



# Rapport d'activité 2024



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN  
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



# somma

## sommaire

## Au cœur de notre transformation, la défense de l'intérêt général \_\_\_\_\_ 4

|                                                                                        |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| La responsabilité de faire autrement                                                   | 4 |
| Ensemble pour modifier l'impact de notre action                                        | 6 |
| Dans ce changement permanent, rester fidèles à notre engagement,<br>unis et solidaires | 8 |

## Vers une maîtrise durable des risques \_\_\_\_\_ 10

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Une approche du Management des risques, créatrice de valeur                     | 12 |
| Une expertise unique des risques                                                | 15 |
| Nos clients-sociétaires, notre priorité                                         | 28 |
| Influer sur nos écosystèmes pour bâtir la santé<br>et les territoires de demain | 33 |
| Une transformation soutenue par l'apport de la data et de l'IA                  | 42 |

## La durabilité au cœur de notre modèle \_\_\_\_\_ 46

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Ce qui nous lie : des relations de confiance              | 48 |
| Agir en responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise | 60 |

## Créer et partager la valeur \_\_\_\_\_ 66

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Une nouvelle année de croissance au service de l'intérêt général | 68 |
| Une politique d'investissement socialement responsable renforcée | 74 |

# Au cœur de notre transformation, la défense de l'intérêt général

## ● La responsabilité de faire autrement



En 2023, nous avons été témoins, une fois de plus, et peut-être de manière exacerbée, des tumultes qui secouent notre monde.

Ces perturbations affectent nos clients-sociétaires, les acteurs du soin et des territoires, à plusieurs niveaux. D'une part, sur le plan physique, avec des catastrophes naturelles récurrentes et des effets croissants et coûteux du changement climatique. D'autre part, sur le plan économique et politique : le contexte inflationniste a entraîné une hausse significative des coûts de fonctionnement et une diminution du pouvoir d'achat des concitoyens, tandis que nous observons de manière générale un affaiblissement du dialogue et de la coopération.

De plus, si 2023 a marqué la fin du COVID-19 en tant qu'urgence de santé publique de portée internationale, elle symbolise tout autant la révolution de l'IA avec le lancement et la popularisation de ChatGPT.

---

### **Olivier Bossard**

Président de Relyens,  
Directeur Général du Centre Hospitalier Universitaire  
de Saint-Étienne



Cette révolution technologique et culturelle perturbe nos repères sociétaux et nous incite à repenser notre modèle socio-économique pour relever des défis sociaux et environnementaux sans précédent.

Dans cette période complexe de grandes transitions, les enjeux des clients-sociétaires de Relyens évoluent rapidement, requestionnant la manière dont ils opèrent, mettant leurs activités sous tension. Tous acteurs du soin ou des territoires, ils ont dû redoubler d'efforts et d'inventivité pour assurer la continuité et la qualité du service public, face à la nécessité de garantir sa délivrance 7/7, 24/24.

Une réalité encore bien d'actualité qui les pousse aujourd'hui à aller encore plus loin dans un contexte de fortes tensions des ressources financières et humaines.

- La digitalisation de l'économie accélère leur transformation alors que les citoyens-utilisateurs exigent de plus en plus de réactivité, de transparence, d'autonomie et de personnalisation, des attentes communes à toutes les entreprises aujourd'hui.

- La relation au travail se transforme, bouleverse l'équilibre des collectifs et fragilise le sentiment d'appartenance et l'engagement à l'organisation. Une tendance amplifiée par une quête de sens de plus en plus exacerbée.
- La transition écologique rebat également les cartes, avec des citoyens-consommateurs de plus en plus intransigeants quant à la gestion des ressources naturelles par les organisations.
- Enfin, le vieillissement de la population affecte plus spécifiquement le secteur de la santé et du médico-social avec une demande toujours plus forte mettant au défi les structures et leurs agents.

Face à ce constat, Relyens poursuit plus que jamais sa mission d'« *Agir et innover, aux côtés de celles et ceux qui œuvrent à l'intérêt général, pour construire un monde de confiance* ».

Une mission qui prend corps pour cette troisième année d'entreprise à mission et qui s'infuse dans la culture du Groupe de façon très palpable. Les collaborateurs de Relyens ont requestionné leurs pratiques, leur façon de faire, de concevoir, d'interagir pour améliorer leur impact. Les équipes ont une nouvelle

fois répondu présentes aux côtés des clients-sociétaires pour soutenir la reconstruction de ceux qui ont subi des violences urbaines, aider et guider les victimes de cyberattaques ou encore accompagner ceux pour lesquels l'attractivité est un enjeu majeur. En tant que leur premier représentant, je leur suis très reconnaissant. Par leur professionnalisme, leur expertise, leurs qualités relationnelles, ils ont contribué à permettre à nos clients-sociétaires d'assurer la délivrance de leur activité.

Début 2024, le Comité de mission de Relyens a dressé un bilan également très positif à travers sa deuxième évaluation de la bonne exécution de la mission. Son rapport reflète cette belle mobilisation collective, la dynamique de transformation ambitieuse menée par le Groupe, sa vision innovante du risque et ses solutions inédites. Il s'agira pour la suite de faire de la mission un vecteur de cohésion dépassant le cadre de la mutuelle, en associant pleinement les acteurs du soin et des territoires dans cette nouvelle approche.

## ● Ensemble pour amplifier l'impact de notre action

« Être entreprise à mission nous confronte à l'impérieuse nécessité d'innover pour adresser autrement des enjeux de société qui n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes jusque-là. Protéger la population face aux risques auxquels elle est exposée et offrir de nouvelles perspectives à nos clients-sociétaires, dans le cadre de la délivrance des missions d'intérêt général, c'est l'engagement que Relyens a pris. Notre Groupe tient à faire partie des entreprises tournées vers l'avenir, qui contribuent significativement à construire une société meilleure.

Depuis presque 100 ans, nous proposons à nos clients-sociétaires des solutions d'assurance visant à limiter l'impact financier de leurs risques d'activité. Mais aujourd'hui, nous sommes convaincus que l'assurance n'est plus la seule solution. La matière assurable ne cesse d'évoluer et les modèles d'assurance traditionnels ne permettent plus de répondre aux besoins d'une société en transformation rapide. La data science et la technologie sont une opportunité d'aller plus loin, pour mieux appréhender les risques émergents,



**Dominique Godet**  
Directeur général de Relyens

les anticiper, les prévenir, les contenir et les prendre en charge. Se remettre en question, si l'on considère ne plus pouvoir tenir pleinement notre rôle, c'est notre responsabilité.

En ce sens, notre ambition est de devenir le [Digital / Tech] Risk Manager de référence des acteurs des missions d'Intérêt général, accordant d'une même voix la force de l'innovation et le devoir de responsabilité. Cela représente une nouvelle étape dans notre processus de transformation, au terme de laquelle nous espérons devenir un acteur incontournable de la gestion des risques des missions d'intérêt général, en Europe. Cette transformation ne pourra avoir lieu qu'avec l'engagement de l'ensemble de nos parties prenantes.

Pour Relyens, 2023 a été une année d'exécution très riche, très dense et les résultats témoignent du virage pris par le Groupe. Nous avons su relever le défi qui s'offrait à nous, consistant d'un côté à consolider, délivrer sur nos champs d'activité historiques, tout en continuant à expérimenter,

explorer, essayer, tester, faire des erreurs, nous remettre en cause, et développer ainsi nos activités futures.

Le modèle financier du Groupe est robuste malgré le contexte macro-économique actuel et les enjeux de transformation que nous adressons. L'activité d'assurance est solide, diversifiée, en croissance rentable. Elle constitue un véritable point d'appui à notre transformation. Nos nouveaux segments d'activité sont en progression. Certaines innovations sont en phase de lancement, d'autres suivent des courbes de croissance exponentielle. Nos clients-sociétaires nous témoignent un niveau de satisfaction hors norme et nous sommes reconnaissants du niveau de confiance qu'ils nous accordent. Quant à nos collaborateurs, leur engagement dans le projet stratégique de Relyens est incontestable et je les en remercie vivement. Enfin, notre politique d'investissement nous permet d'influer positivement sur notre écosystème en tant qu'acteur de société responsable.

A l'appui d'un bilan 2023 très positif, l'année 2024 laisse apparaître de belles perspectives. Les ventes de nos solutions de pilotage et de prévention connaissent une accélération notable, avec plusieurs appels d'offres déjà remportés, notamment celui du CHU de Rennes pour 40 salles d'opération. Les primes collectées et le chiffre d'affaires assurance progressent, selon les projections établies sur la base du premier bilan de campagne. Enfin, l'acquisition de nouveaux clients d'envergure et d'influence tels que Clariane, Hélios et San Donato, renforce notre positionnement unique sur le marché européen, nous hissant au rang de leader en Management des risques des plus grands groupes de santé privés en Europe, ce qui donnera un nouvel élan à notre projet. Je suis fier du chemin parcouru et j'ai toute confiance en la force de notre collectif pour relever les défis à venir, au service d'une promesse que nous faisons à l'intérêt général : **Anticiper aujourd'hui pour protéger demain.**



# Dans ce changement permanent, rester fidèles à notre engagement, unis et solidaires

## ● Un modèle qui nous engage et nous singularise

### Relyens, à la fois mutualiste et entreprise à mission

Mettant l'accent sur la responsabilité sociale et la répartition équitable des ressources, notre modèle mutualiste repose sur des principes démocratiques et de solidarité. À tous les niveaux de décision, depuis les Assemblées Générales jusqu'au Conseil d'administration, nous intégrons activement nos clients-sociétaires pour qu'ils participent à la définition de notre stratégie et nous guident dans nos choix. Notre engagement est entièrement tourné vers eux et chaque décision que nous prenons vise à leur offrir la meilleure expérience au service de leur mission d'intérêt général.

Cette implication directe, doublée par l'absence d'actionnaires, garantit que nos actions soient alignées avec les valeurs et les besoins de nos

parties prenantes, renforçant ainsi le lien de confiance qui nous unit. Ce modèle démontre l'efficacité d'une approche centrée sur les personnes et confirme que, dans le domaine de l'assurance, la solidarité et la démocratie sont des valeurs qui assurent une protection plus juste et plus humaine pour tous.

Une démarche que nous défendons depuis presque 100 ans et qui fonde notre légitimité à adresser aujourd'hui les enjeux de l'entreprise à mission. Ce modèle récent nous permet d'entrevoir plus largement notre rôle en tant qu'acteur économique, d'intégrer au cœur de notre stratégie les notions de « durabilité » et de « responsabilité » en inscrivant des objectifs sociaux et environnementaux dans nos statuts.



## ● Une mission qui nous guide

*Une mission composée de*

1 raison d'être

**Agir et innover,  
aux côtés de celles et ceux qui œuvrent à l'intérêt général,  
pour construire un monde de confiance.**

### 4 objectifs sociétaux et environnementaux



Manager des risques

**Sécuriser et permettre la continuité  
de l'activité de nos clients et sociétaires**



Expérience

**Mettre la loyauté et l'équité au cœur  
des relations entre nos parties prenantes**



Innovation

**Innover et entreprendre  
pour construire un futur souhaitable**



Durabilité

**Contribuer à un monde durable**

### 12 engagements

- Déployer pour et avec nos clients un système de pilotage de leurs risques
- Produire et déployer les solutions qui permettent de réduire l'exposition et l'impact des risques RH, médicaux et technologiques avant, pendant et après leur survenance
- Transformer le métier d'assureur pour le mettre au service du Management des risques

- Faire vivre notre identité : valeurs, convictions, principes d'action
- Rendre nos conditions de prise en charge claires et accessibles
- Simplifier notre langage d'expert

- Cultiver l'esprit d'initiative et encourager la prise de risque
- Promouvoir et contribuer à l'innovation au service de nos clients et sociétaires
- Transformer l'assurance

- Réduire notre empreinte environnementale
- Favoriser la transition écologique de nos sociétaires et clients
- Accentuer et affirmer notre politique d'investissement socialement responsable

Cette mission motive Relyens à remettre en question et à réinventer ses activités, sa proposition de valeur et sa relation avec son écosystème à la lumière des enjeux sociétaux qu'il adresse. De plus, elle nous encourage activement à mobiliser nos clients-sociétaires, partenaires et collaborateurs pour les rendre acteurs de sa bonne réalisation. En fin de compte, elle réaligne le Groupe sur l'essentiel, en se concentrant sur ce qui a un impact réel et positif dans son ensemble.



# Vers une maîtrise durable des risques



# Une approche du Management des risques, créatrice de valeur

La transition de l'Assurance traditionnelle vers le Management des risques représente une évolution stratégique majeure pour Relyens, déplaçant le Groupe sur la chaîne de valeur du risque. Pour nous, c'est opérer trois mouvements significatifs :

- **D'une logique d'indemnisation a posteriori à la prévention a priori.**

Historiquement, le rôle de l'assureur était de réparer les dommages après leur survenance. Aujourd'hui, nous adoptons une logique de prévention a priori consistant à éviter la survenance des incidents et à atténuer leurs répercussions humaines, opérationnelles et financières mais aussi leur récurrence.

- **D'une réponse en temps différé à un pilotage en temps réel.**

La capacité à réagir instantanément aux évolutions des risques est cruciale pour garantir une gestion des risques plus efficace et pertinente. Identifier, quantifier et hiérarchiser les risques permet d'agir méthodiquement et de leur apporter une réponse dynamique et adaptative aux situations à mesure qu'elles se présentent.

- **D'une intervention en périphérie à un accompagnement au cœur de l'activité.**

Plutôt que d'intervenir en tant qu'entité externe, Relyens s'intègre désormais au cœur de l'activité de ses clients. Cette proximité nous permet de les accompagner de manière plus fine et personnalisée, en alignant nos solutions et services avec leurs besoins spécifiques.

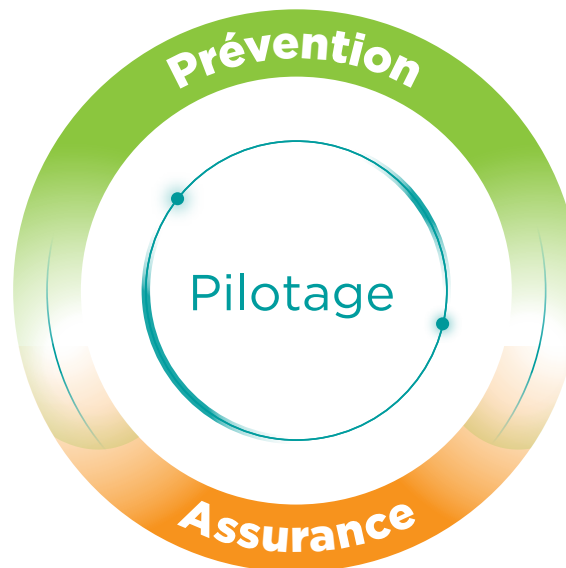
A l'appui de la data et de l'IA, nous proposons aux acteurs du soin et des territoires de mieux connaître leurs zones de vulnérabilité et d'agir pour les renforcer afin de se prémunir de toutes menaces éventuelles. Nous espérons ainsi mieux identifier les risques qui pèsent sur les missions d'intérêt général, apporter des solutions pertinentes pour **toujours mieux les sécuriser et contribuer à une prise en charge de qualité de nos citoyens.**

Tout cela en tenant compte de nouveaux facteurs de risques organisationnels qui émergent ou se renforcent : cybercriminalité, risque pandémique, instabilité géopolitique, changement climatique, perte d'attractivité des institutions... C'est finalement la traduction de notre engagement à agir et innover de manière responsable et éthique, pour laisser une empreinte positive sur la Société.





## Le Management 360° des risques par Relyens



### **PILOTAGE**

Identifier, quantifier et hiérarchiser les risques pour agir méthodiquement. Des outils de pilotage permettant de prioriser les actions et les investissements de prévention et d'assurance.

### **PRÉVENTION**

Éviter la survenance des incidents et atténuer leurs répercussions humaines, opérationnelles et financières. Des solutions de prévention pour sécuriser et permettre la continuité opérationnelle.

### **ASSURANCE**

Réduire l'impact économique de l'incident. Des solutions d'assurance et des services pour protéger financièrement et renforcer la résilience.



**Pierre-Yves Antier**

Directeur Général Adjoint -  
Stratégie, Innovation  
et Solutions de Relyens

« Depuis ses origines, l'assurance consiste à traiter de l'information pour parvenir à une juste évaluation et à la tarification optimale des risques. Jusqu'à récemment, les compagnies d'assurance régnaient en maître sur ce territoire. Tout nouvel entrant se voyait confronté à l'obligation de maintenir son propre système de données avant de commencer à établir une grille de tarification des risques. Une barrière à l'entrée suffisamment élevée pour décourager les nouveaux outsiders.

Mais depuis les années 2000, la data est devenue le nouvel or noir. Qui la détient, qui sait la traiter, qui sait lui appliquer les algorithmes les plus pertinents et les plus inventifs, tient son marché et ce, dans tous les domaines. Cette nouvelle industrie de l'algorithme challenge le secteur de l'assurance et ouvre la voie à des acteurs de la technologie dont le métier est de transformer de l'information en valeur économique. Cette irruption des acteurs technologiques sur le marché de l'assurance change les perspectives des assureurs en faisant évoluer un aspect majeur de notre métier : celui de la mutualisation des risques.

Puisqu'il est possible aujourd'hui de pénétrer au plus près du risque avec de la donnée et les comportements, il est dorénavant possible d'établir une tarification réelle, individuelle, parfois même en temps réel. Et cela fait basculer notre secteur dans le monde de la prévention, poussant ses acteurs à entreprendre une refonte profonde de leur modèle d'affaires pour rester compétitifs.

C'est pourquoi, depuis plusieurs années déjà, Relyens a fait le choix de sortir progressivement de la traditionnelle couverture assurantielle post sinistre et d'opter pour une gestion des risques intégrant les technologies et l'exploitation de la data. Notre objectif est bien d'avoir un impact sur le risque, d'être en proximité et de pouvoir interagir avec le risque pour mieux le connaître et le maîtriser, pour in fine mieux accompagner nos clients-sociétaires. Si notre rôle jusqu'ici était de limiter l'impact financier des risques d'activité des acteurs de l'intérêt général au travers de solutions d'assurance, c'est en devenant [Digital / Tech] Risk Manager, que nous pourrions continuer à générer de la valeur à leur service.

2023 est une année de confirmation de ce que nous avons engagé en ce sens depuis le début du plan : nous avons prouvé la pertinence de la vision stratégique, démontré notre agilité, accéléré l'enrichissement de notre portefeuille de solutions et gagné en maturité avec l'appropriation des enjeux de transformation par notre collectif.

Le défi actuel, et en vue de 2025, est de faire coexister le modèle traditionnel de Relyens avec nos nouvelles activités de prévention et de pilotage. Nous devons améliorer la performance et l'efficacité de notre activité d'assureur en modernisant et digitalisant nos solutions, tout en explorant de nouveaux marchés. Parallèlement, il est essentiel d'accélérer le développement des innovations pour rentabiliser rapidement les investissements réalisés, toujours au service de notre mission. »



# Une expertise unique des risques

Notre expérience nous a permis d'identifier les facteurs organisationnels qui, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés correctement, augmentent l'exposition au risque dans le domaine des soins et des territoires : les risques impactant les ressources humaines, les risques technologiques et les risques liés à la délivrance du soin.

