6 sur 10. Pour obtenir le niveau de satisfaction en mode sémantique, l'opérateur va alors demander à son interlocuteur si sa note de 6 correspond à ses yeux plutôt à une marque de satisfaction ou d'insatisfaction. Evidemment, une note de 9 ou 10 correspondra toujours à une marque de satisfaction, comme un 3 ou un 4 s'entendra systématiquement comme une marque d'insatisfaction. Mais la question demeure réellement ouverte pour les notes de 6, voire parfois même celles de 5. Certains considéreront effectivement le 6 comme une bonne note synonyme d'une satisfaction modérée, d'autres le verront pour leur part comme une note plutôt basse, peu valorisante et synonyme de sanction à l'égard de l'organisme évalué. Demander alors si cette note correspond à une satisfaction ou une insatisfaction permet de classer l'ensemble des répondants en deux catégories populationnelles : les satisfaits et les insatisfaits. Dans les faits, cette méthode sémantique permet surtout d'accroître la représentation statistique des adhérents satisfaits, en basculant la plupart des notes de 6 dans leur camp au même titre que les 8 ou les 9, et offre ainsi un meilleur indicateur à afficher pour les entreprises concernées. C'est d'ailleurs communément cette valeur qui est mise en avant dans le monde publicitaire. Pour information, le taux de satisfaction numérique de Mobilité Mutuelle s'élève à 89,8 % en 2022 contre 96,4 % pour le taux de satisfaction en mode sémantique. La suite du baromètre porte sur l'ensemble des thématiques classiques d'un contrat mutuelle. Il est alors par exemple demandé à l'adhérent d'évaluer l'accompagnement de son conseiller lors de son adhésion, ses niveaux de remboursements santé, la facilité de ses contacts au quotidien, la clarté de sa documentation ou encore la gestion de ses services spécifiques.

Enfin, pour évaluer le niveau de satisfaction des adhérents, j'ai parfois aussi recours à d'autres méthodes telles que la mise en place de campagnes d'appels sortants sur un sujet dédié. J'ai à titre d'exemple établi une campagne téléphonique visant à recueillir les retours des nouveaux adhérents trois mois après le démarrage de leur contrat. Cette opération s'est révélée assez fructueuse via la mise en évidence du besoin de fournir davantage d'informations écrites au client durant les premiers jours de son adhésion. Un guide de bienvenue a ainsi été élaboré puis diffusé par l'équipe en charge du marketing.

2.2. Une instance transverse pour analyser puis développer la satisfaction des adhérents

Recueillir les perceptions des adhérents est une chose, les analyser pour parvenir à les comprendre en est une autre. C'est pourquoi j'ai créé un nouvel organe en 2021 : le comité de la satisfaction client⁵¹. Composée de l'ensemble des responsables des directions commerciales et des opérations, cette entité que j'ai l'honneur de piloter se réunit chaque trimestre pour explorer les résultats des différents outils précédemment exposés, décortiquer les réclamations reçues puis étudier toute nouvelle proposition interne en faveur de la satisfaction. L'amélioration continue comptant parmi les principales exigences de ma direction, la mise en place de cette instance transverse a permis d'ancrer structurellement cette démarche dans les agendas de l'encadrement.

⁵¹ Annexe n° 9 : Extraits du compte rendu du troisième comité de la satisfaction client - Mobilité Mutuelle (page 70).

Le comité de la satisfaction client définit surtout les plans d'actions à poursuivre puis en suit l'avancement au fil de ses sessions. Depuis sa création, de nombreux axes de progrès ont été identifiés et regroupés par problématiques communes. En voici une sélection :

- Soutenir les adhérents individuels :

Renforcement de la communication sur les frais de gestion et le taux de redistribution, création d'une notice individuelle, instauration d'un kit de bienvenue, etc.

- Faire mieux connaître les produits et services :

Intégration systématique d'une présentation des garanties dans tous les envois annuels d'échéanciers, modernisation de la documentation opérationnelle à des fins de clarté, valorisation des services par des communications mensuelles dématérialisées, etc.

- Accroître la qualité au quotidien :

Elargissement des plages horaires d'ouverture téléphonique, création de campagnes d'appels sortants, mise en place d'une ligne téléphonique spécifique et prioritaire pour les adhérents VIP⁵², indication du temps d'attente en amont de la conversation téléphonique, formation des collaborateurs sur les exigences de la relation client écrite, mise en place d'un plan de communication coordonné entre le pôle relations clients et les équipes commerciales, etc.

- Faire mieux connaître et promouvoir le réseau Kalixia⁵³ :

Impression de cartons de promotion du réseau pour mise à disposition du public dans les agences, formation des collaborateurs à la géolocalisation des acteurs du réseau pour une meilleure promotion auprès des adhérents, instauration d'une mention spéciale automatique en bas de page des devis clients, installation de téléviseurs au sein des agences en vue de diffuser des publicités en faveur du réseau, etc.

- Développer la recommandation :

Réalisation d'affichettes pour solliciter les avis positifs des adhérents, demande de recommandations écrites des responsables des entreprises clientes pour mise en avant sur le site internet de la mutuelle, enregistrement de vidéos de collaborateurs valorisant leurs missions au profit des adhérents, etc.

- Refondre complètement les médecines douces :

Réalisation d'un benchmark sur les pratiques nouvelles du marché en matière de remboursement des médecines douces, actualisation des garanties par l'intégration de nouvelles spécialités dans les remboursements telles que l'étiopathie, etc.

- Faire connaître les bons résultats des baromètres annuels de mesure de la satisfaction client :

Mise en avant du taux de satisfaction sur les enveloppes utilisées par la mutuelle et à destination des adhérents, lancement de rencontres annuelles entre les responsables des ressources humaines des entreprises clientes et le directeur des opérations clients, développement des communications en lien avec les résultats du baromètre sur le réseau LinkedIn⁵⁴, etc.

⁵² Very Important Person. Acronyme anglais faisant référence à personne très importante méritant un traitement particulier.

⁵³ Société par actions simplifiée développant des partenariats avec plus de dix-huit-mille professionnels de santé (en dentaire, optique, audiologie et ostéopathie) afin de proposer des tarifs maîtrisés et des produits de qualité aux complémentaires santé utilisatrices ainsi qu'à leurs bénéficiaires.

⁵⁴ Réseau social permettant de bâtir ou d'agréger un réseau professionnel mais aussi de développer une réputation en ligne.

Enfin, le comité de la satisfaction client assure également l'analyse causale des réclamations émises par les adhérents afin de détecter d'éventuels dysfonctionnements ou faiblesses dans le service rendu. A cet effet, les réclamations fondées sont examinées par chaque membre de l'instance en amont de la séance et à la lumière de ses compétences professionnelles pour parvenir ensuite à un échange fécond et nourri durant la réunion. Plusieurs évolutions positives du fonctionnement sont d'ailleurs nées de cette pratique.

3. La culture client comme principal levier de différenciation

Longtemps élevée avec le groupe Renault comme unique adhérent, Mobilité Mutuelle connaît une culture client trop peu développée dans ses rangs. Il m'appartient alors de diffuser celle-ci en interne pour faire quotidiennement entendre la voix du client par tous et surtout à tous les échelons.

3.1. Une imprégnation personnelle croissante

Tout d'abord, je veille à étendre ma propre culture client via plusieurs méthodes. Ainsi, je réalise de nombreux benchmarks dans le monde mutualiste voire assurantiel. Concurrent direct sur les secteurs de la mobilité et de l'automobile, le groupe IRP Auto⁵⁵ et ses pratiques m'importent alors tout particulièrement.

Ensuite, je me rends régulièrement disponible pour participer à des assemblées thématiques en lien avec le sujet de l'expérience ou de la culture client. Le 11 juin dernier, j'ai par exemple eu le plaisir de participer à une convention⁵⁶ de l'ADOM⁵⁷ regroupant plusieurs acteurs de la protection sociale. Il m'est aussi arrivé de répondre favorablement aux sollicitations de l'AMARC⁵⁸, qui prône une gestion efficace et profonde de la réclamation permettant aux entreprises de « *transformer le pépin en pépite* ® ». Toutes ces réunions m'enrichissent et me font grandir professionnellement. Elles m'offrent également l'avantage de rencontrer mes pairs puis de commencer à tisser un réseau.

Dans ma perspective de développement personnel de la culture client, je profite également de l'appartenance de Mobilité Mutuelle au groupe Malakoff Humanis pour me rapprocher de mes homologues. J'entretiens à ce titre une proximité de travail avec Hélène Chapapria, directrice de la production de services chez Radiance Mutuelle⁵⁹. Nous échangeons ainsi régulièrement des conseils sur nos expériences respectives et nos bonnes pratiques.

3.2. Une implication collective à développer

3.2.1. Une indispensable adhésion de l'encadrement

⁵⁵ Groupe de protection sociale spécialisé dans le domaine des professionnels des services de l'automobile.

⁵⁶ Annexe n° 10 : Invitation à une convention de travail - ADOM (page 72).

⁵⁷ Association des Directeurs des Organismes de Mutualité. Réseau d'acteurs du monde mutualiste ayant pour but d'informer et de soutenir ses membres dans leurs fonctions puis de resserrer leurs liens de solidarité.

⁵⁸ Association pour le MANagement de la Réclamation Client. Réseau de professionnels évoluant dans le monde de la relation client et cherchant à faire de la gestion des réclamations un levier important du développement qualitatif de leurs équipes et de leur entreprise.

⁵⁹ Mutuelle régionale du Groupe Malakoff Humanis localisée au sein des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté.

Pour œuvrer sans réserve, la culture client doit impérativement concerner toutes les strates managériales, des responsables de proximité jusqu'au directeur général. J'ai alors fait valider celle-ci comme un axe majeur et transverse de la stratégie de la mutuelle. La vision du client doit depuis être considérée dans l'ensemble des actions et des enjeux. Pour la rendre plus concrète, j'ai par exemple souhaité qu'un taux de recommandation supérieur au marché soit inclus parmi les critères collectifs nécessaires à l'obtention de la prime d'intéressement. Il est alors attendu un taux minimal de 88 % lors de chaque baromètre annuel ce qui met symboliquement en avant la vision de l'adhérent dans les fondements de la réussite de l'entreprise. Cette démarche s'avère particulièrement engageante, notamment pour les fonctions support (RH, SI, etc.) qui par leur périmètre ne sont pas en contact direct avec la clientèle.

