

# Rapport du Comité de mission 2025

ANTICIPER AUJOURD'HUI  
POUR PROTÉGER DEMAIN.



relyens

GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN  
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



# Sommaire



**TRIBUNE**

Reconsidérer notre rôle de protection - *par Dominique Godet* ..... 4

**AVIS GLOBAL DU COMITÉ**

2025, une année pivot pour Relyens - *par Jean-Olivier Arnaud* ..... 6

**LA MISSION**

Construire un modèle à impact ..... 8

**#Sécuriser** ..... 10

**#Loyauté** ..... 14

**#Innover & entreprendre** ..... 18

**#Durabilité** ..... 22

**DES FEMMES ET DES HOMMES**

9 membres engagés au service de la mission de Relyens ..... 26

2025, une année charnière pour le comité de mission ..... 28

Regards croisés sur quatre ans de mission ..... 30

Ils font vivre la mission de Relyens ..... 32

# Reconsidérer notre rôle de protection

**« Face à la multiplication des risques, assurer ne suffit plus, il faut pouvoir prévenir. »**

Depuis toujours, l'assurance repose sur un principe fondamental : indemniser les sinistres pour protéger les assurés. Un modèle de réparation financière qui reste naturellement nécessaire, mais qui, face à l'intensification des risques et de leur fréquence, ne suffit plus.

Dans ce contexte, une question essentielle se pose : comment garantir la protection des patients et des usagers, tout en renforçant la résilience des acteurs du soin et des territoires ? La réponse est claire : il ne suffit plus de réparer les dommages, il faut les prévenir. Anticiper plutôt que réagir, identifier les vulnérabilités avant qu'elles ne se transforment en crises.

### De nouveaux défis majeurs qui testent les limites du système

Comme toutes les organisations, les établissements qui délivrent un service d'intérêt général doivent relever de nombreux défis, en lien avec la transformation sociétale actuelle : digitalisation de l'économie, transformation de la relation au travail, transition énergétique et environnementale, vieillissement des populations... Ces nouvelles données remettent en question la manière dont ils opèrent, et mettent leurs activités sous tension.

Avec cette mutation sociétale, de nouveaux facteurs de risques organisationnels émergent ou se renforcent : cybercriminalité, risque pandémique, instabilité géopolitique, changement climatique... Et c'est dans un contexte de fortes tensions des ressources financières et humaines, face à la nécessité de garantir le service d'intérêt général 7/7, 24/24,

que les acteurs du soin et des territoires doivent adresser ces nouveaux défis.

Les enjeux sont tels qu'ils ne peuvent reposer uniquement sur les acteurs publics. Cela nécessite une mobilisation plus large, où entreprises et institutions doivent agir ensemble. En particulier, les acteurs de l'assurance ont plus que jamais besoin de s'engager, d'explorer de nouvelles voies pour mieux protéger les individus et les organisations dans ce monde instable.

### De l'indemnisation à la prévention : réinventer le rôle de l'assurance

Le modèle traditionnel de l'assurance, basé sur l'analyse de la sinistralité passée, montre aujourd'hui ses limites. Dans un monde où les menaces évoluent constamment, il est impératif de repenser notre approche. D'abord, parce que la nature des risques change. Les enjeux sociétaux, sanitaires, technologiques et climatiques ne se contentent pas de s'additionner, ils s'entrelacent et se renforcent mutuellement. Ensuite, parce que la data science et l'intelligence artificielle offrent aujourd'hui des leviers inédits pour détecter, analyser et anticiper les risques émergents. Exploiter ces technologies permettrait non seulement d'améliorer la sécurité, mais aussi d'optimiser les ressources et d'éviter des crises coûteuses, tant humainement qu'économiquement.

L'assurance ne peut tout simplement plus être un simple filet de sécurité. Elle doit évoluer vers une approche prédictive, capable de sécuriser les patients et les usagers avant que les menaces ne se matérialisent.

**Dominique Godet**  
Directeur Général de Relyens

### D'assureur à risk manager, un chemin d'avenir

Dans ce contexte, passer d'un modèle classique d'assureur à celui de risk manager, c'est opérer un changement profond : de l'indemnisation a posteriori à la prévention a priori, d'une intervention en temps différé à un pilotage en temps réel, d'un rôle périphérique à un accompagnement au cœur même de l'activité.

Sur le plan des ressources humaines, il devient possible d'anticiper l'absentéisme, de renforcer l'engagement des équipes et de sécuriser le maintien des professionnels à leur poste dans les meilleures conditions. Sur le plan technologique, on peut analyser et quantifier les menaces numériques, sécuriser les systèmes informatiques et former les équipes à la gestion des cybercrises. Sur le plan médical, l'anticipation des risques tout au long du parcours de soin permet de sécuriser les actes opératoires, de fluidifier la gestion des flux patients et d'améliorer la qualité des soins dispensés.

Ce virage nécessite également une transformation des acteurs de l'assurance eux-mêmes. De modèles d'entreprise classiques, fondés sur l'expertise et l'analyse historique, ils doivent évoluer vers des structures agiles, capables d'intégrer pleinement l'innovation et la gestion dynamique du risque. A nous, donc, de repenser nos modèles collectivement, pour toujours mieux protéger l'avenir, ensemble.

**« Il devient possible d'anticiper l'absentéisme, de renforcer l'engagement des équipes et de sécuriser le maintien des professionnels à leur poste dans les meilleures conditions. »**



## L'avis global du comité

# 2025, une année pivot pour Relyens



Jean-Olivier Arnaud  
Président du comité de mission

**« Conscient de ce moment charnière, le comité de mission souhaite jouer pleinement son rôle de force de proposition. »**

2025 marque un tournant pour Relyens. En quatre ans, le chemin parcouru est considérable, mais il ne s'agit encore que du début d'une trajectoire longue et exigeante.

Le modèle de mission, qui a porté la dynamique du groupe depuis 2021, arrive aujourd'hui à la fin d'un premier cycle. C'est le signe à la fois des progrès accomplis et d'une meilleure compréhension des transformations à mener : une entreprise plus centrée sur ses clients, recentrée sur son cœur de métier et attentive à sa performance économique.

Le modèle de management des risques que veut mettre en œuvre le groupe Relyens le met face à un défi : sa capacité à se réinventer, à capitaliser sur les enseignements de ce premier cycle pour ouvrir une nouvelle phase de transformation.

Conscient de ce moment charnière, le comité de mission souhaite jouer pleinement son rôle de force de proposition et suggère trois voies pour projeter le prochain cycle.