Demain, nous voulons être en mesure de cartographier à 360° les facteurs de risques de nos clients-sociétaires, même émergents. En restant connectés à eux, nous alimenterons nos modèles, en continu, pour couvrir de plus en plus de besoins.



## ● Ressources Humaines

**Placer les agents au cœur de la mission d'intérêt général et faire du sujet RH une priorité à tous les niveaux de l'organisation**



**Claire Postadjian**  
Directrice du Centre d'activité  
Risques RH de Relyens

« Dans un contexte de pénurie croissante de personnel, nos clients-sociétaires sont confrontés à des obstacles significatifs qui affectent non seulement la performance opérationnelle mais aussi la sécurité des missions et la qualité des services fournis.

L'adoption d'une démarche employeur stratégique et bienveillante est devenue un impératif pour les établissements de santé et médico-sociaux ainsi que les collectivités territoriales. Garantir le bien-être des agents, leur offrir un accompagnement personnalisé, être attentif à chaque étape de leur développement professionnel et agir sur le sens sont désormais des prérequis pour engager durablement, fidéliser mais aussi attirer de nouvelles compétences. Il est essentiel de reconnaître que la gestion des risques pesant sur les RH appartient,

dans l'organisation, non seulement aux DRH mais également à l'ensemble des parties prenantes. Les managers, le collaborateur / l'agent, jouent en effet également un rôle clé. L'engagement du collaborateur et de l'employeur est donc un levier d'action essentiel pour la maîtrise du risque RH. Elle repose également sur un dialogue social continu et efficace.

Enfin, nos actions de gestion des risques doivent être déployées au plus près de l'événement, en prévention ou lorsqu'il se produit, notamment grâce à l'exploitation de la donnée - essentielle à la compréhension et au pilotage du risque. C'est ce qui donnera les moyens à nos clients-sociétaire de déployer leur pleine capacité à assurer la continuité et la qualité de leur activité, au service des citoyens et des patients. »

**L'objectif pour nos clients-sociétaires :**  
disposer de la bonne personne avec les compétences adéquates, au bon moment, au bon endroit et en bonne santé.





Les défis que nous les aidons à relever :

- **Comprendre, prédire, anticiper les absences pour raison de santé dont les facteurs sont multiples** (vieillesse, pénibilité et évolutions permanentes des conditions d'exercice des métiers, exposition aux risques professionnels) pour piloter l'employabilité des agents et garantir la continuité de l'activité : agir face à l'indisponibilité prévue et imprévue des personnels et à l'accroissement d'activité, accompagner les mobilités choisies et contraintes, prévenir l'usure professionnelle, définir et déployer des stratégies de formation, de santé et sécurité au travail...
- **Agir sur l'engagement des équipes et fidéliser les personnels** face à l'allongement des carrières et à l'évolution rapide des métiers et des technologies : développer les compétences tout au long du parcours professionnel, accompagner et former les managers, conduire les transformations organisationnelles et numériques, favoriser le travail en équipe et inter-équipe, agir sur la reconnaissance, favoriser la diversité et l'égalité professionnelle...
- **Accompagner les agents pour assurer leur maintien au poste, dans les meilleures dispositions** en développant une culture forte de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et en mettant en œuvre le transfert et le maintien des savoirs.
- **Renforcer son attractivité auprès des meilleurs candidats** de manière à réduire rapidement et durablement les postes vacants.

## Relyens et Holicare : prévenir l'épuisement professionnel des acteurs du soin et des territoires

En juillet 2023, Relyens s'est associé à la start-up Holicare pour offrir une solution visant à promouvoir la santé mentale des employés et à aider ceux qui souffrent d'épuisement professionnel. Cette initiative permet d'intervenir à différents niveaux : soutenir les employés, les managers et l'organisation, faciliter le retour au travail des personnes en difficulté, utiliser une plateforme digitale éprouvée et basée sur des preuves scientifiques et enfin, évaluer son impact sur la réduction du risque d'épuisement professionnel. Ce service fait partie intégrante de notre offre globale en gestion des ressources humaines, visant à soutenir la santé mentale des agents.

Depuis 2022, Holicare mène une étude d'observation de la santé psychique des collaborateurs pilotée par le docteur Clément Duret, directeur médical Holicare et chef de service des pathologies professionnelles à l'hôpital Raymond Poincaré à Garches (APHP). L'objectif de cette étude est de mesurer la santé psychique des collaborateurs et l'impact de la prise en charge en parcours de soins pour les individus.

### *Ce qu'il faut retenir :*

- **34 %** (soit 796 personnes) ont réalisé l'Holitest, outil de détection précoce des signaux faibles liés à la santé mentale. Parmi eux, 21,7 % ont présenté des symptômes anxieux dépressifs ou d'épuisement professionnel, dont 1/3 présentaient des symptômes sévères.
- **35 %** des collaborateurs identifiés à risque ont été pris en charge par l'équipe de soins pluridisciplinaires.
- **85 %** d'entre eux ne présentent plus de symptôme anxio-dépressif après la prise en charge, les écartant ainsi du risque de souffrance et d'arrêt de travail.
- **87,5 %** des collaborateurs ayant été en arrêt de travail pendant leur parcours de soins ont repris leur activité avant la fin de l'accompagnement.
- **59 jours**, c'est la durée moyenne des arrêts de travail pour les profils les plus sévères vs 1 an en moyenne constaté pour un épisode dépressif.



## Changer la perception de la santé mentale au travail à travers l'échange et le jeu

En partenariat avec la Chaire MANagement et SANTé au Travail de Grenoble IAE, nous proposons de participer à un serious game ludique pour enrichir leurs discussions autour de la QVCT et traiter en profondeur les risques psychosociaux au sein de leur établissement ou collectivité. Le modèle SLAC a été co-créé par Damien Richard, enseignant-chercheur en management et santé au travail et Emmanuel Abord de Chatillon, Professeur des Universités à Grenoble IAE. Aujourd'hui, la sensibilisation se poursuit avec une formation inter-collectivités sur le sujet à destination des acteurs territoriaux du Var. Au programme : une première partie théorique pour aborder l'ensemble des axes constitutifs de la QVCT, suivie du serious game et d'un temps collectif pour faire un état des lieux, diagnostiquer les besoins et favoriser la discussion autour du développement de la QVCT. Une première formation qui fut une réussite, avec une note de 8,8 sur 10 de satisfaction globale !

## Focus sur l'employabilité dans les grandes collectivités territoriales

Allongement des carrières et vieillissement des agents des grandes collectivités : Relyens publie des illustrations concrètes pour sortir d'une approche fataliste de l'employabilité. Au programme, sur la base de témoignages concrets : les constats, ce qui existe ailleurs, l'évocation d'une démarche nouvelle, une présentation de ce qu'il est possible de faire aujourd'hui pour répondre aux enjeux financiers, de ressources humaines et de pilotage au sein des structures.



## Un Centre d'activité dédié aux risques impactant les Ressources Humaines

2023 marque la structuration du Centre d'activité consacré aux risques RH au sein de Relyens, avec la nomination d'une nouvelle directrice. Son objectif : améliorer la compréhension de ces risques, concevoir des solutions intégrées de pilotage, de prévention et d'assurance, tout en délivrant des services associés. Cette organisation offre une vision 360° des risques au sein des établissements de santé et des collectivités territoriales.

La structuration de l'offre a été l'un des premiers travaux structurants du Centre d'activité. Elle a permis de formaliser les convictions de Relyens en matière de risques RH et de prioriser 4 nouveaux parcours adaptés aux enjeux de nos clients sociétaires : maîtriser les risques professionnels, prévenir les risques psychosociaux (RPS) et préserver la santé mentale au travail, conduire une démarche QVCT, accompagner les managers.

### *Le saviez-vous ?*

La santé mentale au travail est un enjeu impactant fortement la disponibilité des personnels des acteurs du soin et des territoires.

En 2022\* :

- **32 %** des agents ayant + 90 jours d'arrêts le sont pour des sujets de santé mentale.
- **16 092** agents ont plus de 3 mois d'arrêts en maladie ordinaire, longue maladie et longue durée.
- **5 149** agents sont arrêtés pour des raisons de santé mentale, soit 1,7 % de l'effectif assuré.
- **11 292** agents ont généré 3 arrêts ou plus. Si on prend la même hypothèse (32 % sont liés à la santé mentale), 3 613 agents sont concernés, soit 1.9 % de l'effectif assuré.
- **2 436** agents ont fait une déclaration qui mentionne les troubles psychologiques, soit 0,3 % de l'effectif assuré.

Au total, 3,9 % des agents ont des arrêts directement liés à la santé mentale, soit près de 40 % de l'absentéisme des agents de la Fonction Publique Territoriale ou Hospitalière.

*\*Données Relyens 2022 tout portefeuille Prévoyance.*

## ● Cybersécurité

### Être proactif : gérer et sécuriser les données tout en protégeant les citoyens-utilisateurs

**L'objectif pour nos clients-sociétaires :** disposer d'une cybersécurité efficace et sécuriser les données des patients et usagers.

Les défis que nous les aidons à relever :

- **Comprendre, analyser, quantifier le risque technologique dans leur organisation**

Les acteurs du soin et des territoires doivent évaluer les vulnérabilités de leurs systèmes informatiques et comprendre les menaces potentielles. L'analyse des risques leur permet d'identifier les points faibles et de prioriser les mesures de sécurité. La quantification du risque quant à elle aide à allouer efficacement les ressources pour protéger les données et les utilisateurs.

- **Mettre en place un système informatique sécurisé**

Cela implique de déployer des solutions de sécurité telles que les pare-feux, les antivirus, le chiffrement... Les établissements doivent maintenir leurs systèmes à jour, surveiller les activités suspectes et contrôler les accès. La sécurité doit être intégrée dès la conception des systèmes et des applications.

- **Apprendre aux équipes à bien anticiper et réagir en cas de crise**

La formation des équipes est essentielle pour qu'elles soient en mesure de reconnaître les signes d'une cyberattaque. Les plans de réponse aux incidents doivent être élaborés et testés régulièrement. La communication interne et externe en cas de crise est également cruciale pour minimiser les dommages.

Ces défis nécessitent une approche proactive, une collaboration entre les parties prenantes et une sensibilisation continue à la cybersécurité.



« Etablissements de santé et médico-sociaux, collectivités territoriales, Services d'Incendie et de Secours... comme toutes les organisations, ces acteurs doivent répondre à des enjeux de cybersécurité. Car un incident cyber, qu'il soit d'origine malveillante ou non, peut non seulement perturber, voire paralyser l'activité mais aussi menacer la sécurité des citoyens-utilisateurs, celle de leurs données personnelles, avec des conséquences potentiellement

dramatiques. Les attaques contre la santé causent des dommages directs aux patients et menacent la vie même des individus, et lorsqu'elles touchent le service public délivré par les collectivités territoriales, elles constituent des menaces réelles quant à la continuité d'activité et à la sécurité des données des citoyens.

Mais il n'y a pas que les actes malveillants qui posent problème. Les auteurs des attaques continuent de profiter de la fragilité des infrastructures numériques et des faiblesses en matière de cybersécurité. Les erreurs humaines, les défaillances techniques, et les lacunes dans les politiques de sécurité exposent les organisations à des risques significatifs.

C'est pourquoi nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients-sociétaires pour développer des stratégies de cybersécurité robustes. Cela inclut des formations régulières des agents, des audits de sécurité fréquents, et l'adoption de technologies de pointe pour détecter et contrer les menaces avant qu'elles ne se matérialisent. Notre objectif est de minimiser les risques et d'assurer une réaction rapide et efficace en cas d'incident. La cybersécurité n'est pas seulement une question de technologie, c'est une question de résilience organisationnelle. En tant que Manager des risques, nous avons un rôle crucial à jouer pour aider les acteurs du soin et des territoires à comprendre et à gérer ces risques, afin de protéger non seulement leur activité mais aussi la sécurité des citoyens qu'ils servent. »

**Thierry ZUCCHI**

Directeur du Centre d'activité Cyber de Relyens



## Relyens Cyber Connect, une solution de pilotage des risques cyber en santé

Relyens s'est associé à Citalid, start-up française spécialisée dans la cybersécurité, pour codévelopper une solution unique et souveraine de pilotage des risques cyber. L'expertise de Relyens dans le domaine de la santé a permis d'adapter la modélisation du risque au secteur de la santé afin de proposer des indicateurs, outils et recommandations personnalisés. Bénéficier de l'expertise de Citalid en matière de renseignements cyber et y intégrer notre fine connaissance du secteur de la santé, nous permet de proposer aujourd'hui une solution pour les établissements de santé de gestion, d'identification des risques cyber et de mesure de leurs impacts financiers potentiels.

Les caractéristiques de notre solution :

- Un pilotage complet : de la vision stratégique jusqu'à l'approche opérationnelle, des indicateurs prédictifs déclinés pour 2 scénarios d'attaques (rançongiciels et fuite de données).
- Une sélection de solutions technologiques adaptée aux besoins de chaque client.
- Une rationalisation et une planification des mesures de sécurité à mettre en œuvre.
- Une supervision dynamique du risque en fonction de l'évolution des menaces.

Pour faciliter l'accès à notre solution, nous sommes intégrés à l'écosystème de la plateforme Hospivision du groupe OSPI, l'outil d'analyse et de pilotage des activités des établissements de santé.

## Le saviez-vous ?

Le 21 mai 2024, l'Agence Numérique en Santé (ANS) a présenté les résultats 2023 de l'Observatoire des incidents de sécurité pour les secteurs de la santé et du médico-social :

- **50 %** des incidents cyber en établissements de santé et services médico-sociaux étaient malveillants en 2023, un chiffre stable par rapport à l'année précédente.
- Bien que **53 %** des établissements aient indiqué que les incidents n'ont pas perturbé leur fonctionnement, ce taux est inférieur à celui de 2022 mais supérieur de 15 points à celui de 2021.
- **29 %** des incidents ont bénéficié d'un accompagnement par les établissements, avec un total de 165 demandes d'accompagnement, soit **28 %** des incidents traités.

Cybermalveillance.gouv.fr a mené une enquête en 2023 auprès des collectivités territoriales de moins de 25 000 habitants, représentant 99 % des communes en France. Les principales conséquences des cyberattaques sont :

- **40 %** d'interruption des activités et services, 20 % de destruction de données, 20 % de perte financière, 14 % de vol de données des usagers, 12 % d'atteinte à l'image de la collectivité et/ou des élus.
- **42 %** des collectivités territoriales s'estiment exposées aux risques de cyberattaques, un chiffre qui s'élève à 70 % parmi les collectivités de plus de 10 000 habitants.
- **72 %** des collectivités externalisent totalement ou partiellement leur sécurité et 8 % n'assurent aucune gestion de la sécurité.
- Seulement **1 collectivité sur 5** dispose d'une procédure de réaction et 14 % se disent préparées en cas d'attaque.



## Sensibiliser l'écosystème de la santé espagnol

A l'occasion de l'événement Hospital 5.0 organisé par Red Seguridad, en Espagne, Laura Prats Abadía, cyber risk manager de Relyens a animée une table ronde autour de la nouvelle gouvernance en santé face à l'augmentation des cyberattaques, aux côtés de Javier Martínez Gilabert, Mabel Gonzalez, Ivan Sanchez Lopez et Javier Ripoll Esteve, experts en cybersécurité. Une opportunité de souligner l'importance d'une coordination efficace entre tous les départements des établissements de santé, soutenue par la Direction, pour intégrer la cybersécurité dans leurs politiques. Ce fut aussi l'occasion d'insister sur la nécessité de traduire le langage technique de la cybersécurité en termes business, afin de montrer aux dirigeants l'impact potentiel sur la sécurité des patients, la crédibilité et l'image de l'établissement.



## Une étude pour mieux comprendre les menaces et risques cyber en établissement de santé

En 2023, avec son partenaire Citalid, Relyens a co-réalisé un e-book sur l'exposition des établissements de santé français au risque cyber. On y retrouve notamment la typologie des attaques recensées entre janvier 2022 et mai 2023, les caractéristiques de certains modes opératoires d'attaques (MOA), les spécificités structurelles des établissements de santé qui en font une cible privilégiée et enfin, les types de pertes financières que ces attaques impliquent pour les hôpitaux.

## Des actions de sensibilisation autour de la cybersécurité

Tout au long de l'année, Relyens a participé à différents événements pour sensibiliser les acteurs du soin aux enjeux des risques technologiques. En décembre, nos équipes dédiées aux professionnels de santé ont participé au Congrès annuel Chirurgie 4.0 organisé par Medicen et l'Académie nationale de Chirurgie, à l'Université Paris Cité. Cette journée exceptionnelle a pour objectif de réunir et fédérer plus de 300 acteurs cliniques, industriels, académiques et institutionnels francophones ayant vocation à répondre collectivement aux nouveaux enjeux de la pratique chirurgicale. A cette occasion, Thierry Zucchi, Directeur du Centre d'activité cyber de Relyens a animé un atelier dédié à la formation à la cybersécurité en chirurgie.

## ● Médical

### Assurer la sécurité des soins et des patients grâce à la technologie

**L'objectif pour nos clients-sociétaires :** garantir la continuité et la qualité de l'activité de soin, malgré les turbulences et les incertitudes du secteur.

Les défis que nous les aidons à relever :

- **Anticiper les risques tout au long du parcours de soin en établissement**

La prévention des risques commence par une analyse minutieuse du parcours de soin, identifiant chaque étape susceptible de présenter des vulnérabilités. Cela implique l'intégration de protocoles rigoureux, la formation continue des personnels et l'adoption de technologies de pointe pour une surveillance et une intervention précoces.

- **Sécuriser les pratiques opératoires**

La sécurisation des interventions chirurgicales et médicales est cruciale. Cela passe par la standardisation des procédures, la vérification systématique des équipements et des médicaments, ainsi que par la mise en place de check-lists opérationnelles pour prévenir toute erreur humaine ou technique.

- **Gérer efficacement les flux de patients**

Une gestion optimisée des flux de patients est essentielle pour éviter la surpopulation et les temps d'attente prolongés, qui peuvent compromettre la qualité des soins. Des systèmes de gestion des rendez-vous performants, des stratégies de triage efficaces et une communication fluide entre les différents services sont des éléments clés pour y parvenir.



**Georges Romero**  
Directeur Management  
des risques médicaux de Relyens

« Les acteurs du soin font face à une période de tension sans précédent, marquée par des défis organisationnels et budgétaires inédits. Il est impératif de reconnaître l'ampleur de la transformation qui s'opère. Les pratiques évoluent radicalement, et ce, dans un environnement où la maîtrise des risques propres à la profession de soignant - ceux directement liés à la délivrance de soins - reste une priorité absolue. Les établissements de santé et médico-sociaux, ainsi que leurs agents, se trouvent au cœur de cette transformation, devant conjuguer innovation et sécurité, évolution et contrôle, pour garantir une prise en charge optimale des patients.