Par ailleurs, concernant la direction des opérations clients, j'inculque autant que possible à mes n-1 l'importance de la place du client dans leurs prises de décision. C'est pourquoi j'ai organisé un séminaire managérial avec ceux-ci au Mans le 7 juin 2022. L'objectif premier était l'anticipation des activités sur la haute saison mutualiste, soit d'octobre à février. Entre les opérations de renouvellement (tarifs, échéanciers, garanties, etc.), les évolutions réglementaires et la mise en production des nouveaux contrats remportés, l'automne et l'hiver sont des périodes à fort enjeu pour mon entité. Or, il était primordial de prévoir les impacts subis par les adhérents selon les différents événements à venir pour les restreindre au maximum. En conséquence, il a par exemple été décidé d'avancer l'envoi des cartes de tiers payant 2023 au début du mois de décembre 2022, contre à la mi-décembre auparavant, pour éviter toute relance ou insatisfaction des clients déjà en portefeuille. Cet arbitrage n'a toutefois pas été simple à arrêter et un sérieux débat s'est déroulé entre les différents responsables. En effet, avancer le calendrier impose d'avancer les recettages adéquats et donc de qualifier la base informatique bien en amont, ce qui exclut les adhésions de toute fin d'année dans le premier envoi postal et peut alors générer des difficultés organisationnelles.

3.2.2. Un enjeu fort pour les collaborateurs

Du côté des gestionnaires, la culture client est loin d'être une évidence au quotidien. Ils perçoivent souvent l'insatisfaction d'un adhérent comme un désagrément à résoudre plutôt qu'une opportunité à saisir. Il est d'ailleurs compréhensible que la prise de recul soit moins prononcée chez eux du fait de leur souci prioritaire de productivité. Lors des réunions que j'anime bimestriellement auprès de tous les collaborateurs de ma direction, je m'attache alors à expliquer l'intérêt d'une forte culture client pour le développement qualitatif de l'entreprise mais également pour le renforcement de l'employabilité des collaborateurs. Je demande alors à chacun de faire remonter toute difficulté ou anomalie rencontrée pour un traitement managérial immédiat. Dans les faits, ces remontées proviennent le plus souvent du pôle relations clients, qui par son activité téléphonique connaît une réactivité plus forte.

J'ai néanmoins pu constater que le niveau de culture client d'un collaborateur ou même d'une équipe restait délicat à mesurer par de simples échanges verbaux. C'est pourquoi, lors de l'instauration du baromètre annuel de mesure de la satisfaction client en 2018, j'ai souhaité associer à cette opération une appréciation du degré de maturité des équipiers sur ce sujet essentiel. J'ai ainsi sollicité la société Init pour la réalisation en parallèle d'une enquête miroir auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. L'idée était simple : soumettre aux collaborateurs le même questionnaire que celui soumis aux clients en leur demandant de répondre aux différents items tel qu'ils pensent que les clients auraient eux-mêmes répondu. Le but restait naturellement d'estimer l'écart entre la perception du service rendu par les collaborateurs et le service réellement rendu aux adhérents. Et les résultats se sont avérés assez étonnants ! En effet, les salariés de Mobilité Mutuelle sont globalement plus sévères que leurs propres clients. Pour ce qui concerne la satisfaction en mode numérique, les adhérents attribuaient en 2018 un taux de 88 % alors que les collaborateurs estimaient pour leur part ce taux à seulement 79 %. De grandes disparités existent en outre selon les échelons car ce taux grimpe à 83 % pour les équipiers sans fonction managériale contre 57 % pour les

managers encadrants. En conclusion, le chemin à parcourir pour que la culture client soit pleinement intégrée aux habitudes de travail des collaborateurs reste long ; néanmoins je poursuis mes efforts à cet effet.

UNE GESTION QUI CHERCHE A SE DISTINGUER PAR SA QUALITÉ

Exigée par les responsables des entreprises clientes, brandie au sein des propositions commerciales et recherchée dans toutes les actions opérationnelles, la qualité reste un fort marqueur de différenciation sur le marché des complémentaires santé. En 2021, Mobilité Mutuelle a franchi un nouveau cap en la matière en obtenant une certification ISO 9001:2015 via le bureau Veritas⁶⁰. En tant que directeur des opérations clients, j'ai activement participé à cet ambitieux projet d'homologation reposant majoritairement sur les activités de mon périmètre.

1. Une optimisation organisationnelle au gré des besoins

La responsabilité qui est la mienne en termes de qualité porte sur la gestion quotidienne mais également sur les situations de crise.

1.1. Une gestion courante en recherche incessante de perfectionnement

Trop souvent présentée comme exclusivement administrative, la gestion des activités de production connaît certes une redondance dans ses réalisations quotidiennes ; néanmoins, elle comporte aussi un impératif d'actualisation dicté notamment par les évolutions réglementaires de son domaine d'exercice. Ces dernières années, plusieurs changements normatifs ont d'ailleurs impacté les mutuelles, à commencer par la réforme dite du 100% santé⁶¹. Ce dispositif visant un reste à charge zéro pour les assurés sur leurs frais de santé en optique, dentaire et audiologie a généré de nombreuses modifications de processus, de consignes de travail ou encore de référentiels techniques.

Je débiterai cette présentation par la dimension documentaire. En matière d'assurance, de nombreux supports sont indispensables sur les marchés collectif et individuel. Il convient par exemple pour l'assureur d'émettre des bulletins d'adhésion, des notices d'information ou encore des tableaux de garanties. Chez Mobilité Mutuelle, cette

⁶⁰ Société spécialisée dans les essais, l'inspection et la certification des entreprises.

⁶¹ Dispositif permettant aux patients un accès à des prestations de soins et des équipements identifiés dans un panier spécifique en optique, dentaire et audiologie et visant à assurer pour ceux-ci un reste à charge nul.

production documentaire spécifique est directement réalisée par mes soins. A cet effet, je me dois d'actualiser dès que nécessaire les différents éléments pour une mise à disposition rapide auprès des utilisateurs et des adhérents. Pour cela, il me faut être réactif face aux évolutions de la réglementation. J'ai par exemple souvenir en décembre 2021 de la mise en place tardive du FPU⁶² pour une date de prise d'effet au 1^{er} janvier 2022. J'ai dû, en quelques jours seulement, modifier la cinquantaine de tableaux de garanties de la mutuelle puis en assurer la mise à disposition auprès de tous. Dans le même ordre d'idées, la réforme du 100 % santé a occasionné de nombreuses modifications au cours des trois dernières années. Via la création de deux paniers distincts en optique, dentaire et audiologie, la présentation des remboursements prévus sur les tableaux s'est largement complexifiée là où une simplification était pourtant attendue.

Soutenir la qualité opérationnelle consiste essentiellement à ajuster son organisation aux variations de l'activité, qu'elles soient d'ailleurs prévues ou non. La saisonnalité, l'évolution des flux entrants, les anomalies informatiques, les absences de collaborateurs ou encore les priorisations occasionnelles imposent effectivement des adaptations managériales régulières. C'est pourquoi j'ai initié auprès des responsables de ma direction la réalisation d'un programme de recommandations visant à anticiper voire à solutionner ces difficultés potentielles. Ainsi, plusieurs mesures concrètes ont été validées. En voici une sélection :

- Définir en amont de chaque exercice un volume d'activité cible prévisionnel, selon les flux antérieurs et des projections réalistes ;
- Solliciter semestriellement le directeur du développement et du marketing afin de connaître un volume estimatif de vente de contrats sur les mois à venir ;
- Ne pas positionner de formations extérieures pour les collaborateurs de la direction sur la haute saison soit d'octobre à février ;
- Identifier pour chaque pôle les activités plus secondaires qui pourront être dépriorisées en cas de retard important ;
- Relancer chaque mois de septembre la consigne de restriction des demandes de congés pour la fin d'année civile ;
- Créer une réserve interne de collaborateurs évoluant au sein des autres directions de l'entreprise et mobilisables rapidement en renfort en cas de besoin urgent ;
- Engager une réflexion sur l'annualisation du temps de travail permettant de travailler davantage en haute saison (soit l'hiver), plutôt qu'en basse saison (soit l'été).

1.2. Des campagnes spécifiques pour renforcer la qualité de gestion

En complément de la gestion courante, je considère que la dimension qualitative doit également s'apprécier à travers toutes les actions particulières menées au fil des mois. Dans le cadre de mon poste, je pilote plusieurs d'entre elles avec rigueur et intérêt.

Chaque année, dès le mois de juillet, se prépare par exemple le renouvellement des contrats. Cette opération technique majeure vise à assurer la prolongation sur l'année suivante des droits, des cotisations et des garanties de l'ensemble des bénéficiaires déjà en portefeuille. Pour atteindre cette finalité, plusieurs travaux sont cependant à accomplir. Pour débiter, j'aborderai ici le sujet des certificats de scolarité. Chez Mobilité Mutuelle, les enfants des adhérents peuvent se maintenir sur le contrat de leurs parents en qualité de bénéficiaire au-delà de dix-huit ans et jusqu'à leur vingt-cinquième anniversaire à la condition de justifier d'un statut d'étudiant. En d'autres termes, entre ces deux limites d'âge, l'ayant droit majeur doit impérativement fournir à sa mutuelle un certificat

⁶² Forfait Patient Urgences. Participation pécuniaire demandée à chaque patient pour le règlement des frais liés à son passage aux urgences non suivi d'une hospitalisation.

de scolarité pour continuer à être couvert. Techniquement, la gestion de cette campagne qui s'appuie sur l'expérience du groupe Malakoff Humanis est plutôt simple. L'outil informatique de Mobilité Mutuelle extrait annuellement la liste des jeunes adultes concernés par la tranche d'âge dans la base de données clients puis adresse automatiquement un courrier postal de demande de pièces justificatives aux personnes en question. Ces derniers disposent alors de deux mois pour répondre, puis un robot interne assure la lecture et la gestion des réponses pour prolonger les droits. Sans réponse, les droits sont fermés par défaut à la fin de la campagne au titre de l'année suivante. Toutefois, ce mécanisme bien huilé ne m'a pas paru suffisamment qualitatif. Reposant sur un simple courrier postal, le dispositif n'est pas exempt de tout reproche. En effet, une mauvaise gestion du document, un oubli de la part de l'adhérent ou plus simplement une non-distribution du pli risquait d'engendrer une radiation à tort de l'ayant droit majeur. C'est pourquoi j'ai décidé de tripler le nombre de contacts sur le sujet en ajoutant une relance postale un mois après le premier envoi, mais également en envoyant un sms à l'adhérent principal, permettant la diffusion de l'information via une autre coordonnée pour ainsi pallier le risque d'adresse postale erronée.

Par ailleurs, le point d'orgue de cette campagne de renouvellement demeure l'envoi des échéanciers de l'année à venir aux différents adhérents de la mutuelle. En effet, en novembre puis décembre, l'ensemble des adhérents reçoit de la part de Mobilité Mutuelle un pli personnalisé comprenant plusieurs documents, dont leur échéancier de l'année n+1 et une lettre d'accompagnement détaillant le contexte et présentant un argumentaire sur le réajustement, souvent à la hausse, de leur niveau de cotisations. Il me faut alors en amont de cet envoi produire le fond du texte en sélectionnant les arguments pertinents à mettre en avant pour tenter de convaincre l'adhérent de la bonne gestion de son contrat par son organisme complémentaire. J'ai alors par exemple déjà mis en avant le bon taux de satisfaction fixé par les adhérents lors du baromètre, l'exigence de pérennité du contrat via un équilibre financier à maintenir entre les cotisations perçues et les prestations payées, la palette de services innovants proposée aux bénéficiaires, l'impact négatif des taxes ou réformes exogènes à la mutuelle, le taux de redistribution globalement supérieur au marché associé à un faible niveau de frais de fonctionnement, ou encore la qualité de gestion interne validée par la certification ISO. Naturellement, ces arguments restent parfois insuffisants pour satisfaire un client dont le coût de la mutuelle va sensiblement croître sur l'année suivante, mais ils permettent de mettre en perspective les points forts de Mobilité Mutuelle au sein d'une période commerciale à fort enjeu.