Olivier Bossard  
Président de Relyens  
Directeur du CHU de Saint-Etienne

### 1. Focaliser pour renforcer l'efficacité

La mission de Relyens est aujourd'hui très globale et ambitieuse : elle couvre une grande part du modèle d'affaires du groupe. C'est une force mobilisatrice, mais aussi un risque de dispersion.

Sans réduire la portée de la mission, il s'agirait désormais d'en hiérarchiser les priorités en définissant plus précisément et concrètement la notion de gestion des risques, dans une logique de progression et de résultats tangibles, année après année.

### 2. Mesurer pour amplifier l'impact

L'engagement de Relyens est réel. La question désormais est claire : quel impact concret le groupe veut-il avoir sur les risques de ses clients et, au-delà, sur leurs risques pour la société ?

Comment la mission de Relyens contribue-t-elle à bâtir effectivement la résilience collective de chacun de ses clients, et plus largement, de la société ?

Répondre à cette question, c'est poser les bases d'une évaluation rigoureuse de l'impact, avec des indicateurs précis et suivis dans le temps, au service d'une mission toujours plus ajustée et efficace.

### 3. Mobiliser pour transformer durablement

Visionnaire et pionnière, la mission de Relyens ne pourra déployer tout son potentiel qu'à une condition : embarquer l'écosystème.

L'exercice de la mission doit s'ouvrir, tisser des liens et fédérer les parties prenantes autour d'une ambition partagée.

Cette responsabilité de porter la mission incombe bien sûr à la gouvernance du groupe, mais aussi à chaque collaborateur. Elle suppose également de renforcer le dialogue avec l'environnement externe, pour faire de Relyens un catalyseur d'évolution positive dans son secteur.

Convaincu que cette nouvelle phase offre à Relyens une occasion décisive de faire de sa mission un levier de performance, de transformation et d'impact réel, le comité entend accompagner pleinement cette dynamique au service des clients du groupe et de la société.

**« Le regard extérieur du comité de mission est précieux pour Relyens. Qu'il confirme certaines de nos intuitions ou qu'il nous interpelle, il nourrit notre réflexion et nous aide à progresser dans notre trajectoire d'entreprise à mission. »**

Olivier Bossard, Président de Relyens





## La mission

# Construire un modèle à impact

En adoptant la qualité d'entreprise à mission en 2021, Relyens inscrit dans ses statuts 4 objectifs sociaux et environnementaux et les décline en 12 engagements opérationnels concrets. Ces engagements ont permis de définir le plan stratégique du groupe, ImpACT2025, et ont constitué la feuille de route qui a guidé les actions et priorités de l'entreprise durant quatre ans.

Ce dossier fait le point sur l'année 2025 et croise le bilan de la mission sur l'année avec le regard et l'évaluation indépendante du comité de mission.

2025 est cependant une année particulière car elle marque la fin du plan stratégique de Relyens. Aussi, avec un peu de recul, nous pouvons également mesurer aujourd'hui le chemin parcouru ces quatre dernières années par l'entreprise.

## 1 RAISON D'ÊTRE

## 4 OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

## 12 ENGAGEMENTS OPÉRATIONNELS CONCRETS

## 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 SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

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

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

*Innover et  
entreprendre  
pour construire  
un futur souhaitable*

*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

# #Sécuriser

Sécuriser et permettre la continuité de l'activité des clients-sociétaires de Relyens

## L'AMBITION

Entre 2021 et 2025, il s'agit de déployer le modèle de risk management autour de solutions de pilotage, prévention et assurance.

## LES ENGAGEMENTS DE RELYENS

### Transformer le modèle opérationnel de Relyens :

- Déployer pour et avec ses 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.

### L'avis du comité

Par Jean-Laurent Nguyen-Khac

#### Le défi du juste tempo dans la transformation de Relyens

« La progression de Relyens dans sa transformation est cohérente, sans rupture. A la fois, visionnaire et empirique, la démarche est ambitieuse et ce rappel permanent à la réalité – au titre des expérimentations terrain – lui garantit sa pertinence et sa justesse.

Et cette année encore, de nouvelles preuves nous sont présentées démontrant cette capacité de Relyens à créer, expérimenter sans relâche : une nouvelle approche de commercialisation de l'offre Holicare, l'évolution de la relation clients avec l'enrichissement des bilans de sinistralités ainsi que le lancement de la solution de pilotage des risques - pilot'RH.

L'animation des centres de gestion, mobilisés pour accompagner le management des risques, constitue une réussite notable. Elle offre à Relyens des relais essentiels aux collectivités, par la base significative qu'ils représentent.

Cependant, malgré l'ampleur du travail accompli et le caractère impliquant et pragmatique de la démarche, le comité questionne le rythme de la transformation, l'effort consacré au regard des résultats produits.

Relyens ne doit-il pas reconsidérer son approche ? C'est l'intuition que nous partageons.

Mais cette intuition ne s'exprime pas avec la même intensité au sein de notre comité : si pour certains, elle apparaît presque comme une nécessité évidente, déjà en filigrane de la trajectoire actuelle, pour d'autres, il s'agit encore d'une piste à explorer, parmi d'autres possibles.

Ces nuances, loin de nous opposer, convergent vers une idée force : esquisser une trajectoire peut-être moins ambitieuse dans sa portée immédiate, plus progressive dans sa mise en œuvre et plus solidement ancrée dans son cœur de métier.

Au regard des constats formulés et des nuances exprimées au sein du comité, qu'il s'agisse de confirmation ou de la prospective, d'analyse ou du défi, la question qui demeure est celle de l'ampleur du réajustement à opérer. »

## Focus sur une action clé 2025

### Pilot'RH : une innovation au service des collectivités

#### Un outil déployé en 2025 pour répondre aux enjeux des directions RH

Dans un contexte de tension sur les budgets et les RH dans les collectivités territoriales, le pilotage de l'absentéisme pour raison de santé est devenu de plus en plus complexe. Face à cette problématique, Relyens a lancé en mai 2025 Pilot'RH, une solution innovante de pilotage des données RH.

#### Une réponse concrète aux problématiques RH

Pilot'RH, fruit d'un travail mené avec Manty, expert français de la data pour le secteur public, centralise et rend exploitables en temps réel les données issues des systèmes d'information RH. La plateforme permet aux collectivités de piloter efficacement leur stratégie RH en automatisant les tâches chronophages et en offrant une vision claire et prospective de leurs enjeux, notamment en matière d'absentéisme et de conformité réglementaire.

Cette solution digitale s'accompagne d'un volet humain essentiel : chaque collectivité cliente bénéficie de l'accompagnement d'un manager des risques Relyens dédié, qui l'aide à exploiter pleinement les données et à construire une stratégie d'employabilité durable.