L'ambition de Relyens est de les accompagner dans la sécurisation de leurs missions et de soutenir la continuité de leur activité avec un niveau optimal de sécurité pour les patients. Pour cela, nous recommandons cinq actions de sécurisation à appliquer dans tous les secteurs des établissements de santé : développer la culture de l'erreur, favoriser l'amélioration du savoir-faire médical, soutenir le développement des compétences non-techniques en priorisant la communication et le travail en équipe, définir la répartition des rôles médicaux et enfin, développer la culture de la vérification. »

## Le saviez-vous ?

- **Trois secteurs à risque** : les plateaux techniques lourds dont le bloc opératoire, avec l'orthopédie en tête, représentant majoritairement 37 % des réclamations, les soins non programmés et l'obstétrique. La chirurgie demeure la spécialité la plus à risque, et pour cause, chaque année en France, plus de 10 millions d'actes chirurgicaux sont réalisés.
- **Plateaux techniques lourds** : les spécialités du plateau technique (incluant le bloc opératoire, l'endoscopie, l'imagerie interventionnelle et la cardiologie interventionnelle) représentent 65 % des événements indésirables (EI) et événements indésirables graves (EIG) gérés par Relyens.
- **Dommages corporels et matériels** : Relyens a traité 18 472 réclamations pour des préjudices, dont 10 137 en Responsabilité Civile Corporelle et 8 335 en Responsabilité Civile Matérielle (en France, Espagne, Italie et Allemagne). Sur les 11 963 sinistres déclarés, 42 % (soit 5 034) correspondent à des dommages corporels.
- **Risques infectieux** : la médecine représente 18 % des cas impactés par le risque infectieux, en particulier dans les domaines de l'oncologie et de la cardiologie. Les évaluations des risques menées au cours de la dernière décennie dans les établissements de soins et dans les secteurs à risques mettent en évidence 3 situations de risque infectieux : un défaut d'organisation facilitant l'accès à une expertise en infectiologie, le suivi insuffisant des infections du site opératoire et l'évaluation inadéquate des bonnes pratiques pour la maîtrise du risque infectieux et l'amélioration continue.
- **Profils des patients** : nous observons une légère prédominance féminine, principalement due au nombre élevé de sinistres en gynécologie et obstétrique. Les trois principales situations à l'origine des événements en obstétrique sont l'acte technique ou de soins (57 %), l'indication des soins (110 %) et les erreurs de diagnostic (6 %). Pour les autres spécialités, la répartition entre les sexes est équilibrée.

*Données issues du Panorama du risque lié aux soins de Relyens, réalisé sur l'exercice 2022 et paru en 2023.*

## Un Panorama pour mieux comprendre le risque lié aux soins

Analyser la sinistralité des établissements de santé, c'est se doter de toutes les clés pour orienter les actions de sécurisation de l'activité de soins. Quelles sont les spécialités les plus à risque ? Quelles sont les principales causes de sinistres ?

Dans cette étude, nous partageons également les principales barrières de prévention du risque, qui sont encore trop souvent insuffisamment implantées et comprises comme l'utilisation optimale de la check-list au bloc opératoire, le travail en équipe avec la répartition des tâches dans la prise en charge des patients en postopératoire ou encore la prise en compte du facteur humain dans l'analyse des causes.

Ce Panorama a pour objectif de permettre aux acteurs du soin d'approfondir leur connaissance et leur compréhension des enjeux liés à la sécurité des soins. Bénéficiant d'une expertise du risque en France, Espagne, Italie et Allemagne, Relyens travaille sur la réalisation d'un Panorama des risques médicaux à l'échelle européenne, intégrant les témoignages de nos clients-sociétaires issus des secteurs public et privé.





## Diagnostiquer la vulnérabilité des établissements grâce à la visite de risques

La visite de risques Relyens, réalisée par nos consultants en Management des risques, permet d'identifier, de prioriser les risques (connus ou non par l'établissement), de proposer un diagnostic précis des causes, des moyens de maîtrise existants le cas échéant et enfin, de proposer en collaboration avec l'établissement des actions de sécurisation. Elle s'appuie sur notre référentiel construit selon 3 prismes : les connaissances et publications actuelles concernant la gestion des risques, la réglementation et l'analyse de la sinistralité des dossiers Relyens.

En 2023, nous avons fait évoluer le modèle de visite de risques en réalisant des diagnostics sur-mesure, adaptés aux spécificités de chaque établissement. Nous avons également réalisé le bilan de 10 ans de visites de risques réalisés par nos équipes pour enrichir notre connaissance du risque et sensibiliser nos parties prenantes. Les résultats des visites de risques réalisées dans plus de 100 blocs opératoires en France au cours des 2 dernières années ont mis en évidence en premier lieu un défaut d'utilisation et de compréhension de la check-list sécurité des patients (88 % des blocs évalués). De plus, l'absence de définition de la répartition des rôles entre chirurgiens et anesthésistes à toutes les étapes de la prise en charge des patients, notamment en phase postopératoire, a été constatée dans plus de 70 % des blocs évalués.

## La structuration de l'activité Relyens autour du risque médical

2023 a permis de poser la doctrine du Groupe en matière de risque lié à l'activité de soin. Notre connaissance du risque qui se fonde sur notre longue expérience de la gestion des sinistres nous a permis d'élaborer une approche globale basée sur 5 thématiques prioritaires : le bloc opératoire, les soins d'urgence, l'obstétrique, le risque infectieux et le parcours médicamenteux. Relyens a identifié 10 enjeux majeurs de gestion des risques couvrant ces thématiques, avec des recommandations dans les domaines de la gestion des événements indésirables graves (EIG) et de la gestion des risques médicolégaux.



## Les 10 enjeux prioritaires de maîtrise de risque

### BLOC ET PLATEAUX TECHNIQUES

- 1 Limiter les erreurs de procédures
- 2 Limiter les retards de prises en charge postopératoires

### PRISE EN CHARGE MÉDICAMENTEUSE

- 6 Limiter les erreurs pour les médicaments à risques

### URGENCE ET PRISE EN CHARGE NON PROGRAMMÉES

- 3 Limiter les erreurs d'orientation des patients
- 4 Limiter les erreurs de diagnostics

### RISQUE INFECTIEUX

- 7 Limiter les infections postopératoires sur le matériel implantable

### OBSTÉTRIQUE

- 5 Améliorer la prise en charge des urgences à la maternité

### GESTION TRANSVERSALE DES RISQUES

- 8 Améliorer la gestion a posteriori des EI et EIG
- 9 Améliorer le recueil de consentement et la qualité de l'information
- 10 Améliorer l'annonce de dommages associés aux soins

Cette démarche a été possible grâce au travail de nos équipes du Centre d'activité dédié au risque médical et à celles de nos Business Units réparties en Europe. Leurs expertises et leur expérience terrain comme du risque permettent de bénéficier d'une connaissance fine des enjeux de nos clients-sociétaires et de déployer les solutions les plus adéquates.

## Sécurité du patient dans les unités de soins intensifs espagnoles

La sécurité dans les unités de soins intensifs (USI) est un pilier fondamental pour garantir des soins de qualité et la confiance des professionnels de la santé. Avec la participation de plus de 300 professionnels de santé en Espagne, Relyens a mené une nouvelle étude intitulée « *La sécurité du patient dans les unités de soins intensifs : le point de vue des professionnels* » en collaboration avec la Fundación FIDISP. Cette étude vise à informer et sensibiliser les professionnels de la santé travaillant quotidiennement dans les USI, en identifiant les principaux facteurs à l'origine des incidents en médecine intensive. L'étude démontre que 35 % de réclamations médicales proviennent du bloc opératoire et que 60 % des réclamations sont évitables. Les problèmes de communication entre professionnels, le manque de formation, d'entraînement et une faible culture de la sécurité sont les principaux facteurs de risque.

## Enquête sur les outils et ressources destinés à la sécurité des soins en Italie

Menée par Relyens et Federsanità, l'étude *Risk management sanitario in Italia: indagine su strumenti e risorse destinati alla sicurezza delle cure* offre une analyse approfondie de la situation actuelle des structures hospitalières italiennes en termes de ressources financières et humaines, de compétences et d'autonomie décisionnelle. Son objectif : développer des réflexions et des stratégies innovantes pour répondre aux attentes croissantes des soignants et patients en termes de sécurité et de qualité des soins, et développer la conscience collective concernant la gestion du risque en santé pour initier un processus de changement. L'enquête initiale de l'étude a ciblé les établissements de santé et socio-sanitaires des 18 régions italiennes sur les 20 participant au projet, 84 % d'entre eux sont issus du secteur public. Les risk managers ont représenté 71 % des répondants. Les profils des autres participants étaient très hétérogènes, incluant des postes variés depuis les référents de la direction sanitaire à la Direction Administrative et Générale.



# Nos clients-sociétaires, notre priorité

## ● Une trajectoire européenne au service de la stratégie client



**En quoi la dimension européenne de Relyens influence-t-elle sa stratégie et sa manière d'accompagner ses clients-sociétaires ?**

« Relyens a été créée il y a presque 100 ans par et pour les hôpitaux. D'une mutuelle franco-française, nous sommes devenus un groupe européen multi-spécialiste. Depuis le début de notre expansion européenne en 2013, nous sommes parvenus en moins de 10 ans à devenir leader en responsabilité civile médicale en Espagne et en Italie. La rapidité avec laquelle nous avons atteint ces positions dans ces deux pays, notamment auprès du secteur hospitalier public, est

remarquable. Ce qui nous distingue, c'est notre vision européenne des risques, notre capacité à collecter des données à plusieurs échelles et à nous inspirer des bonnes pratiques d'un territoire à l'autre. C'est ce qui nous permet aujourd'hui de répondre aux besoins d'un client comme Clariane dans sa stratégie de développement européen, en lui proposant des solutions et des offres éprouvées sur chacun de ses marchés. Les grands groupes européens comme Clariane cherchent à mettre en œuvre des stratégies d'échelle pour augmenter leur impact de manière uniforme sur l'ensemble de leurs établissements. Notre positionnement de Manager des risques européen nous permet

**Valérie Vocanson**

Directrice Générale Adjointe  
Développement Client Europe de Relyens



de les accompagner efficacement dans le déploiement de ces stratégies, dans la priorisation de leurs actions et dans le soutien de leurs équipes bousculés par ces changements nécessaires.

Malgré des degrés de maturité variables selon nos pays d'implantation, nous avons une approche similaire des écosystèmes. La France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne rencontrent finalement les mêmes difficultés. Ce qui diffère, c'est la manière de répondre à ces défis. Au niveau micro, les agents et professionnels de santé doivent s'adapter à des pratiques et des attentes variées, influencées par des cultures professionnelles et des systèmes de santé différents. Au niveau macro, les changements fréquents dans les réglementations nationales et européennes ajoutent une couche de complexité supplémentaire, nécessitant une mise à jour constante des connaissances et des procédures et réduisant parfois les capacités financières des structures.

Cette fragmentation intensifie la réalité des acteurs du soin et des territoires, déjà confrontés à des enjeux sociétaux, organisationnels, économiques et digitaux très forts. Cela leur demande encore plus de ressources, de compétences, de résilience et nécessite un accompagnement spécifique. Grâce à notre présence et notre expérience dans plusieurs pays européens, nous pouvons offrir des solutions adaptées à

chaque contexte national tout en partageant les meilleures pratiques et en harmonisant les approches lorsque cela est possible. Notre capacité à naviguer à travers les différentes régulations et à comprendre les spécificités locales nous permet de fournir un soutien complet et pertinent, aidant ainsi nos clients-sociétaires à surmonter les obstacles et à améliorer leur résilience face aux défis complexes auxquels ils sont confrontés. »

**Relyens adresse deux univers intrinsèquement liés et interdépendants : la Santé et les Territoires. En quoi ce positionnement favorise-t-il une meilleure compréhension et une gestion plus complète des enjeux de nos clients-sociétaires ?**

« Adresser à la fois la Santé et les Territoires constitue une vraie force pour notre Groupe et un bénéfice incontestable pour nos clients-sociétaires. Les synergies possibles sont nombreuses, mais elles nécessitent également une attention particulière à plusieurs niveaux pour être pleinement efficaces.

D'abord, l'accès aux soins et l'appréhension du parcours patient exigent une approche territoriale cohérente. En effet, chaque territoire a ses spécificités, qu'il s'agisse de sa population, de ses infrastructures ou de ses ressources. En prenant en compte ces particularités, il est possible d'optimiser la

coordination des soins, d'assurer une prise en charge continue et fluide des patients, et de réduire les disparités dans l'accès aux services de santé. Cela va permettre de créer des parcours de soins plus fluides, où les patients sont accompagnés de manière cohérente, en proximité, à chaque étape de leur traitement, depuis la prévention jusqu'à la réhabilitation.

La gestion de la dépendance, liée au vieillissement des populations et au handicap, est un autre domaine où l'interaction entre Santé et Territoires est essentielle. Au 1er janvier 2023, en France, une personne sur cinq a 65 ans ou plus (21,3 %), une proportion en augmentation constante depuis plus de 30 ans du fait de l'arrivée à ces âges des générations issues du baby-boom. Or, nous le savons, plus les personnes vieillissent, plus les polyopathologies et les maladies chroniques sont fréquentes, ce qui exerce une pression croissante sur l'offre de soins. Les besoins en matière de soins et de soutien varient considérablement selon les territoires, en fonction de la démographie locale et des ressources disponibles, creusant les inégalités sociales, notamment avec les difficultés ou l'impossibilité d'accès aux médecins généralistes et l'accroissement du risque de renoncement aux soins pour les citoyens les plus démunis. A cela se rajoute également les effets de la crise climatique sur l'état de santé de la population,

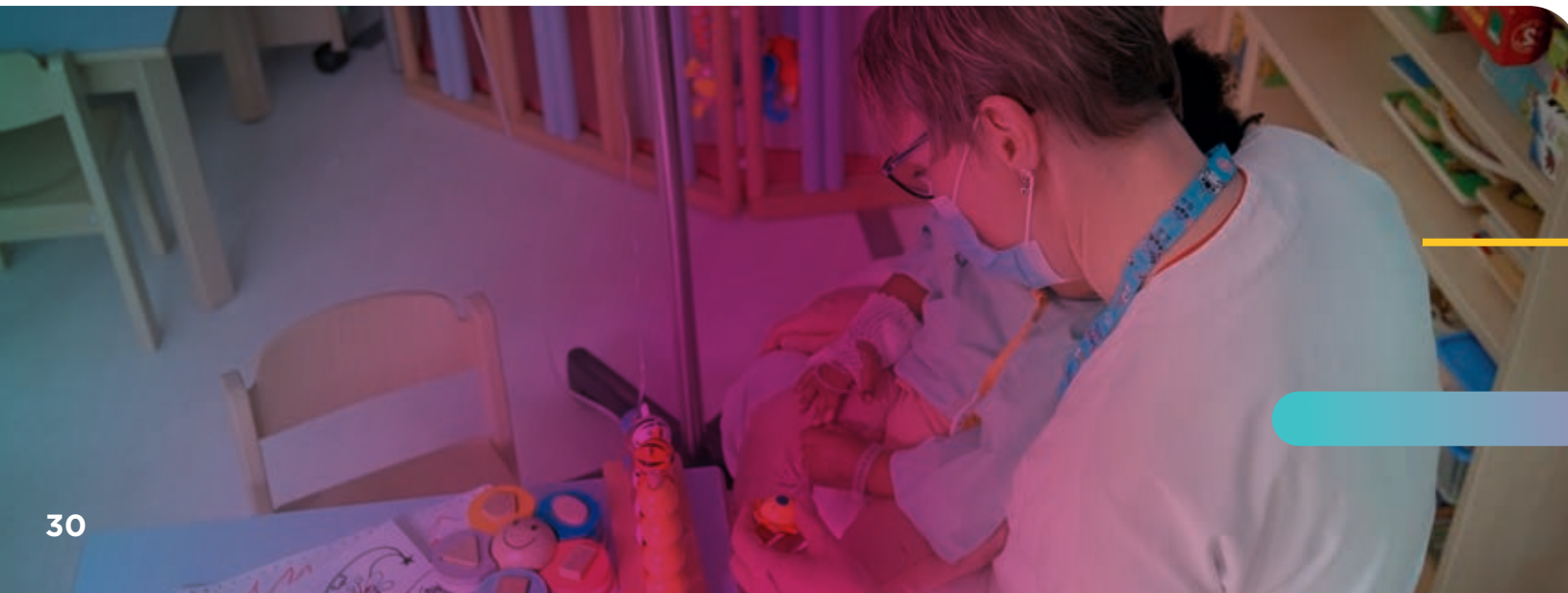
impactant le système de soin et redessinant la responsabilité des acteurs locaux qui doivent mieux se préparer aux défis écologiques et aux crises quelle que soit leur nature. Tout cela démontre l'importance de travailler communément avec les acteurs du soin et des territoires et de créer des synergies plus fortes entre eux. C'est en mutualisant les ressources et en coordonnant les efforts au niveau local que nous optimiserons les services et garantirons un soutien adéquat aux populations les plus vulnérables.

Enfin, la santé au travail et la qualité de vie et conditions de travail (QVCT). Les conditions de travail varient d'un secteur à l'autre et d'un territoire à l'autre. En adoptant une approche territorialisée, nous pouvons développer des programmes de prévention adaptés

aux spécificités locales, permettant de mieux répondre aux besoins des employés et des employeurs. Cela inclut la formation des directions, managers et agents, l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques professionnels et le soutien au bien-être mental. En favorisant une approche holistique de la santé au travail pour laquelle les équipes Relyens sont reconnues, nous contribuons à améliorer la qualité de vie des acteurs de l'intérêt général et à renforcer la résilience de leur organisation.

En bref, les synergies entre Santé et Territoires offrent de grandes opportunités pour améliorer la qualité des soins et l'efficacité des services publics.

Depuis ses origines et encore plus fortement depuis le début de son plan stratégique ImpACT2025, Relyens travaille de concert avec les acteurs de son écosystème pour promouvoir un système de soins et des services publics basés sur la confiance et permettant à l'ensemble des citoyens de vivre plus longtemps en bonne santé, peu importe son lieu de vie. C'est l'essence même de notre mission et du Management des risques. »



## ● Les accompagner le plus efficacement possible

### Des solutions pour mieux protéger et accompagner les acteurs du Handicap et du Grand Âge

Fin 2022, Intégrance et Relyens noue un partenariat afin de proposer une offre de solutions élargie au profit de leurs adhérents, clients et sociétaires des secteurs du Handicap et du Grand âge, en mutualisant leurs solutions santé, prévoyance et IARD (dommage aux biens, automobile, construction, responsabilité civile et protection juridique). Des convergences évidentes entre nos deux mutuelles : une culture et des convictions résolument mutualistes, un engagement partagé au service de l'intérêt général et de l'accès à la santé pour tous et enfin, un ancrage solide et complémentaire dans nos écosystèmes communs.

En 2023, nous lançons notre première campagne commerciale, articulée de la façon suivante : Relyens commercialise les solutions Santé Collective Intégrance, Intégrance en fait de même pour les solutions Prévoyance Collective Relyens et qualifie les cibles potentielles pour une offre IARD Relyens. Un partenariat gagnant-gagnant au service de nos clients respectifs et plus globalement, des acteurs du soin.