Avant de finaliser l'envoi des plis dédiés aux échéanciers, plusieurs éléments constitutifs doivent en outre indispensablement être recueillis par mes soins. Il m'appartient effectivement de contrôler puis d'enregistrer les nouveaux montants de cotisations pour lesquels la publication du PMSS⁶³ lors du PLFSS⁶⁴ est un préalable impératif. Il s'agit également pour moi de vérifier les obligations réglementaires nouvelles à faire éventuellement figurer sur les supports. Toutes ces actions méritant une collaboration transverse avec les autres directions, j'ai instauré le comité du renouvellement précédemment abordé dans ce mémoire.

De surcroît, l'envoi des échéanciers à proprement parler requiert une logistique significative sur une très courte durée. Adresser soixante-cinq mille plis sur une même semaine demande une organisation certaine que j'ai souhaitée externaliser il y a un an. A cet effet, j'ai retenu un prestataire basé en Savoie qui assure désormais l'impression de tous les documents de différents formats, la mise sous pli de ces derniers et l'expédition intégrale des courriers. Pour parvenir à un résultat sans faille de cette opération, il m'appartient néanmoins en amont de cadrer le besoin en déterminant un à un les éléments constitutifs du pli. En complément de l'échéancier et de sa lettre d'accompagnement figurent effectivement d'autres documents utiles, tels que des tableaux de garanties, un magazine mutualiste et d'autres supports promotionnels.

⁶³ Plafond Mensuel de la Sécurité Sociale. Barème de référence pris en compte pour le calcul du montant maximal de certaines prestations ou cotisations sociales.

⁶⁴ Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale. Texte présenté annuellement par le Gouvernement au Parlement dont le but est de fixer les conditions nécessaires à l'équilibre financier de la Sécurité sociale, par la fixation d'objectifs de dépenses selon les recettes prévues.

Enfin, pour conclure sur la campagne de renouvellement, il m'incombe de prévoir la méthode de tentative de retenue des adhérents insatisfaits par leur augmentation de cotisations ou par tout autre motif structurant et qui ne manqueront pas de manifester un désir de résiliation à la réception de leur échéancier. C'est pourquoi j'ai établi depuis trois ans un dispositif dit « stop-résil » visant à retenir les adhérents démissionnaires. Il est naturellement acquis qu'une conquête commerciale sera toujours économiquement plus coûteuse qu'une fidélisation de la clientèle déjà en portefeuille. Ainsi, pour tenter de retenir les adhérents en question, j'ai demandé à mes équipes de détecter les signes annonciateurs d'une résiliation et de traiter en priorité les résiliations formellement reçues. Le moyen sélectionné est un contact personnalisé souvent téléphonique ayant pour objet de comprendre l'origine de l'insatisfaction pour tenter d'y répondre. Le collaborateur dispose en outre de la possibilité d'offrir un à deux mois de cotisations pour conserver l'adhérent au sein de la mutuelle si besoin. Dans les faits, ce dispositif permet de conserver environ un tiers des adhérents initialement démissionnaires, ce qui n'est point négligeable financièrement.

1.3. Des dispositifs particuliers pour affronter les crises majeures

Malgré toutes les précautions validées et les différentes prévisions de travail, certaines situations critiques peuvent parfois survenir. A quelques reprises au cours de ma carrière, il m'est arrivé de rencontrer ce type de problématiques imposant des réponses managériales fortes, impactantes et immédiates. Mon plus récent souvenir en l'espèce date de l'hiver dernier. Après plusieurs semaines marquées par un absentéisme proche de 40 % au sein de mes équipes et une augmentation des flux entrants liée au rebond de prestations constaté en 2021, la situation du pôle prestations se révélait très compliquée à gérer avec un retard considérable et des délais de traitement dépassant franchement les standards opérationnels de Mobilité Mutuelle. Les difficultés engendrant les difficultés, les lignes téléphoniques de l'entreprise devenaient en outre totalement saturées à la suite des nombreux appels de relance provenant d'adhérents non habitués à une telle absence de réactivité de la part de leur mutuelle. La crise était là, les administrateurs commençaient à faire savoir leur mécontentement et il m'a fallu rapidement agir pour établir une action corrective d'envergure. Après deux jours de réflexion et de consultation du directeur général, j'ai décidé de déployer une opération spéciale nommée Phœnix sur une durée de six semaines. D'emblée, j'ai écarté la possibilité de recruter des renforts humains en masse pour deux raisons bien précises. D'une part, les recrutements auraient été probablement trop longs à satisfaire, et d'autre part, le temps de formation nécessaire aurait encore alourdi le retard par le détachement temporaire de collaborateurs présents à la montée en compétences des nouveaux entrants. J'ai donc privilégié la mobilisation des effectifs en place via un programme adapté en semaine et sur trois samedis d'heures supplémentaires par une bonification croissante de la rémunération, selon le nombre de jours effectués. Ainsi, en complément du paiement classique des heures supplémentaires à hauteur de 125 %, chaque collaborateur a pu remporter 40 € de prime pour le premier samedi travaillé, 80 € pour le deuxième et une journée complète de récupération à poser en été pour le troisième. J'ai également fait appel à toutes les bonnes volontés de la mutuelle pour participer à cet effort spécifique et de nombreux salariés issus d'autres directions ont répondu présents pour assister leurs collègues de manière exceptionnelle. En conclusion, en plus d'avoir permis un retour à la normale sous six semaines, l'opération Phœnix a aussi permis d'accentuer la transversalité et la communication entre les services, ce qui s'est avéré tout à fait positif.

2. Une démarche qualité également tournée vers l'externe

Produire une démarche qualité ne signifie en rien se limiter aux seules missions internes de l'entreprise. Les activités réalisées en délégation sont par exemple tout aussi importantes que celles produites au sein des murs de la mutuelle. Il m'appartient ainsi de choisir puis de contrôler les délégataires annuellement. En l'espèce, je recherche alors autant le savoir-faire que le faire-savoir.

2.1. Une volonté de maintenir des standards élevés en délégation

Claire est la loi. L'article 49 de la directive européenne Solvabilité II prévoit qu'un organisme complémentaire assureur demeure pleinement responsable des activités confiées par ses soins à un délégataire. Par conséquent, je veille personnellement au maintien des mêmes exigences en matière de qualité de gestion entre Mobilité Mutuelle et ses délégataires. En tant que responsable dûment habilité par le délégant, je suis d'ailleurs amené à réaliser des audits opérationnels auprès de ces derniers.

Depuis près de deux ans, l'assureur Mobilité Mutuelle délègue à Hémos Santé la gestion d'un de ses contrats collectifs. Située en Loire-Atlantique, cette entreprise tient ici les rôles de courtier et de gestionnaire. Une convention de délégation a naturellement été signée entre les deux parties et détaille la répartition des rôles et des engagements. Pour ma part, je me dois de contrôler rigoureusement le travail produit par cette entité tout en restant pertinent mais mesuré dans l'analyse. En effet, Hémos Santé n'est pas uniquement gestionnaire, elle est aussi courtière sur ledit contrat. Je m'oblige par conséquent à jouer un rôle d'équilibriste car ne pas être suffisamment méticuleux durant l'audit offrirait une image peu sérieuse au courtier, tandis que l'être de manière trop zélée risquerait d'endommager l'idée de futures relations commerciales.

Au printemps dernier, j'ai donc connu l'honneur de réaliser le premier audit opérationnel de ce délégataire pour Mobilité Mutuelle. En amont de cet événement, j'ai étudié les principales caractéristiques du contrat et ses enjeux afin d'identifier les sujets essentiels à contrôler. J'ai donc procédé par thématique pour demander trente-huit pièces différentes réparties en trois domaines distincts :

- Adhésions : affiliations, cas de dispense et de suspension du contrat de travail, prolongation des garanties, réclamations, ayants droit, certificats de scolarité, etc.
- Cotisations : révisions tarifaires, DSN, encaissements, précontentieux, reversements à l'assureur, etc.
- Prestations : délais, paiements, indus et doubles paiements, paramétrages des garanties, etc.

J'ai postérieurement convié le délégataire à une réunion de lancement afin de lui expliquer les spécificités de ma demande et mes attentes d'auditeur. S'est ensuite ouvert pour lui un délai de six semaines pour rassembler puis adresser les éléments demandés. Ce délai a en outre été pleinement respecté par Hémos Santé. Une fois les pièces et informations recueillies s'est amorcé l'audit opérationnel sur le fond. Il m'a ainsi fallu analyser chaque élément sur sa conformité, son actualisation, sa pertinence et sa présentation formelle. A l'issue de cette étape, j'ai méthodologiquement établi un rapport détaillé comprenant vingt-quatre recommandations différentes et comportant cinq niveaux de risque (très faible, faible, moyen, élevé, majeur), une date de résolution attendue et une zone de commentaires. Mon but était ici de préparer au mieux la restitution des informations auprès du délégataire via un support complet et compréhensible. A titre d'exemple, figurent notamment parmi mes recommandations :

- La refonte du bulletin d'affiliation 2022 qui ne contenait pas la mention des frais de gestion, du taux de redistribution ou encore le nom de l'assureur ;
- La fourniture des copies de justificatifs d'affiliation des ayants droit initialement non livrées ;
- La refonte du bulletin d'adhésion à la portabilité 2022 qui ne comportait ni les dates d'effet de la portabilité ni le logo de l'assureur ;

- La fourniture de la liste des réclamations reçues en 2021 par le délégataire uniquement sur le contrat collectif en question et non sur l'ensemble des contrats présents dans son portefeuille ;
- La fourniture des copies de justificatifs de concubinage initialement non livrées ;
- La modification du fondement juridique de la procédure précontentieuse inscrit sur les courriers automatiques qui abordait le code des assurances au lieu de celui de la mutualité ;
- La demande au délégataire de reverser les cotisations à l'assureur dans les délais prévus par la convention.

Le 23 juin 2022, lors de la réunion de restitution de l'audit opérationnel, j'ai pu exposer mes retours aux représentants de Hémos Santé, écouter leurs arguments puis fixer un calendrier de résolution des demandes. A cet effet, une réunion de suivi est d'ailleurs planifiée en fin d'année 2022.

Cette expérience d'auditeur m'a été profitable et a surtout connu le mérite de m'offrir un angle de vue différent sur le métier. Aussi, elle m'a inéluctablement permis de réaliser un comparatif des pièces fournies par le délégataire avec celles utilisées jusqu'ici par mes collaborateurs, permettant alors des enrichissements réels de la documentation de Mobilité Mutuelle, ce qui est également particulièrement constructif.