**« Avec Pilot'RH, nous sommes suivis tout au long de l'année par un manager des risques Relyens qui nous accompagne dans l'analyse de nos données et la priorisation de nos actions. »**

Joël Martinet, Directeur Général des Services départementaux du Cher



Découvrez ici la démo Pilot'RH en vidéo

## TRAJECTOIRE

### 2021

- Une expertise en assurance reconnue.
- La volonté de devenir manager des risques.
- Une idée du modèle de manager des risques à déployer.
- Des premiers partenaires technologiques en prévention des risques.

### 2022

- La création d'une plateforme de pilotage des risques cyber.
- De premiers succès commerciaux confirment l'appétence des acteurs du soin à une offre de prévention retravaillée et enrichie.
- Un pivotement de l'organisation et de l'activité amorcé avec la création de 3 centres d'activité, le re-questionnement des pratiques et une première modélisation du risque.

### 2023

- Des solutions de pilotage des risques cyber, RH et médical en test auprès des clients et sociétaires.
- Des solutions de prévention déployées et enrichies (nouveaux partenariats).
- L'organisation se structure autour de ces 3 risques, l'offre d'assurance historique amorce sa digitalisation.

### 2024/2025

- De nouvelles offres se créent, d'autres se déploient, d'autres encore sont stoppées en fonction de leur performance.
- Le métier d'assurance poursuit sa digitalisation.



# #Sécuriser

Sécuriser et permettre la continuité de l'activité des clients-sociétaires de Relyens

## AUTRES INITIATIVES ET RÉALISATIONS

### My data Collectivité

Cette nouvelle solution, inspirée de l'offre My data management, permet aux collectivités de taille moyenne de piloter leurs risques à partir des données de leur contrat d'assurance.

### Un séminaire management des risques

À destination des centres de gestion, ce séminaire répond à leur besoin d'échanger autour des problématiques liées à l'absentéisme.

### Des bilans de sinistralité enrichis

Relyens croise les données de sinistralité avérées, ses observations terrain et sa connaissance globale des risques pour co-construire avec l'établissement des plans d'action personnalisés destinés à renforcer la sécurité des patients.

### Un parcours digital d'évaluation du risque cyber

Cet outil d'évaluation du risque cyber permet aux clients de formaliser en toute autonomie un diagnostic assorti de propositions de prévention et d'assurance.

### La structuration des données médicales

Ce projet a permis de définir un modèle de risque médical afin de permettre à Relyens de mieux comprendre et analyser ce risque.

### La solution Holicare poursuit son déploiement

Holicare accompagne et améliore la santé mentale des collaborateurs : détection précoce des signaux faibles via son algorithme propriétaire « Holitest » ; prise en charge pluridisciplinaire des collaborateurs à risque ; actions de prévention pour tous. La solution est 100 % digitale. L'offre est déclinée soit en vente directe, soit en inclusion à une offre d'assurance.

### L'implémentation des solutions Caresyntax

Elle a permis de doubler le nombre de salles d'opération équipées et fonctionnelles.



Séminaire  
management des risques  
pour les Centres de Gestion (CDG)

## ZOOM INDICATEURS

**13**

OFFRES DE MANAGEMENT DES RISQUES  
LANCÉES EN 3 ANS

**40 %**

DE NOS CLIENTS CENTRES DE GESTION  
PRÉSENTS AU SÉMINAIRE RISK  
MANAGEMENT ORGANISÉ PAR RELYENS

**40 %**

DE NOS CLIENTS EUROPÉENS CONNAISSENT  
NOTRE APPROCHE DE MANAGEMENT DES  
RISQUES : 35 % DES CLIENTS SANTÉ SOCIAL  
ET 57 % DES ACTEURS TERRITORIAUX.

## L'avis du comité

Par Sophie Léonforte

### Renforcer la lisibilité et la valeur de l'approche de management des risques

« Seuls 40 % des clients de Relyens connaissent son approche de management des risques.

Un chiffre décevant. Un constat qui interpelle, car cette année encore les initiatives ont été nombreuses. Le signal est sans appel : l'impact de Relyens n'est pas au niveau de son engagement.

Et c'est ce déséquilibre qui nous apparaît essentiel à corriger : cette incroyable émulation que l'on observe en interne qui peut être perçue comme une dispersion en externe.

Tout d'abord, pour Relyens, c'est faire un pas vers ses clients. Rester focus sur leurs attentes, prioriser les actions en réponse à leurs besoins essentiels, intégrer leurs multiples contraintes et les complexités de l'écosystème pour créer de la valeur.

Mais aussi, prendre la mesure pleine et entière du changement porté par l'approche de management des risques. Une offre ambitieuse qui repose sur une évolution majeure : redonner au client la responsabilité de la gestion de ses propres risques là où l'assurance avait pour habitude de le décharger.

L'enjeu pour Relyens n'est pas seulement de proposer de nouvelles solutions. C'est de faire évoluer les pratiques, d'accompagner ses clients dans cette transformation et de les aider à devenir pleinement acteurs de leurs risques. Mais pour cela, il faut offrir un vrai bénéfice client – récompenser l'effort qu'exige cette nouvelle approche.

Et si nous inversions le schéma ? Si nous partions de l'assurance pour construire le management des risques ? Réfléchir à ce qui peut réduire le coût de l'assurance, et bâtir une offre à partir de là ?

Une approche plus directe, plus concrète et surtout plus juste pour ses clients. »

# #Loyauté

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

## L'AMBITION

Faire rayonner l'identité Relyens au sein de ses écosystèmes, faire que l'expérience Relyens constitue un élément différenciant de choix et de fidélité.



## L'avis du comité

Par Julie Rachline

### Le collectif comme moteur, la trajectoire comme guide

« Les objectifs régulièrement atteints ces dernières années témoignent d'un réel changement d'état d'esprit. Ce qui était un défi il y a quelques années, devient un acquis aujourd'hui. »

La mission fait désormais partie de l'ADN du groupe. Les collaborateurs sont mobilisés, fiers de contribuer à l'intérêt général et de faire partie d'une entreprise leader, innovante et porteuse de valeurs.

A cette étape de la transformation de Relyens, c'est sans doute, sa plus grande réussite, sa plus grande force : ce collectif engagé, moteur de la transformation et qui incarne au quotidien la mission.

Mais au-delà de l'adhésion à la mission, il nous faut maintenant focaliser l'énergie et nos efforts sur la trajectoire à mener. C'est déterminant.

## LES ENGAGEMENTS DE RELYENS

### Créer les conditions de la confiance

- Faire vivre l'identité Relyens : valeurs, convictions, principes d'actions.
- Rendre les conditions de prise en charge claires et accessibles.
- Simplifier le langage d'expert du groupe.