### Une plateforme technologique pour améliorer la sécurité du patient au bloc opératoire, en Espagne

Afin d'optimiser la surveillance en bloc opératoire, Relyens et le Service de santé de Murcie (SMS) ont convenu de déployer la technologie développée par Caresyntax pour équiper 30 blocs opératoires du CHU Virgen de la Arrixaca. Cette plateforme collecte, analyse et automatise les données disponibles dans l'environnement chirurgical pour minimiser les risques existants. Grâce à cette numérisation de l'environnement chirurgical, il est possible de mesurer la variabilité, d'interpréter les besoins et de prendre à tout moment les décisions cliniques pertinentes conformément aux protocoles médicaux établis.

### Deux nouvelles solutions de pilotage du risque RH au bénéfice des collectivités territoriales

L'année 2022 a été marquée par l'acquisition de Manty, start-up spécialiste de l'aide à la décision auprès des collectivités territoriales, par Relyens. En 2023, les synergies se créent et donnent naissance à 2 nouvelles offres. Une offre de pilotage des risques RH proposée aux grands acteurs territoriaux pour co-construire avec eux une stratégie d'employabilité et d'attractivité. Une offre prospective RH permettant aux collectivités de suivre dans le détail leur masse salariale, préparer l'atterrissage de l'année en cours, les budgets N+1 et pluriannuels.





## Un partenariat pour faire vivre les formations en vidéo-immersion

L'OMS considère les erreurs médicales dans les 10 premières causes de décès. Des solutions existent et doivent être partagées, enseignées. Les technologies permettent aujourd'hui de développer des formations immersives à

distance, adaptées aux contraintes actuelles du soin. Le partenariat entre Relyens et SafeTeam Academy, tous deux organismes de formation certifiés Qualiopi, sur la prévention des risques, le prouve. L'idée est d'apporter ensemble des solutions clés en mains et personnalisées aux besoins réels des établissements de santé et médico-sociaux. A travers ce nouveau partenariat, nous proposons 2 formations à nos clients-sociétaires : *Code Rouge en salle de Naissance* et *Facteurs Humains et Bienveillance* chez la personne âgée animées par un intervenant Relyens avec un accès à la plateforme Safe Team pour vivre sa formation en vidéo simulation. Cette méthode pédagogique permet à chaque participant de vivre une expérience immersive à distance, sans aucun danger, tout en étant pleinement acteur de sa formation.

## Une plateforme digitale sécurisée au service des chirurgiens du membre supérieur

PromTime (pionnier en data science, architecte et auditeur des gains de santé des patients en vie réelle) fait le pari que les résultats des chirurgiens s'améliorent lorsqu'ils se comparent, impactant positivement la pertinence des soins et valorisant l'ensemble des acteurs du système de santé. Relyens soutient ce pari en offrant aux chirurgiens volontaires l'abonnement annuel à la plateforme digitale sécurisée PromHand, développé par son partenaire.

Ainsi, pour la première fois en France et en Europe, les chirurgiens du membre supérieur (épaule, coude, main) ont la possibilité de comparer les résultats de leurs patients en vue d'améliorer leur récupération fonctionnelle et la qualité relationnelle patient-chirurgien.

## Un accès gratuit à la solution Mapatho Plus

Selon le Rapport 2023 « Améliorer la qualité du système de santé et maîtriser les dépenses » de l'Assurance Maladie et une étude menée par l'Institut CSA sur le rôle déterminants des aidants en 2022, la France comptabilise 24 millions de malades chroniques (soit 22% de la population active) et 15 millions d'aidants en France, impactés dans leur vie quotidienne et professionnelle, en tant que malade, aidant ou entourage.

Dans ce contexte, afin de répondre aux enjeux d'employabilité et d'arrêts longs, Relyens, en partenariat avec Mapatho, propose Mapatho Plus à l'ensemble de ses clients-sociétaires acteurs du soin assurés en Protection Sociale et acteurs territoriaux face à la 3ème cause d'arrêts longue durée en France. Notre objectif est de leur offrir un service pour mieux accompagner leurs collaborateurs touchés par une maladie chronique. Un partenariat qui fait sens puisqu'il nous permet d'accroître nos connaissances et notre compréhension de ces maladies, de proposer des outils de retour à l'emploi et de mieux accompagner nos clients-sociétaires sur le sujet.

## Un premier contrat à dimension européenne tenant compte des spécificités locales

En 2023, le Groupe Clariane souscrit une assurance Responsabilité Civile pour ses entités françaises, espagnoles et allemandes, pour une mise en route à compter du 1er janvier 2024. Cela représente 1 000 établissements sur 1 200 qui se joignent à nous avec la possibilité d'étendre la couverture sur l'Italie. Cette nouvelle souscription est une première pour Relyens car il s'agit du premier contrat signé avec un Groupe international englobant des accords dans plusieurs de nos pays d'implantation. Notre offre complète et locale en matière d'indemnisation et de gestion des risques a été l'un des facteurs distinctifs et véritablement décisifs. C'est un très beau succès collectif et le résultat d'une coordination inédite et riche en échanges, orchestrée par la Business Unit Santé Sociale France depuis mai 2023.



# Influer sur nos écosystèmes pour bâtir la santé et les territoires de demain

## Un workshop européen dédié à la gestion des risques hospitaliers

Depuis 2017, Relyens et l'Union Européenne des Hôpitaux Privés (UEHP) organisent des workshops rassemblant des experts en gestion des risques de santé de toute l'Europe pour partager des stratégies d'atténuation de ces risques et des pratiques vertueuses.

L'édition 2023, qui s'est tenue le 9 mars à Bruxelles, s'est focalisée sur les défis post-COVID, notamment la pénurie de personnel de santé. L'accent a été mis sur le rôle des soignants, l'attraction de nouveaux talents dans le domaine du soin et la rétention des équipes médicales. Cette rencontre a été l'occasion de riches échanges et a vu la participation de figures clés telles que des clients de Relyens, des groupes d'hospitalisation publics et privés et des régulateurs européens. 2024 sera l'occasion de réunir la communauté autour des enjeux du numérique en santé.

## Participation au Congrès de l'économie de la Santé en Allemagne

Rassemblant près de 1 000 leaders du secteur pour discuter des défis actuels, cette édition a permis des discussion autour de la restructuration des hôpitaux, l'ambulation, la digitalisation encore insuffisante en établissement, l'optimisation des processus à l'aide de l'IA et l'utilisation efficace des données. Relyens a présenté ses perspectives sur le Management des risques et a dévoilé les avancées technologiques de sa solution Careyntax pour les blocs opératoires.





### **Une chaire catalane pour améliorer la Santé et la qualité de vie de la population**

Avec le CoMB, Grup MED, l'Université et l'Hôpital Clínic de Barcelone, Relyens crée une chaire de médecine légale, de responsabilité professionnelle et de sécurité publique. Cette alliance vise à promouvoir la recherche et la formation en médecine légale, la responsabilité médicale en Catalogne et la sécurité clinique. Inaugurée en février 2023, la Chaire renforce l'engagement de Relyens dans la gestion des risques médicaux et l'amélioration de la santé publique. Aux côtés de nos partenaires, nous travaillerons au développement d'accords avec plusieurs institutions nationales et internationales dans le monde, soutenant l'enseignement et la formation dans des diplômes spécifiques liés à ce domaine. Des partenariats éducatifs et des bourses de recherche seront développés pour soutenir l'enseignement spécialisé et le partage de connaissances, établissant ainsi un modèle d'influence et de leadership dans le domaine médical.

### **40<sup>ème</sup> anniversaire du statut de la fonction publique – Loi Le Pors**

Le 13 juillet 2023 ont été célébrés les 40 ans du statut de la fonction publique, fondé par Anicet Le Pors en 1983, alors Secrétaire d'Etat chargé de la Fonction publique et des réformes administratives. Cette loi, dite « Loi Le Pors » entérine dès lors, les droits et les obligations des fonctionnaires. A l'occasion de son anniversaire, les acteurs – professionnels, employeurs, usagers – des 3 fonctions publiques se sont réunis pour réfléchir à l'avenir du service public : quels femmes et hommes, quelles carrières, pour quels services publics ? Anicet Le PORS, était présent à cette conférence, organisée par Emploi Public et La Gazette. Relyens est ravi d'avoir été associé à cet événement, en tant que partenaire des 3 versants de la Fonction Publique.



## Parler gestion des risques avec les acteurs de notre écosystème

Tout au long de l'année, les équipes Relyens sont allées à la rencontre des différentes parties prenantes de l'écosystème de santé pour mener des actions de sensibilisation sur la base des résultats de notre Panorama du risque lié au soin et dialoguer autour des actions à mettre en œuvre. Notamment à l'occasion des rendez-vous phares de notre écosystème : Congrès de la Société Française d'Anesthésie et de Réanimation (SFAR), Hauptstadt Kongress / 2023, Forum Risk Management Congrès de la Société Française d'Oto-Rhino-Laryngologie (SFORL), Congrès de la Société Française de Radiologie, Congrès de Gynécologie Obstétrique Pratique... Pour sensibiliser en continu les acteurs du soin et des territoires sur leurs enjeux, nous avons aussi organisé différents webinaires thématiques, avec l'intervention d'experts Relyens, de nos clients-sociétaires et partenaires.

## Soutien des Etats Généraux de la Communication pour la Santé en Italie

Les 13 et 14 septembre, à Rome, les institutions, les décideurs et les parties prenantes se sont réunis lors d'un événement consacré aux investissements du Plan National de Relance et de Résilience dans le secteur de la santé (PNRR), en Italie. Cet événement, organisé par Federsanità et dont Relyens est le sponsor principal, implique des personnalités institutionnelles, des décideurs et des acteurs des plus importantes associations et entreprises de l'écosystème de la santé, réunis pour examiner le thème central des investissements dans le secteur de la santé envisagés dans la « Mission 6 – Santé » du (PNRR). Lors de ce rendez-vous, Anna Guerrieri, Directrice risk management de Relyens en Italie, est intervenue lors de la table ronde « Le plan de communication du PNRR : ressources, canaux et outils. Propositions de comparaison ».



### « Action publique - temps de crise et crise du temps »

« Qu'est-ce que le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais ; si je cherche à l'expliquer à celui qui m'interroge, je ne le sais plus ». Dans le travail collectif que le think tank le Cercle des Acteurs Territoriaux a mené sur le temps court et le temps long dans l'action publique, il a pu juger de la justesse de cette formule de St Augustin. Tenter de mieux vivre ensemble, de mieux travailler ensemble, alors même que nos temporalités sont de plus en plus disparates, exige d'engager une réflexion collective. C'est le thème central du livre blanc paru en 2023 de ce think tank, dont Relyens est membre et mécène.



### Un appel à projets pour promouvoir la prévention au sein des Services d'Incendie et de Secours (SIS) en France

Chaque année, Relyens déploie un appel à projet s'adressant au SIS souhaitant développer ou appuyer une action de prévention des risques professionnels au sein de leur structure, améliorer la qualité de vie en service des personnels et être accompagné dans une démarche de prévention à destination des sapeurs-pompiers et/ou PATS. Relyens apporte son expertise au lauréat et son soutien dans la réalisation de son projet. En 2023, nous avons accompagné le SDIS de l'Aude pour déployer un jeu de 6 autocollants à positionner sur les écrans des postes de travail pour sensibiliser les agents au travail prolongé sur écran, destiné entre autres, aux opérateurs du CTA/CODIS (12/24H). Chaque support est composé d'une thématique et un code à flasher pour accéder à une fiche pratique *Ma minute prévention* avec des conseils et un podcast à écouter pour découvrir les bonnes pratiques pour le travail de bureau et sur écran.



## Rapport du Fonds de prévention de l'usure professionnelle dans la Fonction Publique Territoriale (FPT), Relyens audité

Dans le cadre des engagements du ministère de la Transformation et de la Fonction publiques pour améliorer les conditions de travail des agents publics territoriaux, un rapport sur le fonds de prévention de l'usure professionnelle et le maintien à l'emploi a été publié et remis au gouvernement. Ce dernier fait suite aux travaux de la mission confiée à deux inspections et au président de la Fédération Nationale des Centres de Gestion (FNCDG) par les Ministres Stanislas Guerini, Olivier Dussopt et Dominique Faure. Relyens a été le seul acteur privé à être audité.

En 2024, notre Groupe publiera les résultats de son enquête sur l'usure professionnelle auprès des agents des collectivités territoriales, à l'appui de 600 répondants, dont 20 % sont nos clients-sociétaires.



## Récompenser l'excellence du secteur hospitalier européen

Relyens dit oui en soutenant les «European Private Hospital Awards» organisé par l'European Union of Private Hospitals (UEHP) aux côtés de APHP - Associação Portuguesa de Hospitalização Privada et Ernst & Young Consulting Services. C'était à Lisbonne et nous avons répondu présents ! Erwan Trividic, Directeur des Partenariats et des Relations extérieures de notre Groupe, a eu l'honneur de remettre le prix *Innovation dans le domaine de la Santé*, en présence de Monsieur le Ministre de la Santé du Portugal Manuel Pizarro, de Paul Garassus, Président de l'UEHP et d'Oscar Gaspar, Président de l'APHP - Associação Portuguesa de Hospitalização Privada. Un grand bravo à l'heureux lauréat, le groupe portugais Lusíadas Saúde, et aux porteurs du projet récompensé Digital Assistant : Sofia Couto da Rocha et Luís Drummond Borges. Cette 2<sup>ème</sup> édition a démontré une fois encore toute la vitalité du secteur et la capacité d'innovation de ses acteurs pour améliorer durablement le système de soins, au bénéfice des patients.



## ● Vers une Protection Sociale Complémentaire complète, solidaire et innovante

**Harold, pouvez-vous nous expliquer brièvement ce qu'est la PSC et en quoi cela constitue un enjeu majeur pour nos clients-sociétaires ?**

« La Protection Sociale Complémentaire (PSC) est un mécanisme assurantiel offrant une couverture en santé et prévoyance qui permet la prise en charge de frais médicaux en complément des prestations de la sécurité sociale et préserve le niveau de rémunération en cas d'arrêt de travail pour raison de santé ou d'invalidité.

La réforme de la protection sociale complémentaire santé vise à garantir une couverture santé équitable pour 5,7 millions d'agents publics, réduisant les disparités existantes. Elle cherche également à diminuer l'écart de pouvoir d'achat entre les fonctionnaires et les salariés du privé, ces derniers bénéficiant d'une participation obligatoire de leur employeur pour le financement d'au moins 50% des contrats santé, depuis l'ANI de 2013.

En prévoyance, l'enjeu principal est d'élargir la protection à davantage d'agents et de leur fournir une couverture de base, essentielle à leur sécurité financière. Les fonctionnaires, parfois mal informés de leurs droits statutaires, peuvent se retrouver dans une situation financière sensible en cas de maladie ou d'accident. »

**Philippe, en quoi Relyens est-il légitime pour soutenir les acteurs du soin et des territoires sur cet enjeu ?**

« Leader en risque statutaire, Relyens dispose d'une expérience de plus de 35 ans en Protection Sociale et d'une expertise avérée dans la prévention des risques liés aux ressources humaines. Avec une couverture de 660 838 agents, pour le compte de 23 717 collectivités et 901 établissements de santé, notre Groupe est un partenaire clé de la Fonction Publique, y compris de la Fonction Publique d'Etat (FPE) au travers des référencements DGAC et MAS.

Depuis 2021, Relyens collabore avec les acteurs de l'écosystème pour promouvoir une réforme globale de la PSC, axée sur la santé, la prévoyance et la prévention. En tant que Manager des risques, nous voyons cette réforme comme une avancée majeure, visant à mieux protéger les agents, enrichir le dialogue social et accroître l'attractivité des employeurs. Elle vise à renforcer la sécurité et le bien-être des agents, tout en améliorant la performance et la résilience des collectivités et établissements de santé. Participer à sa définition et son déploiement s'inscrit dans notre démarche de gestion proactive des risques et démontre notre engagement à fournir des solutions innovantes et adaptées aux enjeux de nos clients-sociétaires. »



**Harold Aberlenc**

Responsable des relations extérieures et Développement client Europe de Relyens



**Philippe Charton**

Directeur du Développement Acteurs Territoriaux de Relyens

**Harold, Philippe concrètement, qu'est-ce qui constituerait la réussite de la réforme de la PSC ? Quelles différences entre la FPT et la FPH ?**

**Harold :** « En premier lieu, la PSC dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH) devra être adaptée aux enjeux propres des établissements et des personnels. Relyens a consulté depuis plusieurs mois les différentes parties prenantes de l'écosystème public de santé (employeurs, partenaires sociaux, associations et fédérations hospitalières, pouvoirs publics).et à l'issue de ces différents échanges nous nous sommes forgé 3 convictions pour une PSC complète, solidaire et innovante :

1. **Une offre complète** avec la mise en place d'un socle de garanties au niveau national avec une formulation des offres au niveau territorial.

La couverture socle au niveau national devrait répondre aux conditions de travail des personnels de l'hôpital public marquée par des formes de pénibilité spécifique aux missions des soins (horaires décalés, efforts physiques, etc.). Les contrats de PSC doivent être formulés au niveau des territoires afin de proposer des garanties et une offre de prévention adaptées selon les enjeux et priorités RH des établissements de santé et médico-sociaux. Ils pourront s'adapter et compléter les dispositifs existants actuellement.

2. **Une offre solidaire** avec des contrats collectifs à adhésion obligatoire en santé et prévoyance.

Cette dimension solidaire de la réforme PSC devrait être renforcée par des dispositions réglementaires permettant une mutualisation

optimale du risque. Les contrats collectifs obligatoires couplant santé et prévoyance doivent être privilégiés. Il s'agira d'apporter l'accompagnement adéquat et de garantir une mise en œuvre de la réforme au travers de trois mécanismes de solidarités: familiaux, intergénérationnels et indiciaires.

3. **Une offre innovante :** vers un nouvel outil au service du dialogue social en tant que levier de Qualité de Vie et de la Santé au Travail.

La définition d'un cadre de PSC pour la FPH dépendra aussi de la combinaison de trois facteurs : la soutenabilité pour les établissements, l'accessibilité pour les personnels son assurabilité pour les mutuelles. »

**Philippe :** « Depuis l'ordonnance de février 2021, nous constatons néanmoins que la PSC n'est pas priorisée de la même manière au sein des 3 versants de la fonction publique et que les parties prenantes n'ont pas la même maturité sur le sujet.

Pour la Fonction Publique Territoriale (FPT), si la complémentaire santé est toujours l'objet de discussion, le jeu de la négociation a permis d'aboutir à l'accord du 11 juillet 2023 pour la prévoyance. Cet accord ambitieux fixe un cadre national à partir duquel chaque collectivité territoriale doit construire son propre accord. La qualité des négociations entre employeurs et représentants du personnel, en local, est donc cruciale pour la mise en place réussie de la réforme. Il est essentiel d'accompagner ces acteurs, avec l'aide des opérateurs de santé et de prévoyance, dans leur compréhension de ces enjeux. Les offres doivent être solidaires, innovantes et ouvertes à l'achat territorial dans le respect du cadre national.