2.2. Une communication ouverte vers le marché

Depuis l'ANI de 2016, le développement commercial d'une mutuelle passe en grande partie par l'univers des contrats collectifs. Ce marché spécifique et à fort enjeu nécessite une prospection auprès des responsables des ressources humaines et des chefs d'entreprise. Chez Mobilité Mutuelle, le modèle est assez simple. Les forces commerciales du groupe Malakoff Humanis démarchent et contractualisent, puis mon entité assure la mise en production, la gestion, la relation client et l'expérience client tout au long de la vie du contrat. Par conséquent, en tant que directeur des opérations clients, je suis identifié comme interlocuteur privilégié des décideurs, tant au sein des propositions commerciales que sur le site internet. Assurer un lien de proximité réel et continu avec ces derniers est donc essentiel pour moi. C'est pourquoi j'ai initié des rencontres périodiques nommées « échanges mutuelle » durant lesquelles je pars sur les routes de France à la rencontre desdits responsables pour recueillir leurs retours et suggestions sur la gestion de leur contrat mutuelle. Il s'agit ici pour moi d'assurer une écoute active des remontées clients mais aussi plus simplement de manifester un intérêt et une grande disponibilité à leur endroit. Cette démarche est à ce titre appréciée et différenciante en termes de qualité.

Mais bien au-delà de ces rencontres, il m'importe en outre régulièrement d'informer le marché de la richesse de l'actualité opérationnelle de Mobilité Mutuelle. En tant qu'ambassadeur de la marque, j'aspire à faire connaître la vitalité et la valeur des activités réalisées au sein de ma direction. Pour atteindre cet objectif, LinkedIn est le canal de communication idéal. En effet, quoi de plus pertinent que transmettre la réalité des travaux menés en interne aux décideurs et aux responsables via le réseau social dédié aux professionnels ? Il me semble ici s'agir d'une parfaite exposition. Je tente alors de construire mes articles pour intéresser un œil curieux, à la manière d'une révélation des coulisses ou de ce que les Britanniques nomment un *making-of*⁶⁵. En bref, je m'astreins à mettre en ligne au moins une publication⁶⁶ par mois sur les événements marquants de la direction des opérations clients depuis le début de l'année 2022 pour cultiver l'image d'une mutuelle ouverte, qualitative et dynamique.

3. Une certification ISO comme gage majeur de savoir-faire

⁶⁵ Anglicisme désignant un documentaire ayant pour sujet le tournage d'un film ou la préparation d'un spectacle.

⁶⁶ Annexe n° 11 : Exemple d'une publication sur le réseau LinkedIn - Mobilité Mutuelle (page 74).

Sensibilisé à la certification dès mon expérience professionnelle au sein du CPLOS, j'ai activement participé à l'obtention de celle décrochée l'an passé par Mobilité Mutuelle.

3.1. Une aspiration mutualiste autant qu'un besoin technique

Imposée sur la plupart des gros appels d'offres et souvent recommandée sur les autres, la certification demeure aujourd'hui une condition essentielle au développement sur le marché assurantiel. En juin 2020, le Conseil d'administration de Mobilité Mutuelle a donc tranché en faveur de cette perspective et tous les collaborateurs se sont alors engagés sur la voie de la certification dès 2021. En tant que directeur des opérations clients, cette démarche m'a immédiatement et intensément concerné puisque le périmètre validé était principalement celui de la gestion et de la relation client. Au titre de ses fonctions de responsable du contrôle interne, le directeur financier a été désigné pilote de ce projet, pour lequel j'ai assuré la mission de premier contributeur. L'ambition collective pour ledit projet était de doter l'entreprise de la certification ISO 9001:2015 en lien avec la qualité sous un an seulement.

3.2. Un nouveau fonctionnement en mode processus

Pour lancer la mobilisation interne, la rédaction d'une politique qualité établie par le directeur général lui-même s'est révélée indispensable. Il s'est agi ici de détailler les attentes, d'élever la qualité au rang d'objectif stratégique de la mutuelle et d'affirmer le nécessaire engagement de tous.

La principale évolution organisationnelle engendrée par le projet de certification demeure évidemment la mise en place d'un SMQ⁶⁷ reposant sur des processus et des indicateurs. Le choix de ces derniers n'avait initialement rien d'évident pour moi, puisqu'il m'a fallu à la fois dénicher des éléments susceptibles d'illustrer les rouages essentiels de la production mais également d'identifier des risques à maîtriser. J'ai donc opté pour une palette d'indicateurs reposant sur les différents contrôles effectués, les enjeux et impacts à l'endroit du client puis les périls supposés au sein de ma direction.

L'étape de l'élaboration des processus s'est révélée aussi passionnante que délicate pour moi. En collaboration avec le directeur financier, j'ai effectivement réalisé une cartographie des missions de mon entité le plus précisément possible en respectant les exigences de la norme, afin d'établir ensuite six processus différents couvrant la majorité des activités de mes équipes par pôle de travail :

- Gérer l'adhésion et la vie du contrat d'un adhérent ou d'une entreprise ;
- Gérer les cotisations collectives et individuelles ;
- Réaliser le paiement de toutes les prestations ;
- Réaliser l'accueil d'un particulier ;
- Gérer les retours et réclamations clients⁶⁸ ;
- Evaluer la perception des clients.

Dans un second temps, j'ai été amené à concevoir les fiches dédiées aux processus. Pour cet exercice, je me suis appuyé sur les responsables des pôles concernés. D'une part, cela permettait de les associer plus en amont à la

⁶⁷ Système de Management de la Qualité. Ensemble des activités par lequel une entreprise ou un organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie globale.

⁶⁸ Annexe n° 12 : Fiche du processus « Gérer les retours et réclamations clients » - Mobilité Mutuelle (page 75).

démarche, d'autre part, cela a également permis de commencer à les éclairer sur ce dispositif spécifique pour lequel ils jouent d'ailleurs un rôle de réserviste. Il n'a point été trop complexe de décrire les étapes nécessaires au déploiement de chaque processus. En effet, depuis le projet Janus, la quasi-totalité des procédures ayant été rédigée, un solide socle informationnel était déjà en place pour l'établissement des processus. La tâche a alors essentiellement consisté à déterminer les objectifs, les contrôles et les indicateurs associés à ceux-ci. Présentée dans l'ouvrage de Claude Pinet, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*⁶⁹, la roue de Deming m'a alors été très précieuse pour comprendre la dimension d'amélioration cyclique attachée aux processus. Bâtie en quatre cadrans, cette méthode fait se succéder la planification (soit la définition des objectifs), la réalisation (soit la mise en œuvre de la planification), la vérification (soit le contrôle des résultats comparés aux objectifs) et l'action (soit la mise en place d'un plan correctif à la lumière des résultats obtenus). Cette action accomplie en fin de cycle permettra alors de définir de nouveaux objectifs et de déclencher un nouveau tour de roue, via les quatre cadrans.

3.3. Des audits pour valider les acquis et identifier les pistes d'amélioration

3.3.1. Des audits externes pour homologuer

Une certification engendre inéluctablement des audits. Le premier d'entre eux demeure naturellement celui de la toute première certification à proprement parler. A l'issue de plusieurs mois de préparation et d'instauration du système de management de la qualité, j'ai en effet été confronté en juin 2021 à plusieurs sessions d'audit portant sur l'ensemble des processus de ma direction. Cette étape, cruciale pour l'entreprise comme pour moi, s'est avérée plutôt stressante à mon endroit. A l'instar d'un examen universitaire ou du permis de conduire, un sentiment de jouer la validation de tous mes travaux antérieurs sur un seul événement m'a évidemment traversé l'esprit. Pour pallier cela, j'ai alors décidé de préparer au mieux cette réunion en imaginant l'ensemble des questions à poser et les réponses associées. Cette méthode m'a offert l'avantage de sécuriser mon approche et mon tempérament. Lors du face-à-face avec l'auditeur, j'ai pu exposer mes actions, les expliquer puis les argumenter. Dans les faits, ce premier audit a surtout servi, pour l'auditeur, à s'assurer de la bonne structure formelle des opérations et de la bonne application de la norme. Celui-ci n'est pas réellement entré dans le fond des processus. J'y ai davantage vu de sa part une analyse macro plutôt que micro.

En revanche, un an plus tard, lors du premier audit de suivi en juin 2022, la démarche a largement différé. En effet, l'auditeur avait cette fois-ci l'ambition d'entrer formellement dans les processus pour en voir les modalités d'application. A titre d'exemple, concernant le processus « évaluer la perception des clients », celui-ci m'a demandé de lui expliquer les différentes méthodes retenues pour l'obtention des résultats du baromètre, des enquêtes mensuelles et des questionnaires téléphoniques, mais également les contrôles appliqués à ces derniers. Une fois cette présentation effectuée par mes soins, il a souhaité connaître les conclusions que j'avais tirées de ces indicateurs, mais surtout les plans d'actions engagés en conséquence. Pendant plusieurs dizaines de minutes, il m'a ainsi appartenu de détailler l'ensemble des actions et de les illustrer par des supports. L'auditeur a effectivement souhaité consulter personnellement des éléments probants. Les comptes rendus du comité de la satisfaction client m'ont ici été très précieux. Cet audit de suivi m'a donc paru bien plus riche et engageant mais également bien plus énergivore que celui de la certification initiale. Il était aussi professionnellement plus intéressant.

⁶⁹ Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. France : AFNOR éditions.

Décernée pour trois années, la certification doit réglementairement faire l'objet de deux audits de suivi annuels puis d'un audit de renouvellement, plus profond, à l'issue des trois ans. Pour Mobilité Mutuelle, le premier audit de renouvellement aura donc lieu en juin 2024.

3.3.2. Des audits internes pour progresser

Au-delà des traditionnels audits externes, d'autres audits sont également nécessaires en interne. Je pense en premier lieu aux audits internes de qualité, dont le but est tout simplement de préparer les audits externes de suivi, en guise de galops d'essai. Un mois avant ceux-ci, un audit en bonne et due forme est réalisé auprès de chaque responsable de processus pour tenter d'identifier les principaux axes de travail et caler alors une sorte de répétition générale.

De son côté, la revue trimestrielle des processus permet d'actualiser lesdits processus au gré des améliorations enregistrées. Un processus doit effectivement vivre. C'est pourquoi il évolue. Par exemple, avec l'instauration des messageries écrites Messenger et WhatsApp, le processus « réaliser l'accueil d'un particulier » a été amplement enrichi puisque la précédente version de celui-ci portait uniquement sur les échanges téléphoniques. J'ai donc défini de nouveaux objectifs et de nouveaux indicateurs en lien avec cette évolution.

Enfin, la revue annuelle de direction demeure assurément la réunion interne la plus importante des trois à mes yeux, puisqu'elle porte sur l'efficience globale du système de management de la qualité et débouche le plus souvent sur des décisions fortes et transverses. C'est d'ailleurs au sein de cette instance que j'estime avoir le plus apporté de contributions positives. Je pense notamment au besoin de mise en place d'un répertoire partagé et sécurisé qui a débouché sur l'instauration de l'outil Mobi'Doc, ou encore au besoin d'intégrer l'exigence de qualité au sein des objectifs nécessaires à l'obtention des primes trimestrielles des collaborateurs.