Continuer d'encourager les équipes, animer la dynamique du projet, encourager et soutenir l'adhésion des clients tout en accompagnant le collectif à faire face à ses prochains défis. C'est le challenge permanent des organisations qui se transforment profondément et notamment dans un environnement évolutif.

Pour cela, quelles sont les évolutions culturelles à anticiper ? Comment favoriser les inflexions à opérer pour poursuivre cette trajectoire - si ce n'est l'accélérer - notamment auprès de nos parties prenantes externes ?

Quelques réflexions partagées : quel impact sur la relation et l'expérience client découlera des efforts renouvelés de l'organisation dans le contexte actuel ? Comment le pilotage des risques à chaque étape de la relation pourra s'inscrire dans cette relation ? Comment la transformation du métier d'assureur et des métiers de l'assurance seront-ils impactés par nos actions ? »

## Focus sur une action clé 2025

## Rapport prospectif Relyens, risques et opportunités des établissements de santé en Europe

Chaque année, Relyens publie des études pour sensibiliser ses écosystèmes aux risques qu'ils encourent : risques psychosociaux, absentéisme pour raison de santé, never events... En 2025, le groupe franchit une nouvelle étape avec un rapport de prospective des risques en santé à l'échelle européenne. Analyser leurs dynamiques pour mieux comprendre les pressions exercées sur ses clients et mieux les accompagner : c'est la responsabilité que s'assigne Relyens.

### Un comité scientifique pour anticiper les risques

En 2025, Relyens crée un comité scientifique, présidé par Paolo Silvano, ancien dirigeant de trois grands groupes d'établissements privés. Ce comité rassemble des experts et chercheurs internationaux en risques médicaux et en évaluation des risques extrêmes. Il accompagne Relyens dans l'analyse des risques et la compréhension des évolutions à venir des services de santé en Europe, notamment à travers trois missions essentielles : approfondir la connaissance des risques, anticiper leur évolution et promouvoir la culture du risk management auprès des acteurs du soin.

« La mission du comité scientifique est ambitieuse : étudier l'évolution des risques en santé. Ses sessions de travail se caractérisent par son exigence et la précision de ses analyses. Les experts du comité interagissent avec le directeur général du groupe et ses collaborateurs dans un esprit de coopération, mais aussi d'indépendance de jugement. Ce rapport découle de ce travail conjoint et traduit une conviction commune : anticiper et analyser les risques, c'est préparer des réponses éclairées et renforcer la résilience des acteurs du soin. » indique Paolo Silvano.

### Une enquête européenne inédite auprès de 924 professionnels de santé

Pour réaliser cette analyse prospective, Relyens a lancé en juin 2025 une étude avec IPSOS-BVA auprès de professionnels de santé en France, Espagne, Italie et Allemagne. L'objectif : évaluer leur perception des risques identifiés par le comité scientifique et proposer des leviers d'actions. Mobiliser ces professionnels, particulièrement sollicités au quotidien, constituait un véritable défi. Fin août, 924 réponses ont été collectées, permettant d'obtenir des résultats représentatifs et une analyse comparative statistiquement fiable entre pays.

### Une publication attendue début 2026

Les résultats donneront lieu à la publication d'un premier rapport européen prospectif qui paraîtra début 2026. Il bénéficiera d'une large diffusion au niveau européen auprès des clients de Relyens et dans les médias.

## TRAJECTOIRE

### 2021

- Relyens devient entreprise à mission, affirme son engagement et aligne son modèle d'affaires au service de la mission.
- Le groupe exprime sa volonté de rendre ses conditions de prise en charge claires et accessibles.
- Une prise de conscience de l'importance de simplifier son langage d'expert.

### 2022

- La mission est déclinée dans les feuilles de route et les objectifs individuels, les engagements sont déployés en actions concrètes avec un suivi des résultats. Les instances de pilotage de la mission sont mises en place pour assurer le suivi de l'exécution de la mission.
- Des plans d'actions opérationnels sont engagés pour améliorer les conditions de prise en charge sur l'ensemble des marchés et pays.
- La communication est repensée et donne lieu à une nouvelle charte éditoriale et un plan d'accompagnement des équipes.

### 2023

- Les valeurs portées par la mission s'infusent dans la culture du groupe.
- L'expérience bénéficiaires se déploie en France, guidée par l'écoute de leurs besoins et le respect des engagements de Relyens.
- La connaissance des clients, de leurs enjeux et de leurs attentes s'aiguise pour permettre à Relyens de leur offrir une meilleure expérience.

### 2024/2025

- Le projet est fédérateur, créateur de fierté en interne.
- Les changements opérés s'ancrent dans le quotidien Relyens
- Le projet s'ouvre progressivement à ses parties prenantes externes.



# #Loyauté

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

## AUTRES INITIATIVES ET RÉALISATIONS

### Un dispositif de communication interne dense et mobilisateur

Pour animer la mission et accompagner le dispositif managérial, Relyens déploie de nombreuses actions de communication à destination de tous ses collaborateurs, comme les réunions mensuelles ImpACT, l'émission de radio Nouvel'R, les semaines européennes du développement durable etc...

### La refonte du site web de Relyens

Cette refonte est motivée par la volonté d'être plus « centré client » et plus simple. Ce projet, amorcé en début d'année, aboutira à une mise en ligne début 2026.

### Un parcours bénéficiaire / patient revu

Il permet de rendre les conditions de prise en charge plus efficaces et plus rapides. Cette nouvelle approche, pensée pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, permet à Relyens de s'inscrire pleinement dans le parcours patient développé par ses clients.

### La réalisation d'une enquête de satisfaction clients au niveau européen

Cette étude, menée pour la première fois au niveau européen, présente des résultats de très bon niveau.

### La création d'un parcours de souscription digitalisé

Destinée aux établissements espagnols de taille moyenne (centre dentaire, centre de médecine générale...), cette démarche très simplifiée permet à nos partenaires courtiers de répondre rapidement à 90 % des demandes.



Nouvel'R, l'émission de radio mensuelle de Relyens



## ZOOM INDICATEURS

**90 %**

DES COLLABORATEURS ONT UN OBJECTIF INDIVIDUEL ISSU DE LA MISSION (VS 92 % EN 2024 ET 90 % EN 2023)

**92 %**

DES COLLABORATEURS SE SENTENT ENGAGÉS DANS LE PROJET RELYENS (VS 90 % EN 2024)

**924**

PROFESSIONNELS DE SANTÉ PARTICIPENT À NOTRE 1ÈRE ENQUÊTE EUROPÉENNE SUR LES RISQUES EN SANTÉ

**3,17 jours**

DE DÉLAIS DE RÉPONSE (VS 3,3 JOURS EN 2024)

**4,4/5**

NOTE DE SATISFACTION SUITE À INDEMNISATION (VS 4,4/5 EN 2024)

**97 %**

DES CLIENTS SONT SATISFAITS DE RELYENS (98 % DES CLIENTS ACTEURS TERRITORIAUX - 97 % DES CLIENTS SANTÉ SOCIAL). (VS 96,7 % EN 2023 - PÉRIMÈTRE FRANCE)

### L'avis du comité

Par Alex Lepriol

### Le cœur de métier de Relyens doit redevenir la matrice de son développement

« Cette année encore, le comité constate de très bons résultats en interne et observe les résultats significatifs sur l'adhésion de la mission par le collectif Relyens.