Dans la FPH, aucun accord n'a encore été conclu. Un écart important de couverture se creuse et provoque une rupture d'égalité entre les trois versants. Contrairement aux collectivités territoriales qui bénéficient du principe de la libre administration, les hospitaliers dépendent des décisions centrales. C'est pourquoi la reprise du dialogue social est indispensable pour éviter que l'absence d'accord ne nuise gravement à l'accès aux soins et à la couverture maladie des agents hospitaliers. Le choix d'un cadre adapté aux spécificités de la gouvernance hospitalière est déterminant pour équilibrer la nécessité de réduire les écarts de protection sociale et de répondre aux besoins locaux. »

**Philippe, quelles actions le Groupe a-t-il menées en 2023 sur le sujet ?**

« En 2023, nous avons poursuivi notre accompagnement et notre travail de pédagogie auprès des DRH en charge de ce dossier et des organisations syndicales chargées de construire des accords collectifs. Cela nous a donc conduit à être actifs dans la transmission des fondamentaux de la PSC collective en tenant compte des spécificités des établissements et collectivités. Grâce à notre expertise historique en assurance statutaire, nous apportons également une vision très

précise de la situation de l'absentéisme pour laquelle nous éditons un baromètre annuel. Nous proposons ainsi, aux parties prenantes, de mesurer les évolutions de cet enjeu central pour la délivrance des missions de service public. »

**Harold, comment envisagez-vous la suite dans le contexte de report ou de délai supplémentaire de mise en œuvre de certains régimes ?**

« Le passage systématique à des contrats collectifs, parfois facultatifs mais à terme obligatoires, contraste avec la notion de choix individuel qui avait cours jusque-là pour la majorité des agents de la FPT. En ce sens, l'évolution des régimes de PSC est un changement de culture et d'organisation. Cette évolution implique un rôle différent des DRH dans la mise en œuvre de la législation et la construction des concertations et négociations. Les procédures d'appels d'offre nécessitent aussi le respect de délais plus longs que le gré à gré. C'est pourquoi nous assistons à des reports dans l'entrée en vigueur de certains accords. Pour permettre à nos clients-sociétaires d'assurer une mise en œuvre solide et durable, notre rôle est de les soutenir dans cette transition en mettant à leur disposition nos compétences juridiques et techniques, ainsi que nos outils de pilotage et de prévention, tenant compte de leurs spécificités. »





# Une transformation soutenue par l'apport de la data et de l'IA

## ● Vers une entreprise résolument technologique et éthique

**En quoi l'intégration de la data et de l'IA joue-t-elle un rôle déterminant dans l'accélération de la transformation de Relyens au service de ses clients-sociétaires ?**

« Pour être en mesure de maîtriser les risques, il est nécessaire de les connaître. Pour les connaître, il faut les identifier, les analyser et les comprendre dans toutes leurs dimensions, et cela passe par la data. Relyens bénéficie déjà d'une data très riche du fait de sa connaissance des sinistres et donc des événements. Cette connaissance, nous sommes en train de l'enrichir significativement, grâce à l'intelligence artificielle et les technologies qui sont des facilitateurs, des moyens d'appréhender encore plus finement la donnée non structurée dont nous disposons.

Aujourd'hui, seulement 24 % des assureurs utilisent l'analytique pour anticiper des scénarios futurs, ce qui indique un potentiel important pour l'amélioration de la prise de

décision basée sur la data et ce qui singularise notre positionnement de Manager des risques. Trop souvent associée aux seules directions IT, la data est déjà un élément intrinsèque à la stratégie de Relyens et nous travaillons à l'infuser progressivement à tous les niveaux de l'entreprise.

La conduite du changement pour faire de notre Groupe une entreprise véritablement orientée data, ne se résume pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais englobe une réorientation culturelle profonde. Nous entreprenons une transformation de nos outils, de nos métiers et de nos modes de collaboration. Avec pour objectif de simplifier nos processus internes pour une meilleure performance, d'enrichir et fluidifier l'expérience de nos clients-sociétaires à travers des solutions de plus en plus personnalisées et des parcours de vente cohérents et au maximum digitalisés.



**Jean Touati**  
Directeur Département  
Technology de Relyens

Ce qui constitue un élément fort de cette transformation, c'est également notre démarche partenariale qui s'est renforcée ces dernières années. En intégrant un certain nombre de partenaires et clients-sociétaires au cœur de nos travaux, nous sommes capables de capter de la nouvelle donnée qui vient nourrir notre compréhension du risque et nos recommandations. C'est bien cela qui renforce notre compétitivité sur le marché européen : la qualité de notre donnée, notre manière de la lire, de la faire parler, de la consolider, de la valoriser et de la convertir en outil efficace pour guider un établissement de santé, une collectivité territoriale ou encore un SDIS dans sa stratégie et son activité.

A travers ce processus de transformation, nous passons d'un modèle de création de valeur linéaire principalement internalisé, maîtrisé, basé sur l'expertise métier à un nouveau modèle qui repose sur la mise en relation clients - fournisseurs et dont la création de valeur est générée par les interactions. Dans ce modèle radicalement ouvert, l'expérience utilisateurs est au cœur de nos priorités. »

### **Confidentialité des données et conformité réglementaire, cela n'est-il pas antinomique avec l'exploitation du potentiel de la data et de l'IA ?**

« Chez Relyens, nous investissons considérablement dans les enjeux de cybersécurité afin de garantir la confidentialité des données que nous traitons et de nous assurer de notre conformité réglementaire. Au-delà de satisfaire à une exigence obligatoire, nous nous engageons dans une démarche proactive de sécurisation des données. En tant que Manager des risques, nous avons un devoir d'exemplarité dans ce domaine.

L'utilisation croissante de l'IA pour interpréter, analyser et faire des recommandations exige une vigilance accrue vis-à-vis des modèles que nous développons. Prenons, par exemple, les informations recueillies dans le cadre d'un dossier médical pour nos activités d'assurance. Ces données ne peuvent être partagées ni utilisées dans nos activités de prévention à moins qu'elles ne soient parfaitement anonymisées. Cette rigueur garantit non seulement le respect des réglementations, mais aussi la confiance de nos clients-sociétaires et partenaires. Elle nous permet d'utiliser les technologies de manière responsable et éthique, tout en protégeant les informations sensibles de nos parties prenantes.

Pour aller plus loin, nous avons mis en place des processus rigoureux de gestion des données, incluant des audits réguliers, des protocoles de cryptage avancés et des formations continues pour nos collaborateurs. Ces mesures renforcent notre résilience face aux cybermenaces et garantissent que nos pratiques évoluent en phase avec les avancées technologiques et les exigences réglementaires. Nous collaborons également étroitement avec des experts en cybersécurité et des organismes de réglementation pour anticiper et répondre aux nouvelles menaces et aux évolutions législatives. Cette approche proactive nous permet d'adapter rapidement nos stratégies et de rester à la pointe de la sécurité des données.

En résumé, la confidentialité des données et la conformité réglementaire ne sont pas antinomiques avec l'exploitation du potentiel de la data et de l'IA. Au contraire, elles en sont des prérequis essentiels. Ainsi, nous pouvons tirer parti des avancées technologiques tout en respectant les plus hauts standards de sécurité et de conformité. »

## Nos métiers d'assurance revus au prisme du digital



**Aurélien Petit**

Responsable Transformation  
Digitale Assurance de Relyens

« Pour mener à bien notre transformation, nous souhaitons tirer le meilleur des technologies et offrir une expérience client digitale au bon niveau et transformer en profondeur nos process opérationnels. Pour cela, nous requestionnons l'intégralité de la chaîne de valeur assurance, depuis la stratégie de marketing digital jusqu'à nos process comptables en passant par nos activités de gestion. Par exemple, pour une solution d'assurance, nous réalisons une refonte de tous nos process métiers et créons des parcours clients digitalisés dédiés.

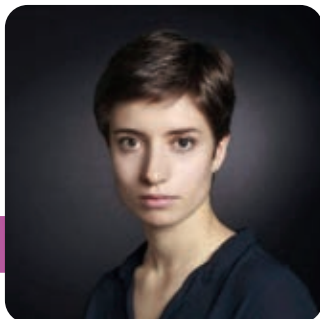
Au-delà d'objectifs classiques d'efficacité et de gains opérationnels, notre boussole est la création de valeur. Nos réflexions embarquent également la vision de demain de nos métiers et de leur contribution future à notre mission. On parle par exemple de gestion augmentée.

Aujourd'hui, nous souhaitons que les collaborateurs puissent se concentrer sur leurs actes à forte valeur ajoutée. Cela se traduit concrètement par de l'automatisation de certaines tâches, notamment les plus répétitives et les plus chronophages, de l'aide à la gestion par l'IA ou encore de l'aide à la décision par l'IA.

Nous veillons à ce que chaque collaborateur puisse s'approprier ces nouvelles technologies et les utiliser de manière optimale. Pour cela, nous mettons en place des formations régulières et un support continu. Notre objectif est de créer un environnement où chaque membre de l'équipe se sent compétent et à l'aise avec les outils numériques, ce qui est essentiel pour maximiser l'efficacité et la satisfaction au travail. Nous croyons fermement que cette approche intégrée du digital, de la collaboration et de l'accompagnement est la clé pour réussir la transformation technologique de Relyens. »



## La data au service du système de soins



**Léa Riera**

Data scientist de Relyens

« Notre activité historique d'assureur nous a permis de constituer un important patrimoine Data sur la sinistralité du risque médical. Nous souhaitons aller plus loin en 2023 dans la valorisation de ce patrimoine Data. Pour cela, nous avons mené 2 projets : un projet visant à améliorer la compréhension du risque médical de nos clients-sociétaires, un projet visant à aider nos équipes dans la gestion contentieuse ou amiable des sinistres.

Le premier projet a consisté à enrichir notre patrimoine Data avec les données d'activité des établissements de santé mises à disposition dans l'Open Data. En France, par exemple, cela représente un potentiel de 3 000 nouveaux indicateurs qui, combinés à nos données de sinistralité, nous permettent d'avoir une meilleure lecture du risque médical des établissements de santé, pour chacune des spécialités médicales.

Le second projet a consisté à développer des modèles de learning permettant de donner une vision prédictive des coûts d'indemnisation en se basant sur l'historique des décisions d'indemnisation. Ces modèles intégrés à notre application de gestion de sinistre permettent d'accompagner nos collaborateurs en charge de l'indemnisation des sinistres en les aidant à définir nos positions indemnitaires et à les accompagner par un accès facilité à la jurisprudence. L'IA nous permet ainsi de faire un nouveau pas en avant dans la transformation de notre métier d'assureur. »



# La durabilité au cœur de notre modèle





# Arabia



# Ce qui nous lie : des relations de confiance



Conformément à notre mission, nous travaillons à ce que chaque point de contact, chaque échange soit l'occasion pour nos équipes de créer et de développer une relation de confiance, basée sur un rapport d'équilibre et l'envie de coconstruire pour un mieux commun. Vouloir agir à la réduction des risques des acteurs du soin et des territoires ne peut s'envisager qu'avec eux, par une action concertée et en complémentarité. Pour cela, nous nous engageons à mettre la loyauté et l'équité au cœur des relations avec l'ensemble de nos parties prenantes.

## ● Réinventer le parcours de nos clients-sociétaires pour une expérience fluide, simple, cohérente et personnalisée

Donner plus d'autonomie à nos clients-sociétaires, simplifier leur parcours à toutes les étapes, répondre rapidement à leurs requêtes, enrichir le dispositif de mesure de leur voix, capter de la donnée essentielle pour améliorer durablement leur expérience et gommer les ruptures de parcours, dégager du temps aux conseillers pour qu'ils puissent se concentrer sur les actions à forte valeur ajoutée... sont autant de défis sur lesquels nos équipes du Département Technology et du Département Marketing travaillent à l'unisson.

A travers le témoignage de nos collaboratrices, découvrez deux projets phares ayant marqué l'année 2023 : la réalisation du baromètre satisfaction de nos clients-sociétaires en France et le déploiement de la plateforme digitale dédiée à la protection sociale des acteurs territoriaux.



**Gaëlle Revenu**  
Directrice du Département  
Marketing de Relyens

**Agnès Guichard**  
Directrice Marketing  
Opérationnel de Relyens



## Le marketing au service de la satisfaction client

**Agnès, parlez-nous des travaux menés pour mesurer la satisfaction des clients-sociétaires de Relyens. Que devons-nous en retenir ? Qu'est-ce que cela a permis de mettre en place et quels bénéfices pour nos clients-sociétaires ?**

« Côté marketing, un baromètre a été réalisé en 2023 en France pour mesurer la satisfaction et le niveau de recommandation de nos clients-sociétaires. Ce baromètre vient compléter des dispositifs d'écoute à chaud et de travail fait sur l'analyse des réclamations par les différentes entités opérationnelles du Groupe.

Il ressort de ce baromètre un taux de satisfaction très élevé (96,8 %) montrant bien que la relation client chez Relyens est un axe fort et cela est particulièrement apprécié. Les évaluations sont très positives aussi bien pour la Relation commerciale que les Services Relation Clients et les Services gestion des sinistres, à la fois dans les réponses apportées et le relationnel. Le NPS (Net Promoter Score), indiquant le niveau de recommandation des clients, est de 14,8.

Celui-ci pourrait être amélioré, nous avons encore trop de clients « neutres ». Ce baromètre nous enseigne aussi que notre nouveau positionnement de Manager des risques commence à être perçu par nos clients, mais nous avons encore du chemin pour qu'il soit compris et connu de tous, de même pour que Relyens soit identifiée comme un acteur innovant majeur.

Nous avons également travaillé à identifier des « buyer personae » clés, ou profils types de clients, sur chacun de nos risques RH, Cyber et Médical. L'objectif est de mieux comprendre le comportement de nos différents interlocuteurs dans le parcours d'achat (leurs caractéristiques, leurs attentes, leurs motivations, leurs freins, leurs habitudes, etc.), afin de nous aider dans la modélisation des parcours digitaux, mais aussi de construire de manière plus personnalisée les argumentaires, présentations, supports de ventes... pour répondre parfaitement aux attentes spécifiques de chaque cible. Ce travail initié en 2023 doit être poursuivi. »

### **Agnès, comment travaillez-vous en synergie avec les autres équipes du Groupe pour atteindre vos objectifs marketing ?**

« Travailler en synergie avec les autres départements du Groupe est crucial pour atteindre nos objectifs. En termes d'organisation, nous avons des managers et chefs de projet marketing dans chacune des BU's et Centres d'activité. Cela nous permet d'être au quotidien au plus près des équipes commerciales, de la relation client, de l'offre (de la conception à sa délivrance). Cela facilite la définition d'objectifs communs et l'alignement des actions pour atteindre ces objectifs. Cela nous permet aussi d'avoir des remontées d'informations du terrain pour travailler des réponses et argumentations aux besoins clients plus pertinentes.

**96,8 %** de nos clients sont satisfaits de Relyens

**94,1 %** de nos clients santé-social considèrent Relyens proche et à l'écoute

**89,4 %** de nos clients acteurs territoriaux considèrent Relyens proche et à l'écoute

**96,9 %** de nos clients santé-social considèrent que Relyens donne confiance

**95,4 %** de nos clients acteurs territoriaux considèrent que Relyens donne confiance

Nous partageons régulièrement l'information avec les autres équipes du Groupe : par exemple, nous sommes intégrés dans les réunions commerciales ou dans les séminaires sales (moment pour partager les insights clients, les performances des actions et former les équipes commerciales aux produits / argumentaires). Nous participons à des groupes de travail transversaux pour que la vision du marketing soit bien intégrée en amont des réflexions.

Le pivot central pour nous aider est bien évidemment le CRM qui permet un partage et une vision consolidée, unifiée des clients mais aussi de partager la connaissance client et les actions en cours, les résultats et de suivre les performances de bout en bout. Donne l'agilité de réagir ! L'intégration des outils d'automatisation que nous sommes en train de faire vont nous faire monter des marches sur l'alignement des efforts entre le marketing, les ventes et le service client, pour garantir une expérience client cohérente et fluide. »

### **Gaëlle, quelles priorités se donne le Département Marketing pour contribuer à améliorer l'expérience client Relyens ? Pouvons-nous parler d'une expérience client Relyens européenne ?**

« Aujourd'hui, mon constat serait de dire qu'on ne peut pas encore parler d'expérience client Relyens européenne dans le sens où celle-ci n'est pas encore formalisée et mesurée de manière uniforme au sein du Groupe. Mais nous identifions bien sûr un ADN commun à tous les marchés, celui de mettre la satisfaction du client et des bénéficiaires au cœur de leurs préoccupations, la volonté forte de corriger les irritants identifiés sur les parcours clients et d'avoir des interactions de haute qualité avec chaque client.





Sur la base de mes premiers échanges et constats, les enjeux pour le Département Marketing vont se concentrer sur 5 axes :

- **Définir cette expérience client** Relyens (que voulons-nous faire vivre à nos clients ? quels objectifs nous fixons-nous ?) ;
- **Mettre en place un dispositif « Voix du client » Groupe** : en concertation avec les entités opérationnelles de Relyens, construire et/ou animer les dispositifs d'écoute des clients et définir les plans d'actions résultant du dispositif. Le baromètre européen fait partie de ce dispositif ;
- **Accroître la connaissance de nos clients et de leur comportement** : identifier et qualifier les personae, cartographier et contribuer à la digitalisation des parcours (achat / vie du contrat), déterminer les irritants clients et définir les axes d'améliorations afin de garantir l'excellence de l'expérience dans toutes les interactions du client avec la marque ;

- **Produire et diffuser les indicateurs** rendant compte de l'expérience client Relyens ;
- **Accompagner la diffusion de la culture client** au sein du groupe, faciliter le partage des bonnes pratiques entre les marchés.

Le Marketing va avoir un rôle d'animateur et de facilitateur, mais travaillera en grande proximité avec les interlocuteurs référents en matière d'expérience client dans chaque Business Unit (BU), Centre d'activité (CA) et Département. L'expérience client est en effet l'affaire de tous ! »

## Protection sociale des acteurs territoriaux : digitaliser sans désincarner la relation client

**Clara Quintela**

Head of Front & Channel Solutions de Relyens

### Comment la transformation digitale de Relyens a-t-elle permis d'améliorer les parcours clients dans le domaine de la protection sociale ?

« La protection sociale et notamment la prévoyance a profondément évolué sur 2023. Les plateformes clients prévoyance (agent et collectivité) ont été revues dès mars 2023 avec des livraisons successives afin d'apporter des parcours automatisés pour l'utilisateur, une visibilité exhaustive pour les collectivités de l'état de ses agents, dossiers d'indemnisations et enfin, la possibilité de personnaliser son espace en fonction de ses besoins. Ces actes ont permis d'obtenir des vrais gains pour les collectivités territoriales et leurs agents dans leur utilisateur au quotidien.