Arrivé au terme de la rédaction de ce mémoire, je mesure le chemin parcouru par mes soins depuis ma première prise de poste au sein du CPLOS, en 2006. Cet exercice d'introspection m'a effectivement offert une importante prise de recul sur ma carrière, mes pratiques et mes compétences. Ayant connu le plaisir d'évoluer dans le monde mutualiste, essentiellement dans un rôle managérial, j'y ai appris les bases de l'encadrement, la posture d'un dirigeant, les fondements d'une relation client réussie ou encore les exigences en matière de qualité au travail. Naturellement, ma palette de compétences dans le domaine de la protection sociale porte exclusivement sur la branche santé ; je n'ai pour ma part pas encore pratiqué les branches vieillesse, famille ou maladies professionnelles. Toutefois, je pense aujourd'hui avoir acquis de solides connaissances dans l'univers de l'assurance santé à travers mes missions au sein de La Mutuelle Générale et de Mobilité Mutuelle.

Cette démarche de VAE restera donc pour moi un heureux souvenir. D'une part, elle m'a permis de réaliser un véritable inventaire de mes aptitudes au sein de l'économie sociale et solidaire, et d'autre part, elle m'a donné l'occasion de m'enrichir à travers des lectures universitaires passionnantes. Je pense par exemple à la découverte de l'ouvrage *La sécurité sociale*⁷⁰ de Julien DAMON et Benjamin FERRAS qui présente le système français comme un héritage des modèles de protection sociale anglais et allemand. Financé essentiellement par l'impôt, le modèle « Beveridge » est apparu en 1942 à la suite d'un rapport du même nom. Proposé par l'économiste anglais William Beveridge (1879-1963), il se caractérise par un idéal de couverture universelle, puis un pilotage et une gestion du système par l'État. De son côté, le modèle allemand dit « bismarckien » est financé par des cotisations assises sur les revenus d'activité, basé sur la contribution et géré par des caisses autonomes tenues par les partenaires sociaux. Mis en avant par Otto von Bismarck (1815-1898), il a inspiré de nombreux pays comme la Belgique, l'Italie, ou encore les Pays-Bas. Selon les deux auteurs du livre, le système français dans une dimension hybride a souhaité réaliser « les objectifs de Beveridge (notamment une couverture générale) avec les instruments de Bismarck (un financement d'abord exclusivement professionnel) ».

Je ne doute alors pas que tous ses enseignements me seront profitables dans le cadre de mon développement professionnel pour les années à venir.

Je termine donc ici ce mémoire dans un état d'esprit serein et pleinement satisfait. Quinze ans de management y sont présentés. Quinze ans !

⁷⁰ Ferras, B., Damon, J. (2020). *La sécurité sociale*. France : Presses Universitaires de France.

OUVRAGES IMPRIMÉS

- Beaudet, T., Pierron, L., (2018). *La mutualité*. France : Presses Universitaires de France ;
- Desjacques, Y., Rodet, P. (2017). *Le management bienveillant*. France : Eyrolles ;
- Ferras, B., Damon, J. (2020). *La sécurité sociale*. France : Presses Universitaires de France ;
- Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. France : AFNOR éditions.

NORMES ET TEXTES RÉGLEMENTAIRES

- Loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite loi Boutin ;
- Livre III du Code de la Mutualité : Mutuelles et unions pratiquant la prévention, l'action sociale et la gestion de réalisations sanitaires et sociales ;
- Article 49 de la directive européenne Solvabilité II ;
- Règlement UE 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données ;
- Recommandation ACPR 2022-R-01 du 9 mai 2022 sur le traitement des réclamations ;
- Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relatif à la sécurisation de l'emploi ;
- Article 4 de la loi n° 89-1009 du 31 décembre 1989, dite loi Evin, renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques.

FICHE DE POSTE DU DIRECTEUR DES OPÉRATIONS CLIENTS - MOBILITÉ MUTUELLE

**FINALITÉ :****Garantir le bon fonctionnement de son entité :**

- Permettre l'atteinte des objectifs fixés par le Directeur Général ;
- Maintenir et développer une qualité de service rendue aux adhérents (assurer la gestion des prestations ; des adhésions-cotisations, de la relation client), en veillant à la production quantitative et qualitative de ses équipes, au management et au développement de ceux-ci ;
- Piloter l'organisation et le développement de sa direction ;
- Gérer son budget et les projets de son périmètre ;
- Remplacer, occasionnellement, par délégation son N+1 sur le périmètre d'activité dont il dépend.

Rapporte à : Directeur Général | **Anime et/ou Supervise :** Oui | **Personne interviewée :** Romain MAGAGNIN

ACTIVITÉS :**Activités principales :**

- Valider et superviser le bon déroulement des activités au sein de sa direction ;
- Animer et coacher au quotidien les responsables au sein de son périmètre ;
- Être un ambassadeur de l'entreprise en interne comme en externe ;
- Demeurer un référent opérationnel majeur des responsables RH des entreprises adhérentes et des courtiers ;
- Suivre la performance des collaborateurs sur des aspects qualitatifs et quantitatifs ;
- Développer la qualité de service et les processus en respectant les exigences de certification de l'entreprise ;
- Définir les consignes de travail et les exigences en matière de qualité ;
- Assurer la mise en gestion des nouveaux contrats en collaboration avec le groupe et réussir les actualisations annuelles (garanties, tarifs) ;
- Réaliser le baromètre annuel de satisfaction, les enquêtes périodiques et suivre les actions correctrices menées en conséquence ;
- Développer la culture client en interne ;
- Gérer les relations et les flux de travail avec les prestataires internes ou externes de son périmètre d'activité ;
- Optimiser l'organisation de sa direction à des fins d'efficacité, d'économie et de bonne gestion des ressources ;
- Construire et valider la documentation opérationnelle liée à sa direction ;

- Définir et suivre le dimensionnement de sa direction ;
- Coconstruire, suivre et respecter le budget alloué à sa direction ;
- Piloter ou contribuer à des projets au niveau de l'entreprise ;
- Assurer la lutte contre la fraude ;
- Piloter et superviser les montées en production et la rédaction des cahiers des charges ;
- Participer de manière transverse au développement et au bon fonctionnement de l'entreprise en collaboration avec les autres membres du Codir ;
- Développer de bonnes relations avec ses homologues au sein du groupe ;
- Suivre les actions menées par le groupe, sur son périmètre, et se coordonner en conséquence ;
- Représenter ou suppléer son N+1 au sein d'une instance ou d'une réunion en lien avec son activité ;
- Assurer par délégation le suivi des impayés du centre dentaire et la gestion de ses appels téléphoniques.

Activités managériales :

- Fixer les objectifs de ses collaborateurs, en adéquation avec ceux fixés par le Directeur Général ;
- Effectuer les entretiens annuels de ses collaborateurs ;
- Proposer les évolutions et gratifications annuelles pour ses collaborateurs ;
- Proposer les formations utiles à ses collaborateurs ;
- Assurer la diffusion des informations de travail auprès de ses équipes par voie écrite, orale ou lors de réunions ;
- Constituer, développer et optimiser les statistiques de son périmètre ;
- Réaliser les procédures et modes opératoires en lien avec ses activités ;
- Recruter et valider les intégrations des nouveaux collaborateurs ;
- Assurer le reporting en lien avec son activité.

PROFIL :

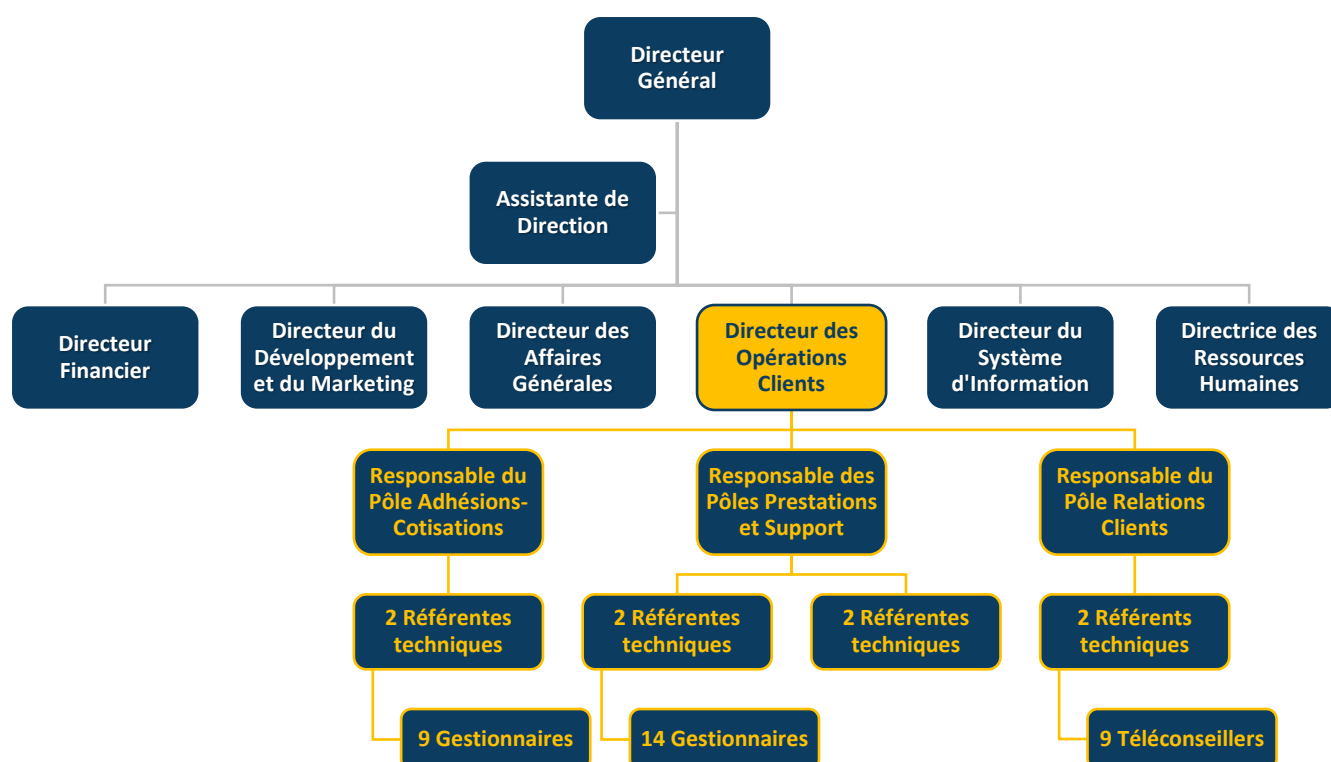
Connaissances et compétences techniques :

- Excellentes connaissances du secteur d'activité, de la réglementation et des procédures de travail ;
- Excellentes connaissances des nouvelles techniques de la relation client ;
- Maîtrise du Pack Office, des logiciels Photoshop et InDesign ;
- Bonnes connaissances des logiciels de travail (Pléiade, Joachim, E-src, Prosodie...) ;
- Qualités rédactionnelles (orthographe, expressions...) et bonne expression orale.