Mais l'écart est de plus en plus net entre les avancées en interne et les impacts de celles-ci en externe. Car même si la satisfaction clients est exemplaire dans sa relation avec l'assureur Relyens, sa faible appropriation au projet remet en cause la qualité de sa relation avec le manager des risques.

Trois axes sont évoqués pour gommer cet écart.

Le premier est l'empathie client : adopter son langage, s'adapter à sa culture, prendre en compte sa capacité d'adoption de l'innovation, mieux comprendre ses attentes en termes de gestion des risques et mieux cerner les acteurs de l'écosystème qui y contribuent.

Le second est de rester fidèle à sa promesse historique : l'assurance. Là où le client nous attend. Là où il ne faut pas le décevoir. Le cœur de métier de Relyens doit redevenir la matrice de notre développement, le point d'appui de notre croissance et de notre vision du management des risques.

Enfin, le troisième est d'avoir de l'impact. Transformer l'effort collectif en avancée concrète et significative chez le client. Et pour cela, développer une culture de l'objectif, de l'action et du résultat clients pour traduire concrètement dans les actes, la mission de façon tangible et perceptible par les clients Relyens. »

# #Innover & entreprendre

Innover et entreprendre pour construire un futur souhaitable

## L'AMBITION

Entre 2021 et 2025, déployer de nouvelles solutions pour réduire les risques de nos clients afin d'être considéré comme un acteur engagé pour une assurance responsable.



### L'avis du comité

Par Jean-Olivier Arnaud

#### Affirmer un positionnement distinctif fondé sur la maîtrise du risque et la valeur créée pour le client

« Le processus d'innovation de Relyens s'oriente désormais vers une approche plus ouverte, plus connectée aux besoins du client. En associant ce dernier à la définition de l'offre, le groupe fait un pas important dans la bonne direction. Les résultats à venir seront déterminants. Mais au-delà des process, une question essentielle demeure : que visent réellement la créativité et l'innovation chez Relyens ? Comment la mission se traduit-elle dans l'offre de valeur, et quelle promesse concrète porte-t-elle ?

Le comité de mission a ouvert ce débat :

- La promesse, est-ce la donnée, la connaissance du risque ou la capacité à intervenir en amont ?
- Le produit, est-ce l'assurance ou la sécurisation de l'activité ?
- Le bénéfice client, est-ce la continuité d'activité, la réduction de l'exposition au risque, la baisse de la prime, le coût de remplacement ou la préservation globale de l'activité ?

Et enfin, quel modèle économique peut concilier performance, incitation au changement et création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes ?

## LES ENGAGEMENTS DE RELYENS

### S'engager activement pour une société en transition

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

De ces échanges émergent des convictions fortes. Relyens ne peut plus revenir en arrière : le management du risque fait désormais partie intégrante de son identité. Il constitue un levier stratégique pour préserver l'assurabilité de ses sociétaires et renforcer leur résilience. La mission a du sens, et Relyens est pleinement légitime pour la porter.

Mais pour franchir une nouvelle étape, Relyens doit désormais assumer sa position de catalyseur du changement. Non pas seulement accompagner ses sociétaires dans la transformation, mais l'incarner et l'entraîner, avec discernement et constance. Cela supposerait de repenser la trajectoire de transformation : privilégier la différenciation de l'offre plutôt que la diversification des activités, affirmer un positionnement distinctif fondé sur la maîtrise du risque et la valeur créée pour le client.

Dans un contexte économique contraint, cette posture plus sélective, plus lisible et mieux ajustée, permettra à Relyens de consolider sa performance tout en donnant toute sa portée à sa mission. »

## Focus sur une action clé 2025



## Une organisation revue pour préparer l'avenir

2025 est une année charnière pour Relyens. Elle marque à la fois l'aboutissement du plan stratégique ImpACT2025 et la préparation active du prochain projet d'entreprise.

### Quatre objectifs pour cette évolution annoncée en avril 2025

<p><b>Préparer le futur plan stratégique</b></p> <p>et être opérationnels dès son lancement</p>	<p><b>Replacer le client au cœur</b></p> <p>de notre gouvernance et de notre fonctionnement quotidien</p>	<p><b>Renforcer l'efficacité</b></p> <p>et la performance sur les métiers cœurs de Relyens</p>	<p><b>Réaffirmer la culture assurantielle</b></p> <p>du groupe et son identité d'assureur</p>
---	---	--	---

## Une organisation articulée autour de trois pôles

La nouvelle structure s'est déployée progressivement en 2025 autour de trois grands pôles :

- 1 **Le pôle client** qui rassemble les Directions du Développement et une nouvelle Direction CVS (Customer Value Strategy & Marketing). Cette dernière a pour mission d'identifier les besoins clients, de valider la pertinence des offres et d'en assurer la rentabilité.
- 2 **Le pôle risk, product & insurance** regroupe la souscription, la vie des contrats, la réassurance ainsi que l'expertise sur les grands risques et le développement des produits associés.
- 3 **Le pôle delivery** concentre les équipes d'indemnisation et de services clients, organisées autour de trois directions des opérations : Responsabilité Civile médicale Europe, IARD et Protection Sociale.

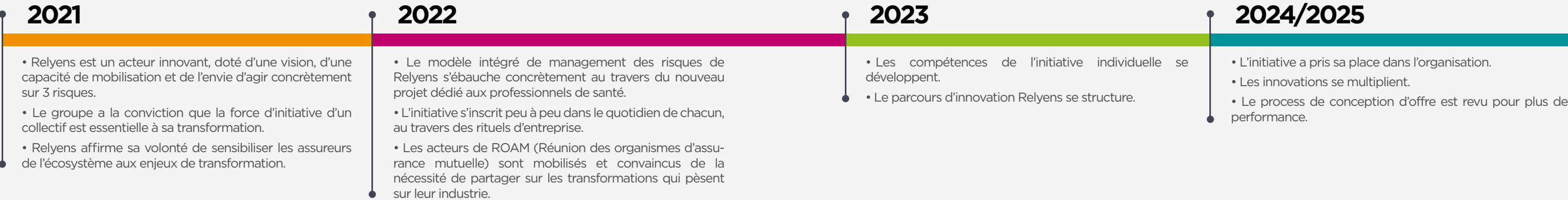
## Une nouvelle chaîne de valeur orientée client

Cette organisation instaure un processus d'innovation fluide : les besoins terrain remontent des Directions du Développement vers les équipes CVS, qui valident l'opportunité et mobilisent les experts risk, product & insurance pour créer de nouvelles offres. Le pôle delivery assure ensuite leur mise en œuvre opérationnelle.