Les principaux défis ne sont pas autour de la technique ou des fonctionnalités en tant que tel, ils résident dans :

- Des échanges simples, claires et directes avec les équipes de gestion et la relation client ;
- Un travail d'une équipe qui construit ensemble et porte sa vision commune tout en réfléchissant aux processus internes en parallèle ;
- Une capacité à apprendre à itérer et livrer des versions incomplètes, imparfaites mais qui répondent à des enjeux majeurs ;
- Des analyses, interviews et personae UX travaillés avec des panels utilisateurs embarqués dans la création de la plateforme client.

Et la clé est de pouvoir amener du rythme dans ce dispositif afin de délivrer fréquemment. »

## Comment avez-vous accompagné les clients et les collaborateurs dans l'adoption de cette nouvelle solution digitale ?

« Concernant le prisme client, l'apport de l'UX est vital car il conçoit les interfaces afin de garantir que la plateforme livrée correspond au besoin utilisateur et surtout à ses capacités d'usage. Des campagnes de communication client sont également déployées par le marketing et la relation client.

Concernant les collaborateurs, 2 axes ont été poussés :

- Une équipe projet incluant des gestionnaires qui portent le changement au sein de leur équipe ;
- Des rituels de communication menés pour une cible plus large : le Centre d'activité mais également la Business Unit avec des points mensuels pour écouter les besoins du business.

La communication est le cœur du réacteur. Afin d'assurer une efficacité et une vraie pertinence dans les versions délivrées, les collaborateurs de l'équipe doivent être en confiance, libres de décider avec le recul nécessaire et se sentir dans un collectif. On arrive alors à parler d'une même voix dans le sens où la responsable relation client aura le même discours que le product owner. Également, si une fonctionnalité ne répond pas, c'est le collectif qui est responsable et se charge de corriger le tir. »

### Quelles sont les prochaines étapes ? Quelles priorités vous fixez-vous ?

« Après des travaux menés sur l'année 2023, une version a été délivrée en mai 2024. Des prochaines livraisons majeures vont arriver notamment au niveau des plateformes d'adhésion en ligne (agent et collectivité), l'amélioration des échanges au sein des plateformes et l'adaptation à la prévoyance obligatoire. Les priorités sont fixées sur les adhésions en ligne pour le business sur cette fin d'année. »



## ● Soutenir nos collaborateurs engagés dans notre trajectoire de transformation

Relyens travaille à devenir une entreprise plus collaborative et horizontale, favorisant le développement, l'apprentissage, l'entrepreneuriat et la responsabilisation. Nos collaborateurs sont acteurs et ambassadeurs de notre transformation au service de notre mission. Pour les accompagner, nous créons les conditions d'un changement réussi en créant du temps et de l'espace pour l'écoute, le partage et l'appropriation par l'action, en renforçant la confiance à l'échelle individuelle comme du collectif.

### Développer une culture de l'innovation, de la collaboration et de la responsabilité



**Yves Gaillot**  
Directeur des Ressources Humaines de Relyens



**Laurence Rameaux**  
Directrice Adjointe des Ressources Humaines de Relyens

### Yves, pouvez-vous nous décrire le contexte actuel de l'emploi dans les secteurs assurantiel et technologique ? Quels défis représente-t-il pour Relyens ?

« La transformation digitale accélérée du secteur de l'assurance est devenue un impératif pour des entreprises comme Relyens pour rester compétitif. Cela augmente de façon significative la demande pour des profils spécialisés dans la gestion des risques, l'analyse de la data et la cybersécurité. Ces compétences sont essentielles pour développer des solutions innovantes et garantir la protection des données de nos clients-sociétaires. Or, le marché de l'emploi dans ces domaines est très tendu, rendant l'attraction et la rétention des talents particulièrement difficiles. Les professionnels qualifiés sont très sollicités et les métiers traditionnels de l'assurance évoluent rapidement, nécessitant un accompagnement soutenu, notamment pour l'appropriation des outils digitaux et de modes de travail agiles.

Pour Relyens, ces évolutions représentent à la fois un défi et une opportunité, nous poussant à repenser notre approche de la fidélisation de nos collaborateurs et de notre politique de recrutement des nouveaux talents et ce, à l'échelle locale comme européenne. Il est crucial de proposer, à nos équipes comme aux candidats potentiels, une expérience collaborateur enrichissante et des opportunités de développement attractives.



Plus que jamais, nous devons au niveau du Groupe et pour chacun de nos pays d'implantation :

- Attirer et recruter les bonnes compétences pour accompagner la transformation de Relyens dans le secteur technologique.
- Rester un employeur attractif dans nos métiers historiques de l'assurance.
- Fidéliser les collaborateurs dans nos différentes lignes d'activité.
- Accompagner l'ensemble des collaborateurs pour bien vivre les changements et transformations en cours.

Nous sommes convaincus que la réussite de notre transformation repose sur un collectif fort et confiant. La collaboration et la confiance sont les clés de la responsabilisation qui à son tour encourage l'audace d'imaginer, de créer et d'innover. Sans cela, il n'y a ni partage, ni intelligence collective, ni performance. »

### **Laurence, comment le Groupe accompagne-t-il ses collaborateurs dans cette période de rapide et forte transformation ?**

« Notre modèle mutualiste et notre qualité d'entreprise à mission nous confèrent une responsabilité particulière vis-à-vis de nos collaborateurs. Cette responsabilité nous engage à créer un collectif fort et soudé autour d'un projet commun qui donne du sens, à accompagner le développement professionnel de chacun, à contribuer durablement au bien-être au travail et enfin, à promouvoir l'égalité des chances et la diversité au sein de nos équipes.

Pour ce faire, nous avons mis en place diverses actions de sensibilisation, de formation et des initiatives d'appropriation des changements, tant individuelles que collectives. Cela se traduit notamment par notre nouvelle démarche d'expérience collaborateur basée sur la QVCT, déployée afin que chacun se sente bien et reste motivé tout au long de son parcours au sein du Groupe.

Pour maintenir l'équilibre entre la nécessité d'innover et de transformer l'entreprise, tout en préservant le bien-être des équipes, Relyens a mis en place des programmes de change management ciblant trois groupes spécifiques :

- **Les managers** : ils reçoivent un accompagnement spécifique pour aider leurs équipes à naviguer dans le changement.
- **Les chefs de projets** : nous intégrons une méthodologie précise dans le cycle des projets Relyens pour assurer une mise en œuvre efficace des transformations.
- **Tous les collaborateurs** : des actions de sensibilisation sont organisées tout au long de l'année pour maintenir un haut niveau de compréhension et d'engagement face aux changements.

Vincent Mirabella, notre Change Manager, nous explique plus en détails ces initiatives par la suite.

Nous sommes également confrontés à un changement majeur d'organisation avec l'avènement du travail hybride, qui redéfinit les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour maximiser les avantages du présentiel et du télétravail, nous repensons activement nos pratiques de communication, nos méthodes d'organisation et notre approche du travail en équipe.

Nous accompagnons nos collaborateurs pour qu'ils puissent évoluer sereinement dans ce nouvel environnement hybride. Pour les aider, un parcours de formation sur les bonnes pratiques du travail en mode hybride a été mis en place. Nous sollicitons régulièrement les retours d'expérience de nos collaborateurs et de nos managers via notre baromètre social, afin d'apporter des améliorations durables à nos modes de fonctionnement.

Enfin, l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos systèmes d'information représente également un atout majeur. Elle améliore notre capacité d'analyse, permettant ainsi aux équipes RH de prendre le pouls de l'entreprise, d'identifier les leviers prioritaires sur lesquels agir et de suivre l'évolution des phénomènes sur nos différents enjeux. Elle nous permettra de nous concentrer encore davantage sur la proximité humaine avec nos collaborateurs. »



## Être à l'écoute de nos collaborateurs européens

S'assurer que nos collaborateurs vivent bien tous les changements induits par notre transformation est primordial. Tout au long de l'année, nous les questionnons afin de prendre le pouls de l'entreprise, grâce à notre plateforme de sondage interne. Ce baromètre interne nous permet de collecter des données ciblées pour la prise de décision, de renforcer notre compréhension des besoins en temps réel et d'adapter nos réponses RH, d'améliorer la culture organisationnelle, la communication, la culture d'entreprise, et d'engager les collaborateurs.

Nous sommes ainsi en mesure de recueillir les impressions de nos collaborateurs sur des questions globales à l'échelle du Groupe, mais aussi sur leur bien-être, leur adhésion à la mission, leur niveau d'engagement et d'acceptation de la transformation, le taux de confiance dans la capacité du collectif à mener la mission. Ils sont près de 80 % à s'exprimer tous les 15 jours sur la façon dont ils vivent l'entreprise, dont ils vivent notre transformation.

En 2023 :

- **92 %** de nos collaborateurs déclarent que notre mission a du sens dans leurs actions du quotidien.
- **Plus de 90%** des collaborateurs Relyens ont au moins un objectif individuel issu de la mission.

- **82 %** se sentent acteurs de la transformation de Relyens.
- **89 %** déclarent être confiants dans notre capacité à atteindre les ambitions de notre plan stratégique.
- **84 %** considèrent être suffisamment bien accompagné pour bien vivre les changements.
- **8,1/10** c'est le niveau de fierté d'appartenance de nos équipes.

## Sensibiliser autour des enjeux d'inclusion et diversité

Accueillir toutes les diversités, lutter contre les discriminations, s'enrichir collectivement... Pour permettre à chacun, quelles que soient ses caractéristiques, de se sentir accueilli, en sécurité et à sa place chez Relyens, nous avons lancé des actions et des dispositifs de sensibilisation sur les sujets de l'inclusion et de la diversité.

D'abord, des modules de formation sur notre Campus Digital autour des stéréotypes, de l'interculturalité, du sexisme, du harcèlement et de la discrimination. Nous posons des questions régulières sur notre baromètre interne pour capter la perception des collaborateurs sur Relyens en tant qu'entreprise inclusive. Enfin, des conférences sont organisées avec l'intervention d'experts externes pour sensibiliser et inspirer sur ces sujets d'actualité. Un dispositif qui s'inscrit dans la durée sur les prochaines années.



### **Maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

Une plateforme de soutien est accessible à l'ensemble des collaborateurs pour répondre à des situations auxquelles ils peuvent être confrontés et pour lesquelles Relyens souhaite apporter son soutien, sans pour autant s'immiscer dans leur vie privée. Une vingtaine de services y sont accessibles tels qu'un accompagnement des aidants et/ou du handicap, le soutien à la parentalité, des conseils et de la sensibilisation autour des questions de santé et du bien-être, ainsi que des bons plans pour faciliter la vie de tous les jours. Aujourd'hui, 56,5 % de nos collaborateurs utilisent la plateforme de services. En parallèle, tout au long de l'année, nous déployons des actions en faveur de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et favorisons le travail en mode hybride.

### **Soutenir le développement professionnel**

Le développement professionnel chez Relyens est basé sur un principe de responsabilisation et d'autonomie. Notre objectif est de créer les conditions pour que les équipes et individus s'engagent pleinement dans leur démarche d'apprentissage et de développement.

45 formations sont proposées au titre de la QVCT pour soutenir le développement professionnel de nos collaborateurs et leur permettre de réussir leurs missions efficacement et en confiance : des modules individuels à la carte avec 3 offres de coaching ou collectifs, réalisables sur site ou à



distance. A travers notre Campus digital, nous proposons également plus de 200 modules accessibles à tous et en autonomie, sur des thématiques aussi variées que la data literacy, le bien-être au travail, la gestion du stress, la prise de parole en public ou encore l'apprentissage des langues...

En 2023, c'est aussi la mise en place d'un nouveau parcours de formation pour les managers leur permettant de créer les conditions de l'autonomie, de la collaboration et du développement des compétences de leurs équipes. Animé par des consultants-coachs, ce parcours est constitué d'ateliers expérientiels et de modules hybrides favorisant la réflexion et l'intelligence situationnelle. Nous leurs proposons également un accompagnement en gestion des carrières avec un dispositif sur les drivers de motivation.

Depuis plusieurs années, Relyens encourage également la collecte de feedbacks entre collègues pour progresser individuellement et collectivement. Après un an de pratique, des ateliers ont été réalisés pour identifier des axes d'amélioration et renforcer l'efficacité de l'approche. Les quatre thèmes (Initiatives, Collaboration, Responsabilité, Agilité) sont maintenus mais simplifiés et précisés. Trois questions génériques permettent de s'exprimer sur les forces et les axes de progrès. Ces feedbacks sont discutés lors des entretiens RH avec le manager et incitent les collaborateurs à échanger de manière informelle pour affiner leur perspective et identifier des pistes d'amélioration. Pour stimuler la démarche, un objectif quantitatif est ajouté au contrat d'intéressement.



**Vincent Mirabella**  
Consultant Change  
Management de Relyens

## Vers une culture de l'innovation et de l'agilité : le rôle clé du change management

### Pouvez-vous expliquer le rôle du change manager au sein de Relyens ?

« Le change manager est là pour accompagner la dimension humaine du changement. Il le fait à travers une double mission. Il s'agit d'une part de diffuser l'approche Change au sein de Relyens en ciblant particulièrement les managers, les chefs de projet et les collaborateurs. Et d'autre part d'accompagner les porteurs de projet à fort enjeu Change dans leur propre pilotage de cette thématique. »

### Changement et transformation, des mots récurrents. De quoi s'agit-il précisément ?

« Le terme *transformation* désigne un contexte dans lequel une multitude de changements de nature différentes s'opèrent en même temps. Il s'agit par définition d'un état qui est désormais permanent. Le flow des changements s'enchaîne et ne s'arrête pas, avec des impacts qui peuvent être très forts ce qui est déstabilisant, génère de l'incertitude et peut même s'avérer éprouvant pour l'individu. Les changements se manifestent à différents niveaux : des changements stratégiques, culturels, organisationnels, métier, process, technologiques. Tout le monde ne vit pas les choses de la même façon, au même moment et au même rythme, mais chacun est concerné à différents moments. Il est important de redire que le changement ne se décrète pas et ce malgré tout notre bonne volonté. Accompagner le changement ne résout pas tout mais permet néanmoins de faciliter les transitions qui s'opèrent et au final, de mieux vivre ses périodes pour l'individu. Cela permet également d'identifier plus en amont les impacts générés par le changement pour s'y préparer. »

### Quelles méthodologies ou approches de change management utilisez-vous le plus fréquemment dans vos projets ?

« Je peux citer 2 approches sur lesquelles nous nous appuyons particulièrement. Une approche méthodologique pour accompagner le changement connu sous le nom d'ADKAR. Elle se compose de 5 étapes. Awareness (Sensibilisation) qui vise à comprendre le pourquoi du changement. Desire (Volonté) pour susciter l'envie de s'engager dans ce changement, notamment en comprenant ses effets positifs et l'intérêt de s'y engager. Knowledge (Connaissance) afin d'acquérir les informations, compétences nécessaires. Ability (Capacité) afin de démontrer la mise en œuvre de ce changement. Et enfin, Renforcement (Renforcement) pour assurer l'ancrage de ce changement. La 2<sup>ème</sup> approche est culturelle. Il s'agit de l'agilité qui vise à développer au sein de notre organisation un état d'esprit qui favorise l'adaptation, la prise d'initiative et la collaboration dans un environnement mouvant. »

### Quelles ont été les principales initiatives mises en place en 2023 ?

« Quelques exemples marquants : plus de 150 managers sont formés à la manière d'accompagner leurs collaborateurs dans le changement. Nous en sommes presque à la moitié mais il y'a encore besoin de la mobilisation de chacun pour y parvenir. 50 chefs de projet et contributeurs clés sont formés pour accompagner et gérer le changement dans les projets et les impacts.

Des actions de sensibilisation et de communication diverses sont également menées auprès des collaborateurs pour diffuser cette approche Change à travers ADKAR ou l'agilité. On peut citer l'animation d'ateliers pendant des séminaires, des actions d'accompagnements individuel ou collectif. Des communautés de pratique seront lancées sur le deuxième semestre auprès des managers et des chefs de projet. »





## Favoriser l'interculturalité au sein du Groupe

2023 a permis de déployer un programme de mobilité internationale pour tout collaborateur en CDI ayant des fonctions compatibles avec le télétravail à 100 %. Son objectif : favoriser l'enrichissement mutuel et les collaborations entre nos 9 sites d'implantations répartis dans 4 pays. Ils sont déjà 11 collaborateurs à l'avoir testé, et près de 10 nouveaux volontaires ont programmé leur départ entre 2024 et 2025. Durant cette expérience, le collaborateur reste rattaché à son équipe d'origine tout en étant immergé dans la vie et la culture des équipes du site d'accueil.

## *Le saviez-vous ?*

En 2023, au total, ce sont :

- **18 500** heures de formation réalisées par nos collaborateurs
- **77 %** de nos collaborateurs ont donné ou reçu un feedback
- **56,5 %** de nos collaborateurs utilisent la plateforme de services partenaire Sunshine.me
- **923** sur 1 200 collaborateurs européens ont réalisé au moins 1/2 journée de télétravail dans l'année
- **64 240** jours de télétravail pris par nos collaborateurs en France

# Agir en responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise



**Carole Bérard**

Directrice du Département Identité  
& Engagement de Relyens

« Les entreprises jouent un rôle clé dans la décarbonation progressive de l'économie et le développement d'un modèle de société basé sur la responsabilité. Leur engagement dans la réduction des émissions, l'adoption de pratiques durables et le financement de solutions innovantes est essentiel pour atteindre les objectifs fixés au niveau national comme européen, et stimuler une croissance économique compatible avec les impératifs climatiques et les enjeux liés à la préservation de la biodiversité.

En tant qu'entreprise à mission, Relyens intègre la durabilité au cœur de son modèle, de sa stratégie et de ses activités, créant de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, et plus largement la Société. Nous en avons fait un de nos objectifs sociaux et environnementaux, inscrits dans nos statuts, réorientant le Groupe sur l'essentiel et sur ce qui a un impact réel et positif dans son ensemble. C'est dans ce cadre que nous nous engageons à réduire notre empreinte environnementale.

Alors que l'année 2022 a été dédiée à l'analyse de l'empreinte carbone du Groupe et à la conception des plans visant à améliorer son impact, 2023 se caractérise par le déploiement concret de la stratégie bas carbone. L'enjeu majeur est de veiller à ce que chaque direction du Groupe évolue dans une perspective de responsabilité.

L'engagement de tous doit s'inscrire dans la durée, guidé par la volonté permanente de limiter ses externalités négatives et d'améliorer l'impact positif de Relyens dans la Société. Notre démarche s'inscrit dans le temps long afin de ne pas se limiter à des actions isolées, mais de constituer une transformation en profondeur de notre manière de penser et d'agir. Chaque niveau de l'entreprise doit se mobiliser pour intégrer les principes de durabilité dans ses processus quotidiens, de la gestion des ressources humaines à l'approvisionnement, en passant par les opérations et le service client.

De premiers indicateurs de performance environnementale ont été mis en place afin de suivre et mesurer nos progrès, permettant une transparence totale et un ajustement continu de nos pratiques. Cette transparence est cruciale pour gagner et maintenir la confiance de nos parties prenantes, tout en inspirant d'autres entreprises à emboîter le pas. Notre engagement se reflète également dans notre politique de sensibilisation et de formation de nos collaborateurs, les rendant acteurs de cette transition.