Compétences personnelles et managériales :

- Esprit d'équipe ;
- Pédagogie ;
- Empathie ;
- Sens de l'équité ;
- Écoute active ;
- Gestion des conflits ;
- Rigueur et sérieux ;
- Capacités d'analyse et de synthèse ;
- Gestion des priorités ;
- Gestion du stress ;
- Communication constructive ;
- Leadership.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES OPÉRATIONS CLIENTS - MOBILITÉ MUTUELLE



PÉRIMÈTRES D'ACTIVITÉS :

- **Pôle Adhésions-Cotisations :** *adhésions individuelles et collectives, affiliations collectives, encaissements individuels et collectifs, recouvrements individuels et collectifs, résiliations individuelles et collectives, DSN, surendettement, etc.*
- **Pôle Prestations :** *paiements des prestations, devis, prises en charge, recours contre tiers, etc.*
- **Pôle Support :** *indus, parrainages, services spécifiques, administration des ventes, gestion documentaire, formation, etc.*
- **Pôle Relations Clients :** *appels entrants, appels sortants, messageries écrites, etc.*

ATTESTATION DE CERTIFICATION - MOBILITÉ MUTUELLE



MUTUELLE RENAULT

Il s'agit d'un certificat multi-site, le détail des sites est énuméré dans l'annexe de ce certificat

9 RUE CLAMART
92100, BOULOGNE BILLANCOURT
France

Bureau Veritas Certification France certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001:2015

Domaine d'activité

CONCEVOIR LES PRODUITS ET SERVICES, ASSURER LA RELATION CLIENT, GERER LES CONTRATS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS, ASSURER LE REMBOURSEMENT DES PRESTATIONS SANTE ET TRAITER LES RECLAMATIONS CLIENTS

Date d'entrée en vigueur : **03 septembre 2021**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au : **02 septembre 2024**

Date originale de certification : **03 septembre 2021**

Certificat n° : **FR067530-1** Date: **06 septembre 2021**

Affaire n° : **10732283**

Laurent CROGUENNEC - Président

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Certification France
Le Triangle de l'Arche - 9 Cours du Triangle - 92937 Paris La Défense

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : **+ 33 (0)1 41 97 00 60**.




LISTE DES TRENTE-NEUF PROJETS MR 2020 - MOBILITÉ MUTUELLE

- SÉCURISER -	- FIABILISER -	- OPTIMISER -	- DÉVELOPPER -
Mise en œuvre du contrôle interne	DSN	Certification	Mise en place d'un plan de partenariat
Résiliations infra-annuelles	GED	Organisation optimale interne de la DOC	Nouveaux services
Optimisation du dispositif antifuites	Expérience Client	Mise en place d'une démarche RSE	Prévention et accompagnement social
Lutte contre la fraude	Plan de développement des compétences	Transformation digitale RH	Organisation commerciale
	Relation Client 2022	Travaux du 9 rue de Clamart	Plan d'animation du réseau Malakoff Humanis
		Optimisation de la comptabilité analytique	Outils commerciaux et marketing
		Optimisation de la gouvernance	Définition de la stratégie globale MDR
		Etudes actuarielles diverses	Mise en place de la délégation de gestion
		Documentation en ligne	Développement de la prévoyance individuelle
		Changement d'assistant	Développement de la marque employeur
		Mise en place des accords sociaux 2021/22	CRM et outils commerciaux
		Définition de la stratégie des locaux	Mise en place d'une agence à distance
		Plans d'actions à la suite des baromètres	Lobbying de l'écosystème avec Malakoff Humanis
		Rationalisation et revue des achats	Gestion des cadres HA Renault
		Optimisation autour du développement Renault	Plan d'actions à la suite du baromètre Happy at Work

3 projets dans lesquels Romain MAGAGNIN agit en qualité de sponsor

7 projets dans lesquels Romain MAGAGNIN agit en qualité de chef de projet

4 projets dans lesquels Romain MAGAGNIN agit en qualité de contributeur direct

TROIS PREMIERS « ÉCHANGES MUTUELLE » DE L'ANNÉE 2022 - MOBILITÉ MUTUELLE

**LÉGENDE :**

- **En haut à gauche :** Rencontre avec Thibault DROINET, dirigeant de l'auto-école Soult, le 7 mars 2022 ;
- **En haut à droite :** Rencontre avec Jean-Philippe BOUGEARD, dirigeant de l'entreprise Atypik Occasion, le 29 mars 2022 ;
- **En bas au centre :** Rencontre avec Adrian BURLAN, directeur de site au sein de la société SAE SMB, le 26 juillet 2022.

EXTRAITS DU SUPPORT DE PRÉSENTATION DU PROJET JANUS - MOBILITÉ MUTUELLE

Programme 2017 : Etat des lieux

Mutuelle Renault 

- L'équipe dédiée aux activités de **Gestion** (adhésions, prestations, prises en charge ...) et de **Relation** avec nos **Adhérents** (accueil en agence, contact téléphonique...) est aujourd'hui impliquée, mais demeure pénalisée par de nombreux facteurs :
 - ✓ Un manque avéré de **polyvalence**,
 - ✓ Un **cloisonnement** structurel et technique trop marqué,
 - ✓ Une **transversalité**, certes en développement, mais toujours à poursuivre dans le déploiement des actions,
 - ✓ Des **risques exogènes** de retard.
- Par conséquent, il est important de rechercher des pistes d'amélioration pour se prémunir de ces difficultés constantes et rendre notre organisation plus réactive, plus solide et surtout plus qualitative.

Diagramme des Risques Exogènes de Retard :

- Evolution réglementaire
- Saisonnalité des activités
- Absentéisme non prévu
- Incidents techniques

Barre à lattes de l'Absentéisme 2016 Non Prévu :

COT.	PREST.	REL. A.	T.-P.
22,1 %	2,3 %	8,9 %	4,7 %

Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 9

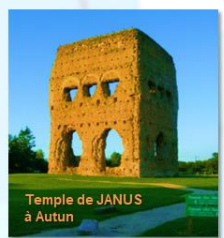
Programme 2017 : Son nom est ...

Mutuelle Renault 



- Dans la mythologie romaine, **JANUS** est le dieu des commencements, des choix et des portes. Il est biforme ; c'est pourquoi, il est généralement représenté via deux têtes. L'une est tournée vers le passé, l'autre vers l'avenir.
- Son temple est situé sur le forum de Rome. Il est rituellement ouvert en temps de guerre et fermé en temps de paix. L'une des collines de Rome, le Janicule, lui est en outre consacrée.
- C'est un dieu de premier rang dans la hiérarchie romaine. Un mois du calendrier lui est d'ailleurs dédié « *Januarius* » (janvier), soit précisément le mois du commencement de l'année.

Images :

-  Temple de JANUS à Autun
-  Buste de JANUS au musée du Vatican

- Tirant l'expérience du passé pour mieux composer l'avenir, JANUS illustre donc parfaitement notre aspiration collective visant à emprunter ensemble un nouveau chemin pour réussir.
- JANUS** devient ainsi le nom officiel de notre programme 2017.

Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 11

JANUS 1 - Organiser

Mutuelle Renault
membre du Groupe Humanis



B

Un Pôle élargi pour payer toutes nos prestations

- Actuellement, le paiement des prestations est réparti entre deux équipes, selon le destinataire des fonds :
 - ✓ Les prestations dues aux **adhérents** sont gérées à Boulogne-Billancourt, au sein de l'équipe de Paula DE NEIVA.
 - ✓ Les prestations dues aux **professionnels de santé** sont gérées, quant à elles, dans la Sarthe, au sein de l'agence du Mans.
- Cette séparation génère des échanges de courriers réguliers, avec une perte de temps dans le délai de traitement, un risque d'égarement des documents, mais aussi une diminution de la qualité de service. De plus, les limites de périmètres entre les deux groupes rendent l'entraide et les choix de gestion plus complexes.
- C'est pourquoi, à compter d'avril 2017, ces deux équipes seront regroupées sous la responsabilité de Paula DE NEIVA. Un nouveau Pôle de **13 collaborateurs** sera alors créé, avec pour ambition de traiter avec davantage d'efficacité l'ensemble des prestations santé de l'entreprise. Les différents accueils de la Mutuelle Renault figureront ainsi tous au sein de cette nouvelle entité.



- En conséquence, de nouvelles solutions apparaîtront. A titre d'exemple, lors d'un retard ponctuel important sur le traitement des prestations dédiées aux adhérents, il sera alors possible de mobiliser plus largement, quitte à mettre de côté pour quelques jours le traitement des prestations dédiées aux professionnels de santé, dans une perspective de priorisation des risques.
- Paula DE NEIVA, assurera les déplacements réguliers sur les sites extérieurs, en compagnie ou en complément de Romain MAGAGNIN.

Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 15

JANUS 1 - Organiser

Mutuelle Renault
membre du Groupe Humanis



D

Un plateau de travail totalement rénové

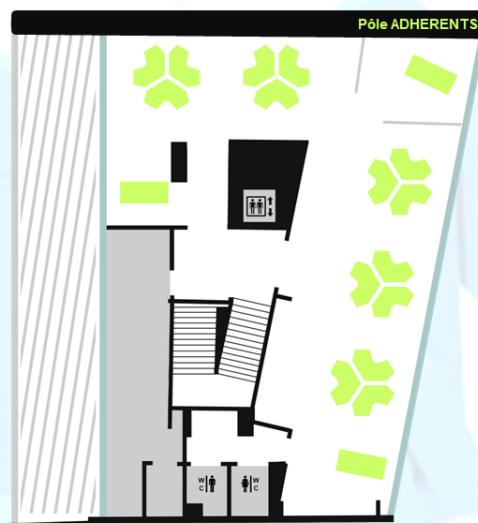
- Avec la création du Pôle Adhérents, un nouvel espace de travail regroupant l'ensemble de ses collaborateurs sera indispensable.
- Une réfection complète du 3^{ème} étage du bâtiment « Rue » de Boulogne-Billancourt va donc s'opérer dès l'été 2017, sous la responsabilité de Philippe FAYOL. L'actuel bureau de Carole PINGUET et une petite partie de l'espace dédié à la restauration vont être intégrés au plateau sur lequel travaillent aujourd'hui les membres de l'équipe Relation Adhérents pour former un grand ensemble ouvert.
- Les sols, murs et plafonds seront rénovés, ce qui nécessitera un déplacement temporaire des collaborateurs, en charge du téléphone, vers la salle du Conseil.