**« L'objectif est de mieux collaborer, innover durablement et nous adapter ensemble à un environnement en constante évolution, au service de ceux qui nous font confiance. »**

Yves Gaillot, Directeur des Ressources Humaines

## TRAJECTOIRE





# #Innover & entreprendre

Innover et entreprendre pour construire un futur souhaitable

## AUTRES INITIATIVES ET RÉALISATIONS

### Un dispositif agilité renforcé pour accompagner les équipes dans le changement

De nouvelles actions de sensibilisation avec des témoignages de collaborateurs et des Lab agiles combinant théorie et pratique : 170 managers formés à l'agilité et à l'accompagnement au changement et 457 participants aux conférences agiles 2025 pour appréhender le droit à l'erreur, apprendre à mettre le client au centre, prioriser par la valeur et renforcer le travail collaboratif.

### Des prises de parole plus nombreuses

Les interventions de nos dirigeants autour de la thématique « l'assurance ne suffit plus » se multiplient auprès de nos publics.

### Le lancement des Creative Thinkers

Ce programme expérimental d'un an réunit 12 collaborateurs aux profils variés, accompagnés par des experts en Design Thinking, pour imaginer des solutions nouvelles face aux enjeux du groupe.

### Un nouveau process de conception d'offres

Le parcours Relyens 3D, dont les innovations s'avéraient trop déconnectées du cœur de métier, a été arrêté. Un nouveau processus d'innovation a depuis été instauré, plaçant le client au centre de chaque étape, de l'identification des besoins jusqu'au déploiement.

### Des publications aux formats et positionnements revus pour avoir plus d'impact

Ces publications permettent de porter avec conviction et impact notre rôle de risk manager vers l'extérieur. Elles témoignent de notre connaissance du risque et de la pertinence de notre approche globale pour aborder ces risques.

## ZOOM INDICATEURS

**86 %**

DE NOS CLIENTS CONSIDÈRENT QUE RELYENS EST UN GROUPE INNOVANT (89 % DES CLIENTS ACTEURS TERRITORIAUX VS 58 % EN 2023) - (85 % DES CLIENTS SANTÉ SOCIAL VS 67 % EN 2023)

**7**

PUBLICATIONS POUR SENSIBILISER SUR L'IMPORTANCE D'AGIR EN PRÉVENTION DES RISQUES

**4**

OFFRES LANCÉES EN 2025 (VERSUS 7 EN 2024 ET 2 EN 2023)

**87 %**

DES COLLABORATEURS CONSIDÈRENT QUE LE CADRE DE TRAVAIL FAVORISE LA PRISE D'INITIATIVE

**88 %**

DES COLLABORATEURS CONSIDÈRENT QUE LES PRATIQUES AGILES SONT APPLIQUÉES DANS LEUR ÉQUIPE

**32 %**

DES RETOMBÉES PRESSE FONT ÉCHO À LA TRANSFORMATION DE RELYENS

**780 000**

PROFESSIONNELS DE SANTÉ CIBLÉS VIA UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION LINKEDIN POUR LES SENSIBILISER AUX RISQUES (PSYCHO-SOCIAUX, NEVER EVENTS...)



### L'avis du comité

Par Julie Rachline

### Le choix de l'indicateur est fondamental pour ouvrir l'entreprise sur l'extérieur

« Pour innover et entreprendre, Relyens s'est engagé à agir sur la culture d'entreprise, son processus créatif et la sensibilisation de ses publics et parties prenantes.

Les engagements de Relyens ne font pas débats, les résultats présentés non plus. L'ambition, elle, questionne compte tenu des enjeux majeurs concernés.

Par exemple, dans sa démarche, Relyens a démarré par l'évaluation de l'impact de ses actions au travers de sondages internes. Mais n'est-ce pas une cible acquise «de principe» ? Certes, le ressenti des collaborateurs donne une indication sur les conditions réunies pour la prise d'initiative et constitue une première étape essentielle, mais comment s'assurer de sa réalité, de sa traduction auprès des clients de Relyens ?

Le choix de l'indicateur est fondamental pour ouvrir l'entreprise sur l'extérieur, pour inciter les collaborateurs à aller au-devant des clients. Celui-ci doit être finement travaillé et renouvelé

régulièrement pour être pertinent et adapté aux enjeux. L'engagement « transformer l'assurance » touche au cœur du projet, sa vision, sa mission. Il s'agit d'entraîner à terme l'ensemble des parties prenantes pour en faire des relais de la mission, la faire vivre.

Communiquer, sensibiliser est une étape essentielle mais non suffisante. Relayer ne signifie pas convaincre et il est essentiel désormais de sensibiliser avec une information pertinente, exclusive et experte mais aussi donner de l'espace à l'échange, actionner des relais d'influence, comme par exemple ce qui est réalisé auprès des Centres de Gestion.

Des efforts sont engagés ; nous ne sommes qu'au début d'un chemin qui va s'inscrire dans un temps long et qui sera soutenu par de nombreuses actions complémentaires. »

# #Durabilité

## Contribuer à un monde durable

### L'AMBITION

D'ici fin 2025, maîtriser l'empreinte environnementale du groupe et la réduire pour devenir un acteur exemplaire et engagé en faveur d'un monde durable.



### LES ENGAGEMENTS DE RELYENS

#### Agir aujourd'hui, transformer demain

- Réduire son empreinte environnementale.
- Favoriser la transition écologique de ses sociétaires et clients.
- Accentuer et affirmer sa politique d'investissement socialement responsable.

### L'avis du comité

Par Jean-Laurent Nguyen-Khac

#### Donner envie d'adhérer à la mission de Relyens

« Relyens affiche une dynamique environnementale incontestable, traduisant une volonté forte d'agir pour un monde plus durable.

Mais une attitude responsable ne peut se réduire à la seule mise en œuvre d'actions vertueuses : elle suppose une capacité à inspirer, mobiliser et entraîner. Contribuer à un monde durable, c'est faire de son engagement un levier de transformation collective.