La durabilité est non seulement un devoir moral vis-à-vis de la Société et les générations futures, mais aussi une opportunité stratégique pour innover et assurer la pérennité des organisations dans un monde en pleine mutation. »

## ● Une activité alliée à la protection de l'environnement

Conformément au rapport du GIEC 2022, nous, citoyens et entreprises, avons la responsabilité de réduire par 6 notre émission de CO2 pour faire de notre planète un environnement viable et sécurisé. Chez Relyens, nous prenons le sujet à bras le corps en nous engageant à réduire notre impact écologique à tous les niveaux de l'entreprise. Cela signifie intégrer les enjeux environnementaux au cœur de notre stratégie, nos feuilles de route, nos actions et nos comportements au quotidien, à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous déployons des initiatives concrètes tant au niveau national qu'europpéen, et encourageons chaque collaborateur à s'impliquer personnellement et collectivement. Notre démarche inclut la promotion de comportements durables, l'optimisation de nos processus et l'innovation dans nos pratiques professionnelles pour minimiser notre empreinte carbone. Nous encourageons également la proposition et la mise en œuvre de nouvelles initiatives par nos collaborateurs favorisant ainsi une culture de responsabilité environnementale partagée.

### Définir notre stratégie bas carbone

Sur la base des 2 bilans carbone réalisés en 2022, Relyens a mené un travail d'identification des indicateurs clés pour piloter sa trajectoire bas carbone. La stratégie a été définie selon 4 axes : investissement, déplacements professionnels, engagements des parties prenantes et sobriété numérique. Le dispositif de captation de la donnée a été mis en place et les premiers résultats ont fait l'objet d'une analyse partagée en Comité ImpACT2025 de septembre 2023. Cela a permis de réaliser de premières estimations 2022 et

projeter les premières tendances 2023. Ces actions se poursuivent en 2024, avec notamment : la réalisation d'un nouveau bilan carbone à l'échelle du Groupe concernant ses activités directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3), la définition d'un plan de transition sur la base des résultats obtenus ainsi que la mise en œuvre du projet de mise en conformité visant à établir le premier rapport de durabilité début 2025, avec pour premières étapes l'analyse de double matérialité (matérialité financière et matérialité d'impact), l'analyse d'écart et la définition d'une feuille de route dédiée à cette mise en conformité.

### Diminuer notre empreinte carbone

Fin 2022, plusieurs mesures ont été adoptées sur chaque site du Groupe : le télétravail pour tous autour des ponts, la température régulée à 19°C, l'arrêt de production de chauffage entre 18h et 7h, la réduction de la climatisation au niveau du Data Center, le regroupement des équipes et la fermeture de certains espaces. En 2023, les efforts concernant la réduction des consommations d'énergie est notable. Des actions ont également été menées pour repenser les déplacements professionnels et réduire notre impact environnemental, préservant la qualité de la relation avec nos clients-sociétaires.

### Réduire notre impact numérique

L'indicateur poids des mails est en diminution importante : réduction de 20 % du poids des mails entre 2023 et 2021 sur Relyens SPS (Indicateurs du contrat d'intéressement - juin 2023), réduction de 36,9 % du poids des mails entre 2023 et 2021 sur Relyens Mutual Insurance (Indicateurs du contrat d'intéressement - juin 2023). Des actions de sensibilisation et des défis sont régulièrement organisés auprès de nos collaborateurs pour améliorer durablement notre impact.

## Des consommations énergétiques optimisées

La consommation énergétique des sites français baisse de 5 % en moyenne depuis 3 ans grâce à des travaux ou des bonnes pratiques adoptées par les collaborateurs. Un système de récupération de la chaleur des salles informatiques a été mis en place pour chauffer 1 500 m<sup>2</sup> de locaux et économiser 7 % de la consommation totale du site de Vasselay. La consommation d'eau a été réduite de 30 % depuis 2017, grâce à des robinets à infrarouge et des plantations à faible consommation. La production électrique des panneaux photovoltaïques installés depuis 2006 a progressé de 13 %.

## Repenser la gestion de nos déchets

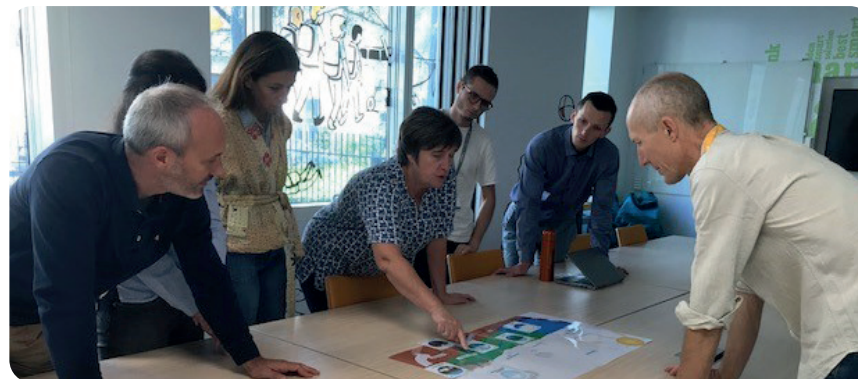
Notre politique de réduction des déchets alimentaires, fournitures et informatique a été déployée (- 54,22 % depuis 2018). Nous continuons à gérer de manière raisonnée nos espaces verts sans produits chimiques. Suite au réaménagement de nos sites, nous avons effectué des dons à des collectivités, associations ou aux collaborateurs du mobilier et des fournitures obsolètes. Le restaurant d'entreprise de Vasselay a mis en place la consommation de produits locaux et bios. Enfin, plusieurs collaborateurs européens, membres de notre collectif Citoyens Relyens, ont constitué un groupe pour mener des actions de sensibilisation auprès des équipes sur les bonnes pratiques en matière de tri sélectif.

## Favoriser des déplacements moins consommateurs de gaz à effet de serre (GES)

Un tiers des véhicules de notre flotte automobile est 100 % électrique. Nous avons mis en place des bornes électriques sur nos sites et au domicile de nos collaborateurs itinérants. Une formation a été réalisée auprès de ces derniers pour garantir leur écoconduite. Tout au long de l'année, nous menons des actions de sensibilisation pour encourager la mobilité douce. Entre 2022 et 2023, nous nous réjouissons d'avoir doublé nos déplacements professionnels réalisés en train.

## Faire vivre l'engagement citoyen au sein du Groupe

Des ateliers citoyens sont réalisés tout au long de l'année permettant aux collaborateurs volontaires de s'impliquer concrètement dans la démarche RSE de Relyens autour de sujets comme la gestion des déchets, la mobilité douce ou encore la sobriété numérique. Des temps forts autour des enjeux environnementaux sont également organisés auprès du management et des collaborateurs. A l'occasion des Semaines européennes du Développement Durable, des ateliers de sensibilisation de type *Fresque du climat* ont été réalisés en présentiel ou à distance afin de sensibiliser les équipes autour des enjeux liés au climat, au numérique, à l'eau ou encore à l'économie circulaire. 228 collaborateurs ont également participé au challenge *Ma Petite Planète* et réalisé 4 355 défis écologiques.





## Le saviez-vous ?

En 2023, au total, ce sont :

- **Plus de 100 managers** sensibilisés à la démarche RSE de Relyens.
- **100 %** des départements et business units ont mis en place ou participé à des actions RSE.
- **89 %** des collaborateurs se déclarent vigilants quant à leur consommation numérique (baromètre interne).
- **93 %** des collaborateurs se sentent de plus en plus concernés par les enjeux climatiques (baromètre interne).
- **91 %** considèrent que Relyens intègre efficacement des pratiques respectueuses de l'environnement et du développement durable dans ses activités.
- **975** participations aux actions d'animation de la démarche RSE sur l'année.
- La démarche EcoVadis a été lancée pour évaluer la maturité de notre démarche RSE.

## ● Une gouvernance responsabilisée et responsabilisante

### Engager autour des Achats Responsables



En 2022, Relyens a signé la Charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR), initiée par le Médiateur des entreprises et le

Conseil National des achats. En rejoignant un réseau de 2 400 entreprises et services publics français signataires, nous nous engageons à respecter dix principes concrets pour promouvoir des achats responsables au sein de notre Groupe. Ces principes nous permettent de développer et de mettre en œuvre un plan d'amélioration continue en matière d'achats responsables, garantissant des relations durables et de confiance avec nos partenaires fournisseurs. Cette démarche renforce la confiance avec nos parties prenantes et constitue un levier de développement économique fondé sur la transparence et le dialogue.

Pour mobiliser les principaux acheteurs de l'entreprise et déployer la politique d'achats responsables à l'échelle du Groupe, une formation spécialisée en Achats Responsables a été mise en place. Cette initiative vise à intégrer des pratiques durables dans tous nos processus d'achat, renforçant ainsi notre engagement envers des pratiques commerciales éthiques et durables. En 2024, la mise en œuvre de la politique d'achats responsables sera une priorité, avec un suivi rigoureux des indicateurs de performance. Cette approche permettra de mesurer l'impact des initiatives et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus, garantissant une amélioration continue des pratiques d'achat.

### **Former nos instances de gouvernance aux enjeux de durabilité**

Les membres des instances de gouvernance, y compris les administrateurs et le Comité Groupe, ont suivi une formation spécifique sur la réglementation encadrant le nouveau reporting de durabilité. Cette formation, dispensée par le cabinet Mazars, incluait un rappel du cadre réglementaire européen, un focus sur la CSRD et une analyse des enjeux à court terme pour Relyens dans le cadre de cette mise en conformité.

### **Affirmer et renforcer notre impact social et environnemental**

Relyens a instauré le Comité ESG pour affirmer et renforcer l'impact social et environnemental du Groupe. Piloté par la Directrice des Investissements et la Directrice du Département Identité & Engagement et se réunissant trimestriellement, ce Comité veille à l'exécution de la feuille de route stratégique du plan ImpACT2025 et assure à ce titre le suivi de sa démarche RSE (engagements sociétaux). Il a pour mission le suivi du déploiement du projet CSRD, de nos actions de réduction de notre impact environnemental et de nos investissements socialement responsables.

### **Préparer notre Groupe aux évolutions réglementaires (CSRD)**

Afin de se préparer aux évolutions réglementaires telles que la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), un projet a été lancé pour identifier et former les référents internes. Cette initiative vise à assurer une transition fluide vers les nouvelles exigences en matière de reporting de durabilité, en renforçant les compétences internes nécessaires pour répondre aux exigences réglementaires.





## Garantir la bonne exécution de notre mission avec impartialité

Conformément à la loi PACTE de mai 2019, l'entreprise à mission induit la mise en place d'un Comité de mission en charge de valider annuellement la bonne exécution de la mission. Composé de 7 parties prenantes internes et externes, il analyse les engagements pris par notre Groupe avec les actions concrètes mises en œuvre pour les atteindre ainsi que leur impact. Cette évaluation est présentée annuellement dans un rapport rendu public et joint au rapport de gestion partagé à l'Assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Le Comité de mission oblige l'entreprise à la cohérence entre les mots et les actes, à la constance dans la durée et à l'exigence des résultats. Par son regard avisé, le Comité de mission va nous aider à accroître notre impact et à améliorer durablement nos actions au bénéfice des acteurs du soin et des territoires, et de leurs bénéficiaires : les patients et les citoyens. En 2023, fort d'une première année d'expérience, ses 7 membres ont fait évoluer le rôle de cette instance en fixant 3 principes d'action : encourager la dynamique de progression de Relyens, valoriser les impacts de Relyens auprès de ses parties prenantes, challenger en apportant un regard avisé.

## Assurer une vérification de nos objectifs sociaux et environnementaux

Chaque entreprise à mission doit être régulièrement évaluée par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) : 18 mois après le dépôt de la mission dans les statuts de l'organisation et ensuite, tous les 2 ans. Se conformant à une réglementation stricte, l'OTI s'assure de la bonne exécution des engagements de l'organisation en tenant compte de la singularité de sa mission, de ses caractéristiques propres, de son environnement et de sa dynamique interne. Il formule un avis extérieur robuste qui garantit la crédibilité et l'objectivité de la démarche engagée. Pour exercer ce rôle, Relyens a choisi le cabinet Mazars.



# Créer et partager la valeur







# Une nouvelle année de croissance au service de l'intérêt général

« Les résultats du Groupe témoignent de la dynamique de croissance dans laquelle s'inscrit Relyens depuis plus de 10 ans et dressent le bilan positif de la deuxième année du projet stratégique ImpACT2025. Nous nous réjouissons de la poursuite prometteuse de notre transformation et notre diversification :

- Les positions et le développement de Relyens sur différents marchés en Europe ;
- La consolidation de notre modèle économique, notre solvabilité et notre compétitivité ;
- Des résultats positifs pour nos solutions de prévention et de pilotage des risques ;

- Une politique d'investissements dynamique et responsable au service de nos écosystèmes clients.

Après avoir dépassé la barre du milliard d'euros de primes collectées pour la première fois en 2022, Relyens poursuit sa croissance et continue de démontrer l'attractivité et la performance de son offre auprès de l'ensemble des acteurs du soin en Europe et des acteurs territoriaux en France.

Le résultat avant impôt s'élevant à 25,5 M€ reflète la performance de nos activités, la qualité de notre politique de souscription et la gestion de nos opérations.

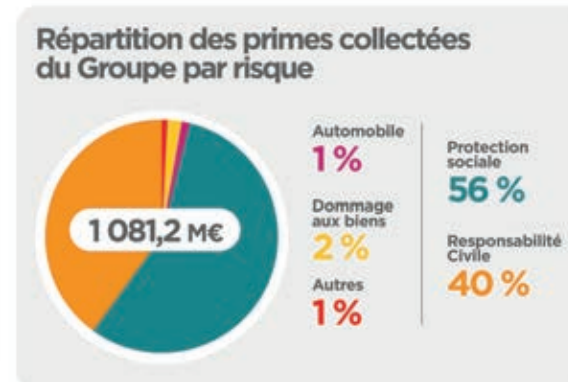
Ce résultat nous permet de continuer à poursuivre nos investissements pour soutenir notre transformation d'Assureur à Manager des risques, au service de nos clients-sociétaires. Les perspectives de développement en 2024 laissent apparaître le maintien de cette dynamique positive tous marchés confondus et dans nos différents pays. »

**Benjamin Reydellet**  
Directeur Financier de Relyens



## ● Une performance renouvelée dans un contexte macroéconomique et concurrentiel sous tension

Relyens poursuit sa croissance et comptabilise 1 081,2 M€ contre 1 019,9 M€ l'an dernier, soit une progression de 6 %. Le chiffre d'affaires s'élève à 630 M€ contre 581,4 M€ en 2022, soit une progression de 8,3 %. Son évolution suit les mêmes tendances que celle des primes collectées avec en complément, l'augmentation des ventes liées aux solutions de prévention et de pilotage. Au total, le chiffre d'affaires généré par les activités en Management des risques, conseil et formation s'élève à 18,7 M€ en 2023, en progression de 5,1 M€ par rapport à l'année 2022. Ce sont l'ensemble des branches d'activité du Groupe qui sont en progression. Sur les portefeuilles d'assurance, la marge technique du Groupe reflète la performance et la rentabilité des solutions d'assurance, continue de s'améliorer.



Santé-social

53 %

Acteurs territoriaux

47 %



### Les raisons de cette solidité :

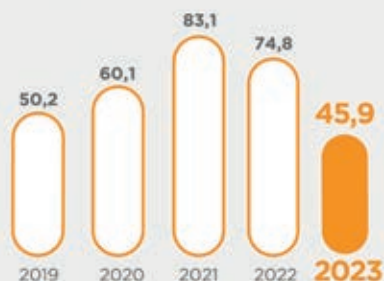
- La stratégie de tarification des activités en Responsabilité Civile Médicale en France est à l'équilibre. Initiée depuis plus de 4 ans, elle permet de contribuer à l'augmentation de la rentabilité des activités d'assurance en France.
- Une anticipation de l'augmentation des coûts d'indemnisation dans l'ensemble des pays d'implantation de Relyens, en raison du contexte de forte inflation en Europe l'année dernière, a permis d'amortir l'augmentation des coûts des sinistres.
- Une marge technique solide qui assure la rentabilité du Groupe bien que les activités des acteurs territoriaux aient été impactées par les émeutes de l'été dernier en France.

Le résultat financier consolidé du Groupe s'élève à 45,9 M€, en retrait par rapport au niveau de l'année 2022 (74,8 M€) qui affichait une performance exceptionnelle en raison de la vente d'un immeuble de bureau. Un niveau qui reste très satisfaisant au regard du contexte actuel macro-économique et financier incertain marquée par la crise au Proche Orient, l'opération militaire en Russie et le ralentissement de la croissance mondiale.

En contrepartie, sur la poche taux (nos investissements obligataires), le renforcement de notre stratégie d'investissement depuis fin 2022, privilégiant notamment des rendements attractifs sur les souverains, va permettre d'améliorer le rendement futur de nos obligations. Nous avons également touché plusieurs dividendes générés par nos placements dans des fonds en capital investissement grâce à la cession de participations de notre filiale d'investissement : *Relyens innovation Santé*.

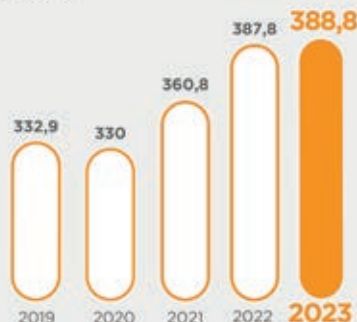
### Évolution du résultat financier du Groupe

En millions d'euros



### Évolution des capitaux propres

En millions d'euros



### Ratio de solvabilité

183%



Le résultat avant impôt s'élevant à 25,5 M€ (vs 29,3 M€) est en léger retrait par rapport à l'exercice précédent 2022. Cela ne remet pas en cause la performance de nos activités, la qualité de la souscription et de la gestion de nos opérations. Cette évolution reflète notamment la baisse d'un résultat financier qui était exceptionnel en 2022 et aussi les montants d'investissements dans nos solutions de pilotage et de prévention. Solutions dont les futures ventes devraient permettre de rentabiliser nos investissements puis de compléter les revenus de demain.

Cependant, la taille du bilan est en progression depuis plusieurs années, a dépassé la barre des 4 Mds d'€ pour la première fois depuis 2021 et illustre la croissance et le développement de Relyens. Le montant des capitaux propres atteint 388,8 M€ (vs 387,8 M€ en 2022). Enfin, le niveau de ratio de solvabilité du Groupe s'élève à 183 %, en retrait par rapport à l'année 2022 (198 %), se maintient à un niveau élevé, ce qui démontre la robustesse du bilan de Relyens et de son modèle économique, qui permet au Groupe de continuer son développement en Europe et sa stratégie de diversification.

### Deux agences de notation financière soulignent la solidité financière de Relyens

AM Best a réaffirmé notre notation A- perspective stable. L'agence valorise aussi la stratégie d'innovation du Groupe en la qualifiant d'« importante ». Cette évaluation positionne Relyens parmi les acteurs les plus innovants du secteur de l'Assurance. Nous avons également noué en 2023 un partenariat avec l'agence de notation Fitch Rating, numéro 3 mondial des agences de notation mondiale qui a attribué pour la première fois une notation A- perspective stable à Relyens. Cette double notation A- est le signe de la performance de nos résultats et de la robustesse de notre modèle.