CALENDRIER PREVISIONNEL DES TRAVAUX



à partir du samedi 24 juin 2017

(durée = environ 1 mois)



Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 19

JANUS 2 - Développer

Mutuelle Renault
membres du Groupe Humanis



Un management plus réactif et plus efficient

- Dans le cadre du programme JANUS, le rôle des managers sera primordial et varié, pour animer des groupes plus denses, tant en terme d'effectifs qu'au niveau des activités.
- De nouvelles exigences apparaîtront ainsi pour planifier les montées en compétences, atteindre les objectifs avec rigueur, optimiser la répartition des flux, ou encore prévoir toutes les possibilités de remplacement en cas d'absentéisme (y compris au sein des agences).
- Dans le même esprit, la suppléance des managers entre eux devra également avoir lieu sur de nombreuses missions quotidiennes : gestion statistique, animation de réunions, validation des plannings, contrôles divers ...



Encadrement
humain



Reporting
& Production



Procédures
& Méthodes



Contrôle
& Qualité



Gestion des
plannings



Animation
de réunions



Recrutement

Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 23

JANUS 3 - Optimiser

Mutuelle Renault
membres du Groupe Humanis



Une plus grande ouverture aux idées de chacun

- Le **JANUS - Challenge des Initiatives** est un concours interne réservé aux collaborateurs de la Gestion & de la Relation Adhérents (*hors Responsables et Chargée de mission*) et qui a vocation à recevoir des propositions fortes et innovantes, visant à **améliorer notre service à l'adhérent**, à **développer nos résultats** ou à **perfectionner nos méthodes de travail**. Les propositions émises seront étudiées, en réunion hebdomadaire d'encadrement, puis validées ou éventuellement rejetées. Selon le degré d'impact positif de celles validées, les participants se verront attribuer des points, qu'ils pourront cumuler, puis convertir en cadeaux en fin d'exercice. Une équivalence entre les points et les euros est naturellement établie.
- Par ailleurs, le participant ayant obtenu le plus grand nombre de points durant tout le concours remportera, en plus, un cadeau-surprise. Le JANUS - Challenge des Initiatives est ouvert jusqu'au jeudi 30 novembre 2017.

ECHELLE DES POINTS - 1 point = 1 € -

Impact MAJEUR

30 points

Impact SIGNIFICATIF

20 points

Impact MODERE

10 points



Réunion n° 7 – Gestion & Relation Adhérents // 26

ARTICLE 17.2 DU RÈGLEMENT MUTUALISTE - MOBILITÉ MUTUELLE

Pour toute réclamation concernant l'application du présent règlement, l'adhérent peut contacter Mobilité Mutuelle à l'adresse suivante, sans préjudice pour lui d'intenter une action en justice :

Mobilité Mutuelle

9 rue de Clamart

92772 BOULOGNE-BILLANCOURT Cedex

Téléphone (*appel non surtaxé*) : numéro mentionné sur la lettre de confirmation de votre adhésion

A compter de la réception de la réclamation, la mutuelle apporte une réponse circonstanciée à l'adhérent dans un délai de 10 jours ouvrés. Dans l'hypothèse où la réponse ne pourrait pas être fournie dans ce délai, la mutuelle adresse au demandeur un courrier précisant le délai sous lequel une réponse circonstanciée pourra lui être apportée, sans pouvoir excéder au total un délai de deux mois.

Après épuisement des voies de recours internes de traitement des réclamations et si le désaccord persiste après la réponse fournie par la mutuelle, l'adhérent, ses bénéficiaires ou la mutuelle peuvent avoir recours, sur simple demande écrite, au médiateur de la Mutualité Française, dès lors qu'aucune action contentieuse n'a été engagée. Le règlement de la médiation de la Mutualité Française est communiqué sur simple demande. Le dossier, constitué des documents et éléments indispensables à l'examen de la prétention, est à transmettre à l'adresse suivante :

Monsieur le Médiateur de la Mutualité Française - FNMF

255 rue de Vaugirard

75719 PARIS Cedex 15

<https://www.mediateur-mutualite.fr>

La saisine du médiateur de la Mutualité Française interrompt la prescription. Le médiateur rend un avis motivé dans les trois mois maximums de la réception du dossier complet. Si la question soulevée est particulièrement complexe, un nouveau délai pourra être fixé, n'excédant pas trois mois, dont les parties à la médiation devront être informées. L'avis du médiateur ne préjuge pas du droit de l'adhérent ou de l'ayant-droit d'intenter une action en justice.

EXEMPLE DE FORMULAIRE DÉDIÉ AUX ENQUÊTES MENSUELLES EN LIEN AVEC LES RÉCLAMATIONS - MOBILITÉ MUTUELLE



Votre avis nous intéresse !

En vue d'améliorer notre qualité de service, nous vous remercions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

* Obligatoire

1. Diriez-vous que le délai de traitement de votre réclamation était... *

☐ Tout à fait satisfaisant
☐ Plutôt satisfaisant
☐ Peu satisfaisant
☐ Pas du tout satisfaisant

2. Comment évaluez-vous la compréhension de votre réclamation par nos services ? *

☐ Tout à fait satisfaisante
☐ Plutôt satisfaisante
☐ Peu satisfaisante
☐ Pas du tout satisfaisante

3. Diriez-vous que la réponse apportée à votre réclamation était ... *

☐ Tout à fait satisfaisante
☐ Plutôt satisfaisante
☐ Peu satisfaisante
☐ Pas du tout satisfaisante

4. Comment évaluez-vous la prise en charge globale de votre réclamation ? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Avez-vous des remarques ou des suggestions d'amélioration ?

6. Adresse email: *

Envoyer

Ne communiquez jamais votre mot de passe. [Signaler un abus](#)

EXTRAITS DU COMPTE-RENDU DU TROISIÈME COMITÉ DE LA SATISFACTION CLIENT - MOBILITÉ MUTUELLE



3^{ème} Comité de la Satisfaction Client

3 juin 2022

ACTUALITÉS

Nouvelle procédure des réclamations à venir (1/2)

À LA SUITE DE LA RECOMMANDATION DU 9 MAI 2022

L'ACPR vient de publier une nouvelle recommandation applicable au plus tard le 31 décembre prochain. Les trois grandes nouveautés avancées, et cumulées à la dernière décision du Comité de la Satisfaction Client, ont permis d'établir une seconde version de la procédure des réclamations. Celle-ci est actuellement en cours de relecture pour une prise d'effet au 1^{er} juillet 2022.

LES 4 NOUVEAUTÉS DE LA PROCÉDURE

ACPR	Nouvelle définition de la réclamation
ACPR	Indication obligatoire du médiateur de la FNMF dans toutes les courriers
ACPR	Mise en place d'exceptions à la réclamation
DOC - CS	Raccourcissement du circuit si la réclamation est traitée le jour de son arrivée



A - Recommandations des RH

ATTENTE DE REMISE À JOUR DU SITE INTERNET

Quatre recommandations fortes sont parvenues à Mobilité Mutuelle de la part de responsables RH des contrats collectifs.

Ils nous ont recommandés !!!

			
Louise BARIANI	Céline FERNANDES DE NEIVA	Nathanaël CARDINAL	Patrice BELLO

Il convient dorénavant d'afficher celles-ci en bonne position sur le site internet de la mutuelle à des fins de valorisation de l'entreprise. L'action est pilotée par Sanaa BEN SSI et prévue pour la fin du mois de juin 2022.



C - Action sociale : Proposition de plan de communication

Qui communique vers qui ?



INVITATION A UNE CONVENTION DE TRAVAIL - ADOM



L'ADOM et son partenaire ELOQUANT ont le plaisir de vous convier à leur prochaine matinale sur le thème

Comment (re)penser l'expérience client pour offrir un effet WOW !

Mardi 14 Juin de 9H30 à 14H00,
dans un lieu unique : [la Terrasse de Paris](#)



Avec les interventions et témoignages de :



Claire Postadjian
Responsable
Relation Client
GROUPE PREVOIR



Caroline Jacquemard
Responsable
Connaissance Client
GROUPE PREVOIR



Vincent Le Hir
Manager Innovation
et Concepteur de
Solutions Innovantes
STELLIANT



Tanguy Vincent
Responsable solutions
digitales & innovation
Expérience Client
AG2R LA MONDIALE



Guillaume Antonietti
Auteur et Directeur Associé
ACADEMICS FOR BUSINESS



Valérie Vax
Auteur et Consultante en
Acquisition et Fidélisation Client
TRENTÉ SEPT CINQ

Sur un marché concurrentiel, délivrer la qualité attendue à un client ne suffit plus. En effet, toute entreprise cherche aujourd'hui à assurer la satisfaction client, levier de fidélisation et de développement de l'activité.

Pour se démarquer, il devient nécessaire de repenser l'expérience client en visant le graal : l'effet WOW!

Cet effet WOW consiste à offrir davantage que ce qui est promis ou ce qu'attendent les clients, et s'appuie sur deux piliers complémentaires :

- **L'humain**, et donc l'implication d'équipes orientées client pour créer de l'enchantement en jouant sur la proximité et l'hyper personnalisation
- **L'automatisation et l'innovation**, pour se maintenir au niveau des meilleurs de la classe en termes d'expérience client, tout en améliorant la productivité et l'efficacité du service client.

Lors de cette matinale ADOM, qui se tiendra dans un lieu unique à Paris, Eloquant, des auteurs reconnus et des experts relation client de groupes d'assurance de premier plan partageront leur retours d'expérience et vous communiqueront les clés pour générer cet effet WOW !

Au programme :

A partir de 9H15 : Accueil

9H30 : Petit-déjeuner et networking

9H50 : Introduction par Bruno Huss, président de l'ADOM

10H00 : Présentation de l'étude 20 ans de Relation Client, par Alain Bouveret, directeur général d'Eloquant

10h15: Les mécanismes de l'effet Wow ! Intervention de Valérie Vax, co- auteur de « Customer Expérience Re-design »

10h35 : « L'Effet Wow, jamais sans l'humain » Table ronde avec Claire Postadjian, Responsable Relation Client et Caroline Jacquemard, Responsable Connaissance Client du Groupe Prévoir, et Guillaume Antonietti, co-auteur de « Culture Client : Réussir sa transformation ».

11h20: « L'automatisation, les innovations et l'effet Wow ! » Table ronde avec Tanguy Vincent, Responsable solutions digitales & innovation Expérience Client AG2R La Mondiale, et Vincent Le Hir, Manager Innovation et Concepteur de Solutions Innovantes chez Stelliant.

12h00 : Ce qu'il fallait retenir, votre plan d'actions !
Mot de clôture du président.