Dans cette logique, la cohérence du projet et la crédibilité des engagements doivent devenir de véritables facteurs de différenciation. Les actions menées ne doivent pas seulement être

visibles, mais mesurables dans leur impact : fidélisation des clients existants, conquête de nouveaux et attractivité renforcée autour des valeurs portées par l'entreprise.

La question n'est plus simplement « Etes-vous sensible à ce que défend Relyens ? mais bien « Etes-vous prêt à changer de partenaire pour partager sa vision ? » Relyens ne doit pas susciter l'intérêt : elle doit donner envie d'adhérer à sa démarche, d'y participer, d'en devenir acteur. L'heure est venue pour Relyens de passer du statut du plus beau wagon du train à celui de véritable locomotive du changement, entraînant avec elle ses partenaires, ses clients et son écosystème vers un avenir durable. »

### Focus sur une action clé 2025



## Médaille de Bronze EcoVadis : la démarche RSE de Relyens récompensée !

Avec l'obtention de la médaille de Bronze d'EcoVadis, Relyens se place parmi les 35 % des entreprises les plus performantes en matière de développement durable au niveau mondial sur les 12 derniers mois. C'est la deuxième année que Relyens soumet sa candidature à cette plateforme de notation.

Après le badge « entreprise engagée » obtenu l'an dernier, cette médaille de Bronze est une belle reconnaissance de l'engagement collectif et de la progression de Relyens sur le chemin du développement durable. « Cette distinction témoigne de la pertinence de notre démarche RSE et des efforts fournis par l'ensemble de nos équipes. Elle nous donne également des pistes concrètes pour nous améliorer » précise Carole Bérard, directrice Identity & Commitment.

### Qu'est-ce qu'EcoVadis ?

EcoVadis est une plateforme de notation reconnue qui évalue la performance RSE des entreprises sur une échelle de 0 à 100 à travers 4 thèmes majeurs – environnement, éthique, social et droits humains, achats responsables - déclinés en 21 sous-thèmes complétés d'une veille 360°. Ces thèmes sont pondérés en fonction de la taille, de l'activité, de la localisation et du secteur de l'entreprise pour une évaluation personnalisée et pertinente.

### Un atout vis-à-vis des clients de l'entreprise

Cette reconnaissance constitue un véritable avantage concurrentiel : elle permet à Relyens de répondre aux exigences RSE de ses clients, souvent essentielles dans les processus d'appel d'offres ou de sélection de partenaires engagés. Cette certification pourra être valorisée auprès de tout son écosystème, aussi bien en France qu'en Europe.



## TRAJECTOIRE

### 2021

- Les initiatives RSE sont nombreuses.
- Relyens a la volonté de structurer une démarche globale déclinée en local pour avoir plus d'impact.
- Une politique d'investissement socialement responsable (ISR) est déjà affirmée.
- L'envie d'agir auprès des clients et sociétaires dans leur transition écologique est partagée.

### 2022

- Les bilans carbone sont réalisés pour l'ensemble des entités du groupe, sur les activités directes et indirectes, en France, Espagne, Italie et Allemagne.
- La stratégie bas carbone se dessine avec 3 grandes orientations.
- Les conditions de l'engagement des collaborateurs ont été créées (communication, feuilles de route, ateliers Citoyens...).
- Le Rapport article 29 a été réalisé et met en évidence les nouveaux enjeux à adresser.

### 2023

- La stratégie bas carbone se déploie au travers d'actions très concrètes.
- La sensibilisation des équipes est amplifiée.
- Une solution de financement pour favoriser la transition des acteurs territoriaux.
- Le monitoring du portefeuille d'actifs a été réalisé et des actions concrètes ont été menées sur le portefeuille immobilier.

### 2024/2025

- Une trajectoire bas carbone pilotée.
- Des parties prenantes internes mobilisées et engagées pour une empreinte environnementale maîtrisée.
- Une stratégie d'investissement socialement responsable, porteuse de résultats.



# #Durabilité

Contribuer à un monde durable

## AUTRES INITIATIVES ET RÉALISATIONS

### Un plan d'actions bas carbone

Mise en place sur la base des bilans carbone réalisés en 2021, 2023 et 2024.

### Une politique d'investissement socialement responsable plus exigeante

En 2025, la charte d'Investissement Socialement Responsable de Relyens est retravaillée avec un niveau d'exigence beaucoup plus fort, intégrant des critères à l'entrée plus stricts.

### Un plan d'animation RSE

Organisation d'ateliers citoyens et déploiement d'un plan d'animation groupe pour faire avancer des actions concrètes autour de la RSE.

### La poursuite des financements auprès des Acteurs Territoriaux

Un fonds d'investissement dédié et géré pour accompagner leurs projets de transition.

### Une stratégie d'engagement formalisée

Refonte et formalisation de notre stratégie d'engagement et recensement de l'ensemble des actions menées chez Relyens, dans un document référent, partagé.

### L'évaluation de notre démarche

Cette évaluation est menée par des tiers indépendants et opposables (OTI mission, OTI CSRD, Ecovadis).



## ZOOM INDICATEURS

**72 %**

DES CLIENTS CONSIDÈRENT QUE RELYENS EST ENGAGÉ EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (83 % DES CLIENTS ACTEURS TERRITORIAUX - 66 % DES CLIENTS SANTÉ SOCIAL)

**+8 %**

DE PARTICIPATION AUX ANIMATIONS (1880 À FIN SEPTEMBRE 2025 VS 1736 EN 2024)

**19,6 M€**

D'INVESTISSEMENTS CUMULÉS, DÉDIÉS À LA TRANSITION DES COLLECTIVITÉS (VS 17,9 M€ EN 2024)

**41 %**

D'INVESTISSEMENTS DURABLES (VS 36 % EN 2024)

**94 %**

DE NOS COLLABORATEURS SE SENTENT CONCERNÉS PAR LES ENJEUX CLIMATIQUES

**89 %**

SONT VIGILANTS À LEUR CONSOMMATION NUMÉRIQUE

### L'avis du comité

Par Paula Castroviejo Cillero

### Passer de l'engagement durable concret au leadership

« Un investissement réel de Relyens pour sensibiliser et former ses collaborateurs au changement climatique. Un alignement de notre politique d'investissement avec notre ambition. Des actions également pour préserver la ressource forestière et en eau avec la communication mensuelle et individuelle des chiffres des éditions papiers.

Une véritable dynamique est en place comme le témoigne l'obtention de la médaille de Bronze décernée par EcoVadis. Elle traduit une prise de conscience de toute l'organisation aux enjeux environnementaux.

En parallèle, depuis 2024, Relyens accompagne ses clients à l'intégration de clauses environnementales et sociales dans

leurs achats publics afin d'éclairer sur les critères pertinents à prendre en compte dans leurs achats d'assurance. Une nouvelle dimension donner à son engagement.