#### Résultat avant impôt

**25,5 M€**

#### Total bilan

**4 424 M€**

#### Notations financières



## Un bilan solide qui nous permet d'investir dans des innovations prometteuses

Depuis quelques années, notre Groupe diversifie ses activités et développe de nouvelles solutions en pilotage et de prévention des risques, au service de la transition de l'entreprise.

Pour soutenir le développement de ces nouvelles activités, Relyens a :

- créé une filiale dédiée à ces activités, *Relyens Technology Services* ;
- recruté des équipes spécialisées (experts techniques en risque cyber et « Medtech », ingénieurs d'application avant-vente, juristes spécialisés, ressources marketing, data scientist) ;
- déployé de nouveaux partenariats technologiques, spécialisés dans la prévention et le pilotage des risques ;
- financé des prises de participations auprès de certains de ces partenaires, grâce à sa filiale *The TechCare Company*.

### 2023 marque de belles avancées :

Le partenariat avec Manty, société d'édition de logiciels pour les administrations publiques, (acquise en mars 2022 - rachat des minoritaires le 2 janvier 2024) nous a permis d'équiper 31 structures avec l'outil *Manty décision*. Cette solution de pilotage RH a ainsi été utilisée par 148 administrations publiques et plus de 1 700 utilisateurs. Entreprise d'édition de logiciels à destination du secteur public, détenue à 100 % par Relyens depuis janvier 2024, Manty a notamment développé plusieurs logiciels permettant d'améliorer l'efficacité et les prises de décisions dans les administrations.

La solution de prévention médicale Caresyntax est quant à elle déployée depuis quelques années dans plusieurs dizaines d'établissements de santé clients-sociétaires de Relyens pour sécuriser les processus de prise en charge du patient, soutenir les pratiques des professionnels et améliorer l'efficacité du bloc opératoire.

Sur le volet cyber, Relyens a équipé plusieurs établissements avec la solution de prévention Forescout qui permet d'identifier en temps réel tous les appareils et dispositifs médicaux connectés au réseau et d'en évaluer le risque.

Au total, le chiffre d'affaires généré par les solutions technologiques de prévention et de pilotage des risques s'élève à 5,3 M€ en 2023, en progression de 3,7 M€ par rapport l'exercice 2022. Des trajectoires de startups très encourageantes, qui nous engagent aussi à rester très présent dans l'accompagnement de leur développement.





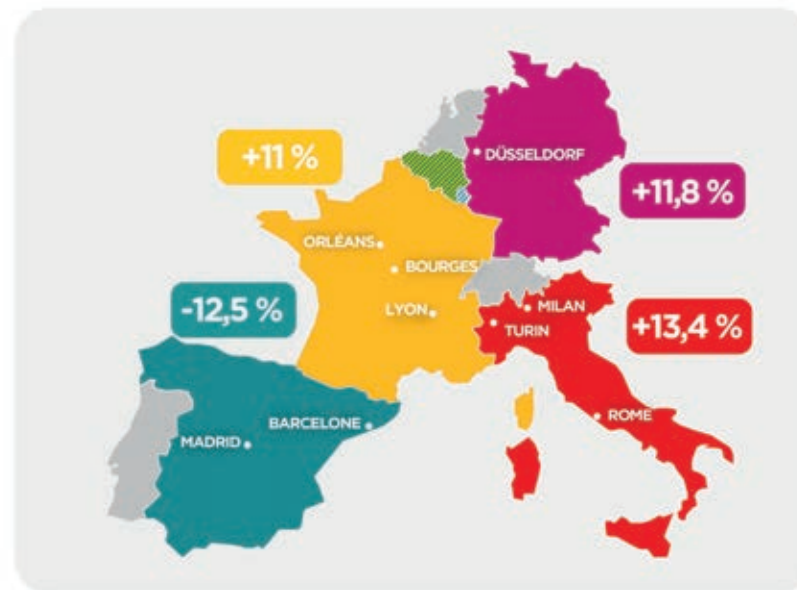
## Vers un leadership européen et la conquête de nouveaux territoires

L'Italie (+13,4 %), l'Allemagne (+11,8 %) et la France (+5,8 % auprès des acteurs territoriaux, +8,8 % auprès des acteurs du soin) ont contribué à la progression du chiffre d'affaires. Sur le marché Santé-Social Espagne, le chiffre d'affaires est en baisse de 12,5 %. Le développement commercial sur ce marché a marqué un coup d'arrêt en 2023, les hôpitaux publics de la région de l'Andalousie ayant décidé de ne pas renouveler leur contrat avec Relyens. Malgré la perte de ce contrat, Relyens reste le numéro 1 de la Responsabilité Civile médicale (RCM) auprès des établissements publics de santé en France, en Espagne et en Italie du Nord.

En janvier 2024, Relyens a également contractualisé avec le Groupe Helios, premier groupe d'hôpitaux privés en Allemagne et en Europe. Depuis de nombreuses années déjà, Relyens accompagne leur filiale espagnole, le positionnant comme le Manager des risques de trois des six plus grands groupes d'hôpitaux privés en Allemagne.

Par ailleurs, l'année 2022 avait été marquée par le déploiement des activités de Relyens au Luxembourg, grâce à un partenariat noué avec l'assureur Le Foyer pour initier la réassurance d'un portefeuille RC de professionnels de santé, représentant environ 0,5 M€ en 2022, et qui progresse à 1 M€ en 2023.

Le développement vers de nouveaux territoires s'est poursuivi en 2023 avec la conclusion d'un nouveau partenariat en Belgique avec l'assureur Amma : Relyens a ainsi réassuré une partie du portefeuille RC d'Amma pour un montant de 2,1 M€ d'acceptations.



L'objectif pour les prochaines années est d'étendre le développement vers de nouveaux pays comme le Portugal où Relyens a déjà noué des prises de contacts avec des courtiers et prospects potentiels mais aussi en Suisse et aux Pays-Bas.



## ACTEURS DU SOIN EN EUROPE

N°1 en responsabilité civile médicale en France, Espagne, et Italie du Nord

**1 373** Établissements  
publics de santé

**4 080** Établissements  
de santé privés

**116 197** Professionnels  
de santé

**3 474** Structures sociales  
et médico-sociales

**134/136** Groupements hospitaliers de territoire

## ACTEURS DES TERRITOIRES EN FRANCE

N°1 en risque statutaire

Près de **660 838** agents et **18 247** clients

**1/2**  
collectivité  
territoriale

**2/3**  
Services d'incendie  
et de secours (SIS)

**2/3**  
Centres  
de Gestion

# Une politique d'investissement socialement responsable renforcée



**Sandrine Pernet**

Directrice des Investissements  
de Relyens

« Notre politique d'investissement répond à l'objectif de Relyens à savoir *Contribuer à un monde durable* et plus particulièrement à notre engagement d' *Accentuer et affirmer notre politique d'investissement socialement responsable*. En lien avec notre plan stratégique ImpACT2025, notre volonté est d'accompagner les entreprises et notre écosystème dans leur transition écologique en les sensibilisant et en ciblant nos investissements vers des financements dédiés aux projets durables.

Pour assurer le monitoring de notre portefeuille d'actifs sur les critères ESG et Climat, nous avons mis en place un suivi sur l'ensemble de nos actifs. L'objectif est de réaliser une photographie des investissements du Groupe et de ses parties prenantes pour identifier les axes d'amélioration, une trajectoire et suivre les évolutions sur la durée dans une démarche de dialogue et de sensibilisation.

Ainsi, en 2023, plus de 10 % de nos investissements, sur près 2,4 milliards d'euros d'actifs en fonds propres, permettent de financer l'écosystème des acteurs du soin, tandis qu'une part similaire est fléchée vers les acteurs territoriaux. 10 % de notre portefeuille est alloué au private equity pour favoriser l'innovation majoritairement fléché vers la santé. Pour la première année, Relyens a choisi de suivre et renforcer sa part d'investissements durables de 29 % en 2021 à 36,3 % en 2023 (soit 769,2 M€), dont 35 % contribuent à l'évolution environnementale et 65 % aux enjeux sociétaux.

A terme, l'objectif est de poursuivre nos efforts pour intégrer la durabilité au cœur de notre stratégie d'investissement socialement responsable plus ambitieuse encore, au service de notre mission. »

## Une nouvelle Charte d'Investissement Socialement Responsable

Cette charte renforce notre stratégie d'investissement socialement responsable (ISR) pour ancrer les notions de « durabilité » et de « responsabilité » sur l'ensemble de nos classes d'actifs. Mettant l'accent sur des facteurs sociaux et environnementaux, son objectif principal est d'incorporer des critères éthiques et durables dans notre processus d'investissement, au-delà des simples considérations économiques. C'est finalement concilier performance financière et développement durable, au service de notre mission. Une démarche de long terme qui favorise l'innovation, le partage de bonnes pratiques et participe à la création de valeur sur nos marchés.

## Rendre compte avec transparence de notre stratégie ISR

Après avoir réalisé le premier scoring ESG de notre portefeuille en 2022, nous avons élargi notre analyse en 2023 sur la partie Climat, en incluant des critères tels que l'intensité carbone et la trajectoire de température. Nous avons également progressé sur les scorings ESG sur l'ensemble de nos actifs. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de notre Rapport Article 29 de la loi Énergie-Climat, élaboré en collaboration avec Ethifinance. L'article 29 de cette loi vise à renforcer la transparence extra-financière des acteurs de marché pour promouvoir une finance durable. Il complète également le droit européen dans trois domaines : le climat, la biodiversité et l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion des risques.



## Soutenir la transition écologique des collectivités territoriales



**Nil Biswas**

Responsable Investissements  
valeurs mobilières de Relyens

« Depuis 2018, Relyens et Sienna Crédit se sont associés pour soutenir les investissements des acteurs du secteur public français. Cette collaboration a déjà permis à Relyens de contribuer, à hauteur de 100 M€ et au travers de 80 opérations réalisées, aux financements de nombreux équipements publics, comme des écoles, des centres de tri et de valorisation, des logements sociaux ou encore des EHPAD.

En 2023, le fonds *Relyens Investissements et Territoires*, issu de cette collaboration, prend un virage décisif. Désormais, il est consacré exclusivement à des projets durables liés à la transition énergétique des acteurs territoriaux via la rénovation et la construction de bâtiments efficaces, la gestion des déchets, le traitement de l'eau, le transport propre et l'adaptation au changement climatique. Chacun des investissements soutenus devra gérer une économie de CO2 qui sera suivie dans le temps.

Pour concrétiser ces ambitions, Relyens a renforcé ses capacités d'investissement de 20 millions d'euros en 2023, portant la taille visée du fonds à 95 millions d'euros. Cette réorientation constitue une offre de service novatrice pour les acteurs publics locaux, venant compléter les solutions bancaires existantes. Elle démontre notre volonté de contribuer activement à la protection de l'environnement. »



### 4 premiers investissements ont été réalisés pour 13,5 M€

- La construction d'une ligne de bus électrique à haut niveau de service et l'aménagement de la promenade du Paillon dans la métropole de Nice, qui s'étend sur 8 hectares de verdure en centre-ville avec la plantation d'une forêt urbaine séquestrant du CO2.
- La réhabilitation d'une école et la rénovation de l'éclairage public pour la Ville d'Etampes.
- La rénovation du groupe scolaire Pont Allant de la Ville de Maubeuge.



## Promouvoir l'innovation en santé



**Thomas Monnet**

Responsable Investissements  
private equity de Relyens

« A travers son activité de capital investisseur, Relyens accompagne les entreprises innovantes de l'univers du soin à leurs débuts et/ou les soutient dans leurs projets de croissance. Notre Groupe s'appuie pour cela sur *Relyens Innovation Santé*, sa structure d'investissement axée sur la digitalisation des offres, les technologies de rupture et le développement de la recherche médicale, en partenariat avec Turenne Capital. De plus, nous avons financé des prises de participations auprès de certains partenaires technologiques, grâce à notre filiale The TechCare Company. Des financements qui représentent plus de 50 M€ d'investissements au 31 décembre 2023.

Le Groupe diversifie également ses investissements en souscrivant dans une vingtaine de fonds à dominante santé et intervient sur toute la chaîne de création de valeur, en partant du soutien à la recherche pour l'innovation médicale, du développement produit et commercial, jusqu'à la transmission d'entreprises installées sur leurs secteurs. Au total, ce sont près de 225 M€ investis au capital de sociétés. »

## Participer à la transformation du secteur hospitalier

Relyens, par ses valeurs et son activité, a fait le choix depuis plusieurs années de soutenir le secteur hospitalier. Le Groupe est devenu au fil du temps un acteur important du marché des prêts aux hôpitaux, permettant de financer les investissements de ces établissements via deux canaux : le marché obligataire, qui permet d'adresser notamment les hôpitaux de taille importante, aux besoins d'investissements significatifs (157 M€ d'encours sur le marché obligataire auprès d'une vingtaine d'hôpitaux) et le canal bancaire, via un partenariat noué avec Arkéa Banque (plus de 175 M€ investis auprès de 40 établissements hospitaliers depuis la naissance du partenariat et compte 88 M€ d'encours à fin 2023). Ainsi, Relyens participe activement à la rénovation et à la transformation de l'ensemble du secteur hospitalier, pilier de notre société. Au total, notre Groupe consacre plus de 10,5 % de ses actifs au financement des acteurs du soin.





## Contribuer au développement du secteur immobilier

Relyens mène une politique d'investissement dynamique dans le développement de son portefeuille immobilier, détenu en pleine propriété et composé d'actifs résidentiels, tertiaires ainsi que de résidences gérées (résidences services seniors et EHPAD). Nous plaçons deux préoccupations au cœur de notre gestion, ainsi que dans le processus de sélection de nouveaux actifs :

- **La ville de demain** : la recherche d'une meilleure qualité de vie nécessite d'imaginer une urbanisation différente, d'inclure le bien-être au cœur des préoccupations immobilières et de favoriser la réhabilitation ;
- **La performance responsable** : la neutralité carbone et l'engagement sociétal des entreprises sont devenus des impératifs auxquels l'immobilier doit répondre immédiatement.

En 2023, Relyens a fait le choix de restreindre ses nouveaux investissements immobiliers à des immeubles de haute performance environnementale et/ou dont la destination, la situation locative ou le mode d'exploitation favorisent l'intérêt général, le bien-être collectif ou la qualité de vie.



**Matthieu Viguié**

Responsable Immobilier  
de Relyens

« L'année 2023 a été principalement marquée par la finalisation de notre opération Glassdoor à Villeurbanne. Les attributs vertueux de cet immeuble ont su séduire l'équipementier automobile FORVIA, lequel a installé, sur la totalité du site, son centre mondial de développement, de transformation et de commercialisation de matériaux à faible empreinte CO2. Il s'agit ici de l'exemple même de ce que nous prônons en termes de performance responsable. En complément, nous avons pris livraison d'un nouvel actif résidentiel sur un quartier en devenir de Lyon et répondant à la certification NF HABITAT. En conséquence, forts de notre volonté d'œuvrer pour améliorer la durabilité de notre portefeuille immobilier depuis maintenant de nombreuses années, nous sommes aujourd'hui fiers d'afficher un portefeuille immobilier intégrant plus de 73 % d'immeubles à minima conformes à la RT 2012, ainsi que 61 % d'immeubles certifiés/labelisés. Bien entendu, cette démarche perdurera en 2024 avec la réception de nouveaux actifs significatifs démontrant notamment tout notre intérêt à œuvrer favorablement pour les territoires et les enjeux sociétaux actuels. »

« En cohérence avec notre démarche d'investissement, nous avons mené de nombreuses actions concrètes sur le management de l'énergie, la gestion de l'eau, le respect ainsi que l'inclusion de la biodiversité ou encore la sensibilisation de nos contreparties telles que nos property managers. Nous avons d'ailleurs fait le choix d'intégrer une charte de gestion immobilière responsable et durable au sein de leur mandat de gestion. Il en résulte que notre scoring ESG s'est considérablement amélioré, passant de 52/100 (bon) en 2022 à 68/100 (très bon) en 2023. Il est également à saluer que l'ensemble de nos bâtiments sont aujourd'hui occupés à 99 %, ce qui s'avère être pour nous un très bon indicateur de leur attractivité et de la considération que nous donnons au quotidien à nos occupants. »



**Eliot Poncet**

Chargé de mission  
Investissement de Relyens

## Dynamiser le tissu économique local

En tant qu'investisseur institutionnel, Relyens a dédié une part de ses actifs au financement de l'économie réelle, à destination des PME et des ETI. Forts de nos compétences en matière d'investissements financiers, nous complétons ainsi l'offre bancaire existante en accompagnant les entreprises à moyen-long terme tout en s'intéressant à leur bien-fondé en matière d'attractivité et de transparence (nos investissements renforcent l'attractivité et le développement des entreprises que nous finançons).

En 2022, Relyens a confié la gestion principale de ses investissements en dette privée à Eiffel Investment Group, pionnier de l'investissement à impact positif. A fin 2023, les actifs de dette privée totalisent un encours d'environ 100 M€, représentant un investissement dans 21 sociétés. Relyens a pour objectif de poursuivre ses investissements en optimisant le dispositif de sélection, le suivi des financements et la prise en compte de critères d'impact et d'ESG.



## Relyens récompensé par l'AGEFI pour ses investissements responsables



En novembre 2023, Relyens a reçu le *Prix de la meilleure gouvernance en faveur du déploiement de la raison d'être* dans le cadre des Couronnes Instit Invest 2023 organisées par l'AGEFI et obtenu le Label Transparence en matière de gestion et de communication financières. Nous sommes fiers de recevoir ce Prix qui témoigne de notre engagement constant à aligner nos intérêts économiques avec notre raison d'être. Il atteste de notre vigilance à s'assurer de la performance financière et extra-financière de notre portefeuille d'investissement sur la durée.







## Anticiper aujourd'hui pour protéger demain.

Chez Relyens, nous sommes bien plus qu'Assureur, nous sommes Risk Manager. Piloter, prévenir les risques et les assurer, c'est notre engagement pour protéger plus efficacement les acteurs du soin et des territoires, en Europe. A leurs côtés, nous agissons et innovons en faveur d'un service d'intérêt général toujours plus sûr, pour tous.

**Siège social**  
18, rue Édouard Rochet  
69372 Lyon Cedex 08 - France



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN  
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES

**relyens.eu**

**Relyens Mutual Insurance**

Siège social : 18 rue Édouard Rochet - 69372 LYON Cedex 08 - FRANCE  
Tél : +33 (0)4 72 75 50 25 - [www.relyens.eu](http://www.relyens.eu). Société d'Assurance Mutuelle à cotisations fixes. Entreprise régie  
par le code des assurances - 779 860 881 RCS Lyon. Organisme de formation professionnelle déclaré sous le  
n° 82690051369 auprès du Préfet de région. N°TVA Intracommunautaire : FR 79779860881.