12H15 : Cocktail Déjeunatoire et networking avec vue 360 sur Paris

Plan d'accès :



45 rue Jussieu, 75005 Paris

Stations métro :

Jussieu : ligne 7 et 10
Cardinal Lemoine : ligne 10

Nombre de places limité,
n'attendez pas pour vous inscrire :
https://bit.ly/adom_effetWOW

EXEMPLE D'UNE PUBLICATION SUR LE RÉSEAU LINKEDIN - MOBILITÉ MUTUELLE

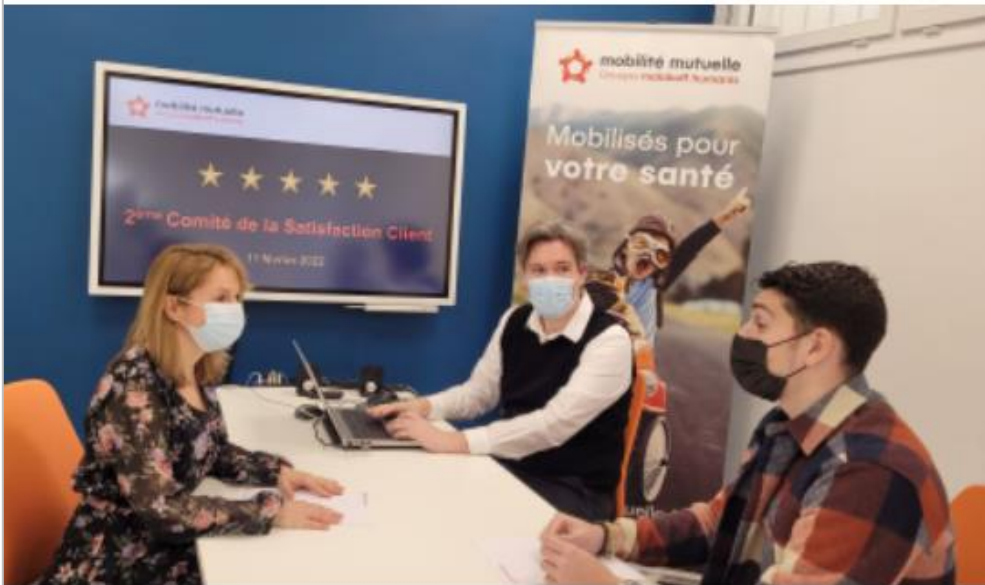

Romain MAGAGNIN • Vous
 Directeur des Opérations Clients chez Mobilité Mutuelle
 11/02/2022

J'ai eu le plaisir d'animer ce jour le deuxième comité de la **#satisfaction #client** de **Mobilité Mutuelle - Groupe Malakoff Humanis**, qui regroupe les managers des équipes commerciales et de gestion, dans le but de mesurer, mieux comprendre puis servir les attentes des **#adhérents**.

Au programme de la séance : analyse des réclamations reçues, perfectionnement de la gestion des bénéficiaires, suivi de la réputation en ligne et valorisation du réseau Kalixia.

Je remercie l'ensemble des participants pour cette réunion précise et féconde, et plus particulièrement **Natacha Machado** et **Antoni Simoncini**.

Il convient désormais de concrétiser les décisions prises pour développer encore notre ambition collective d'amélioration continue de la **#qualité** de service. On s'y met dès lundi avec une totale **#motivation** 😊







 J'aime
  Commenter
  Partager
  Envoyer



FICHE DU PROCESSUS « GÉRER LES RETOURS ET RÉCLAMATIONS CLIENTS » - MOBILITÉ MUTUELLE

Nom du Processus : Gérer les retours et réclamations clients	Pilote : Romain MAGAGNIN Back up : Dalila BENDAOUD, Marie-Adélaïde PAUMIER et Francis VILACA	Date de mise à jour : 20/01/2022
--	---	--

Enjeux majeurs associés au processus :		Parties prenantes concernées par le processus :	
Réaliser les objectifs annuels	X	Groupe Malakoff Humanis	X
Satisfaire les clients et les adhérents	X	Représentants des clients (<i>DRH, délégués...</i>)	X
Optimiser les budgets et les coûts de gestion		Adhérents	X
Favoriser l'adaptabilité des ressources		Collaborateurs	
Respecter la réglementation	X	Tiers externes (<i>PS, établissements, CPAM, ...</i>)	X
Maîtriser les risques	X	Fournisseurs stratégiques	

Finalité du processus :	Répondre aux réclamations des clients ou des tiers dans le respect des obligations réglementaires (<i>définies par l'ACPR</i>)
Début du processus :	Réception d'une réclamation
Fin du processus :	Réponse écrite à la réclamation apportée au demandeur
Processus en amont :	Tous les processus de l'entreprise
Processus en aval :	Tous les processus de l'entreprise
Clients du processus :	Clients, VIP, tiers (<i>avocats, médiateurs, mutuelles, associations de consommateurs...</i>)
Objectifs Qualité :	Avoir adressé un accusé de réception au client dans un délai de 2 jours Avoir répondu au demandeur dans un délai de 10 jours prolongeable jusqu'à deux mois, après information auprès du demandeur
Indicateurs à suivre :	Taux d'accusés de réception envoyés dans un délai maximal de deux jours Taux de réponses envoyées dans un délai maximal de 10 jours
Dispositif de contrôle :	Contrôles a priori des réponses avec double valideurs Comité de la satisfaction client, tous les 3 mois, qui inclut l'étude des causes de réclamation

Données en entrée :	Activités (principales) réalisées :	Données en sortie :
Réclamation fondée ou infondée	Analyser et qualifier la demande, échanger avec le client et préparer la réponse	Réponse reçue par le client

Ressources :	Procédure des réclamations, textes ACPR, tableau de suivi trimestriel des réclamations, outils (<i>Joachim, Page Google, Odigo</i>)
Documents conservés :	Réclamations et réponses, supports du comité de la satisfaction client

Engagement de non-plagiat	4
Remerciements	5
Sommaire	6
Curriculum Vitæ	7
Glossaire	10
Introduction	14
1^{ère} partie Un management responsable et dynamique visant la performance collective	16
1. Un poste aux multiples exigences	16
1.1. Un rôle de dirigeant au quotidien	16
1.1.1. Un statut de directeur	16
1.1.2. Une nécessaire vision stratégique dans l'intérêt premier de l'entreprise	17
1.1.3. Une responsabilité d'ambassadeur de la marque	20
1.2. Des missions transverses en interne comme au sein du groupe	20
1.2.1. Une collaboration interne indispensable	20
1.2.2. De fortes synergies avec le groupe	21
1.3. Un pouvoir de fixation d'objectifs ambitieux	21
2. Une animation opérationnelle bienveillante et volontariste	22
2.1. Un souci de la juste communication	22
2.1.1. Une communication adaptée aux interlocuteurs et aux situations	22
2.1.2. Des rendez-vous d'échanges réguliers et incontournables	24
2.1.3. Des animations spécifiques et motivantes	24
2.2. Un reporting loyal et rigoureux	25
2.2.1. Des indicateurs structurels dédiés au pilotage quotidien de l'activité	25
2.2.2. Des suivis spécifiques consacrés à la transformation	25
2.3. Des contrôles ciblés et associés aux enjeux	26
2.3.1. Des contrôles pour un développement de l'amélioration continue	26
2.3.2. Des contrôles pour une lutte efficace contre les dérives	26
3. Une gestion des effectifs résolument tournée vers l'efficacité	27
3.1. Une pratique RH quotidienne en quête d'équité	27
3.1.1. Une gestion humaine ouverte et flexible mais déterminée	27
3.1.2. Une gestion des conflits prudente mais solide	28

3.1.3. Un accompagnement personnalisé lors des entretiens annuels	29
3.2. Une recherche continue d'optimisation organisationnelle	30
3.2.1. Une attention particulière portée aux recrutements	30
3.2.2. Un programme ambitieux de transformation des organisations	31
3.3. Une volonté de développement des collaborateurs	32
4. Une logique constructive dans les relations avec les tiers	33
4.1. Une capacité de pilotage de projets structurants	33
4.1.1. Un pilotage personnel direct	33
4.1.2. Un pilotage personnel assisté par des consultants	33
4.2. Un suivi méticuleux des délégations	34
4.2.1. Des vérifications régulières en tant que délégant	34
4.2.2. Une gestion exigeante en tant que délégataire	35
2^{ème} partie Une organisation plaçant le client au cœur du dispositif	36
1. Un service de relation client disponible, innovant et qualifié	36
1.1. Des réponses personnalisées pour les particuliers	36
1.1.1. Une gestion structurée des appels	36
1.1.2. Une communication écrite moderne et accessible	37
1.1.3. Un traitement spécifique des réclamations	38
1.2. Une prestation premium à destination des entreprises	39
1.2.1. Une démarche visant à clairement se différencier sur le marché	39
1.2.2. Une mise à disposition de services innovants	40
2. Une expérience client en quête d'un perpétuel enrichissement	41
2.1. Des outils de mesure précis pour un pilotage performant	41
2.2. Une instance transverse pour analyser puis développer la satisfaction des adhérents	43
3. La culture client comme principal levier de différenciation	45
3.1. Une imprégnation personnelle croissante	45
3.2. Une implication collective à développer	45
3.2.1. Une indispensable adhésion de l'encadrement	45
3.2.2. Un enjeu fort pour les collaborateurs	46
3^{ème} partie Une gestion qui cherche à se distinguer par sa qualité	48
1. Une optimisation organisationnelle au gré des besoins	48
1.1. Une gestion courante en recherche incessante de perfectionnement	48
1.2. Des campagnes spécifiques pour renforcer la qualité de gestion	49
1.3. Des dispositifs particuliers pour affronter les crises majeures	51

2. Une démarche qualité également tournée vers l'externe	51
2.1. Une volonté de maintenir des standards élevés en délégation	52
2.2. Une communication ouverte vers le marché	53
3. Une certification ISO comme gage majeur de savoir-faire	53
3.1. Une aspiration mutualiste autant qu'un besoin technique	54
3.2. Un nouveau fonctionnement en mode processus	54
3.3. Des audits pour valider les acquis et identifier les pistes d'amélioration	55
3.3.1. Des audits externes pour homologuer	55
3.3.2. Des audits internes pour progresser	56
Conclusion	57
Références bibliographiques	58
Annexe n° 1 Fiche de poste du directeur des opérations clients - Mobilité Mutuelle	59
Annexe n° 2 Organigramme de la direction des opérations clients - Mobilité Mutuelle	61
Annexe n° 3 Attestation de certification - Mobilité Mutuelle	62
Annexe n° 4 Liste des trente-neuf projets MR2020 - Mobilité Mutuelle	63
Annexe n° 5 Trois premiers « échanges mutuelle » de l'année 2022 - Mobilité Mutuelle	64
Annexe n° 6 Extraits du support de présentation du projet Janus - Mobilité Mutuelle	65
Annexe n° 7 Article 17.2 du règlement mutualiste - Mobilité Mutuelle	68
Annexe n° 8 Exemple de formulaire dédié aux enquêtes mensuelles en lien avec les réclamations - Mobilité Mutuelle	69
Annexe n° 9 Extraits du compte-rendu du troisième comité de la satisfaction client - Mobilité Mutuelle	70
Annexe n° 10 Invitation à une convention de travail - ADOM	72
Annexe n° 11 Exemple d'une publication sur le réseau LinkedIn - Mobilité Mutuelle	74
Annexe n° 12 Fiche du processus « Gérer les retours et réclamations clients » - Mobilité Mutuelle	75
Table des matières	76

***Merci pour
la lecture
de ce mémoire***



Romain MAGAGNIN

13 rue Marcel Bontemps - Appartement B-306 - 92100 Boulogne-Billancourt
06 60 72 83 01 - romain.magagnin@gmail.com