Sur cet objectif, les investissements de Relyens sont concrets et conséquents. L'effort est constant et les progrès, mesurés chaque année, sont significatifs.

Cet engagement nous affirme comme un leader, responsable du présent et du futur dans le monde de l'assurance.

Une étape a été franchie, Relyens est maintenant prêt à en passer une nouvelle. »

DES FEMMES ET DES HOMMES



# 9 membres engagés au service de la mission de Relyens



Composé de 9 personnalités aux parcours et expertises variés et complémentaires, le comité de mission donne son appréciation sur la pertinence de la mission de Relyens au regard des enjeux de Société, son activité et son positionnement sur le marché.

Il apporte son regard extérieur critique sur les actions mises en place par Relyens pour répondre aux engagements pris dans le cadre de sa mission. Il évalue les réalisations et les résultats, encourage, valorise, challenge la direction et devient même force de proposition pour accompagner Relyens dans sa trajectoire d'entreprise à mission. Une trajectoire qui s'inscrit dans le temps long pour contribuer à l'ambition d'un monde plus durable.

LES MEMBRES DEPUIS 2021

JEAN-OLIVIER ARNAUD 1

Président du comité de mission

Jean-Olivier Arnaud préside actuellement la Société Française d'Histoire des Hôpitaux. Ancien Directeur général de CHU (Nîmes, Lille, Marseille), il a engagé sa carrière pour le service hospitalier à travers divers postes de directeur RH, de Centres Hospitaliers, de l'Assistance Publique Marseille, Directeur général puis Président de la Fondation Infirmierie protestante, Hôpital Ambroise Paré - Hôpital européen Marseille, et de Président pour le SNCH et l'UNIHA.

CLAIRE CAUCHETIER 2

Directrice du Développement - France de Kaufman & Broad, filiale Aménagement et Territoire

Juriste de formation et bénéficiant d'une riche expérience en qualité de conseillère ou Directrice de Cabinet, Claire Cauchetier rejoint Novaxia - acteur majeur du recyclage urbain - en 2018. En 2021, elle assure la Direction de la marque et du développement du groupe Elithis incluant la communication, la RSE et les Relations institutionnelles. Courant 2023, elle intègre Kaufman & Broad en tant que Directrice Développement France de sa filiale Aménagement et Territoire où elle imagine le quartier de demain comme vecteur de réseaux et de circuits (communication, transports & mobilité, biodiversité, circuits courts, réemploi...) créateurs de valeurs (sociétales, économiques et environnementales) pour tous.

NOEMI LUIS 3

Manager d'Indemnisation de Relyens, en Espagne

Juriste et titulaire d'un master en médiation des conflits du Collège d'avocats de Barcelone, Noemi Luis a acquis une expérience dans la gestion des sinistres des dommages corporels, puis en tant que coordinatrice d'équipe de sinistres corporels. En 2018, elle intègre Relyens en tant que responsable indemnités au sein du marché Santé Social Espagne à Barcelone. Depuis début 2023, elle est devenue manager d'indemnisation des équipes de Madrid et de Barcelone. Au-delà de la gestion des équipes, elle assure également l'accompagnement des clients dans la gestion de leurs sinistres.

JEAN-LAURENT NGUYEN-KHAC 4

Administrateur de Relyens, Directeur Général du CIG de la Grande Couronne à Versailles

Jean-Laurent NGUYEN-KHAC a commencé sa carrière au CIG de la Grande Couronne comme juriste et informaticien, puis a été Directeur Général Adjoint à la mairie de Saint-Gratien dans le Val d'Oise durant deux années. Il est nommé Directeur général au CIG (Centre Interdépartemental de Gestion) en 1999. Ancien membre du Conseil d'administration de l'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion de la fonction publique territoriale (ANDCDG), il en a assuré la présidence de 2006 à 2021.

EMILIE POINT 5

Customer Experience Manager - Acteurs territoriaux France et établissements de santé Europe - Relyens

Titulaire d'un Bachelor Marketing et Communication à la Dublin Business School en Irlande et d'un Master 2 Marketing produit, Commerce et Entrepreneuriat à l'ISEG Lyon, Emilie POINT dispose d'une expérience de plusieurs années en tant que chef de produits et responsable de marché, en assurance de personnes individuelle et collective et IARD. D'abord auprès d'un courtier grossiste, d'une compagnie d'assurance puis d'une mutuelle couvrant les acteurs de la santé. Emilie a rejoint Relyens en 2017, en tant qu'experte études et développement œuvrant auprès des élus locaux et des Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS). En 2025, elle est nommée chef de projets expérience client au sein de la Direction CVS et marketing stratégique. Elle travaille en transverse, pour l'optimisation des parcours clients et la mesure de la satisfaction, dans le cadre du déploiement des offres de valeur adressées aux acteurs du soin et des territoires.

JULIE RACHLINE 6

Fondatrice et Présidente de LallianSe - Life Sciences Integrator

Fondatrice et CEO de LallianSe, Julie Rachline, docteure en neuropharmacologie, est une serial entrepreneure avec une expérience de près de 20 ans dans les sciences de la vie et le capital-risque auprès de start-ups, de scale-ups, d'investisseurs et d'entreprises. LallianSe, pionnier et initiateur du concept d'intégrateur en sciences de la vie, a été créé en 2015 pour transformer les innovations en succès économiques grâce à la co-construction et l'exécution de thèses d'investissement convaincantes. Julie est également membre indépendant du Conseil d'Administration d'EverZom, présidente de l'Association LallianSe et Secrétaire générale de l'Association des sociétés innovantes issues de l'AP-HP (ASIIA).

LES MEMBRES DEPUIS 2025

PAULA CASTROVIEJO CILLERO 7

Directrice Europe Indemnisation RCM - Relyens

Diplômée en Droit et en Sciences Politiques et Administrations Publiques, titulaire d'un master de l'IESE, Paula Castroviejo Cillero a tout d'abord exercé comme avocate dans un cabinet spécialisé en droit de l'assurance. Elle rejoint le groupe Relyens en 2015 et y occupe des fonctions de juriste, puis de directrice de marchés. Nommée Directrice Exécutive Adjointe de Relyens en Espagne en 2023, elle assume la direction du département de développement auprès du marché espagnol. En 2025, elle est nommée Directrice Europe Indemnisation Responsabilité Civile Médicale au sein du Pôle Delivery de Relyens.

SOPHIE LÉONFORTE 8

Administratrice de Relyens, Directrice Générale de l'hôpital Saint Joseph Saint Luc

Directrice d'hôpital diplômée en 2008 de l'EHESP et d'un Master en Ressources Humaines à Sciences Po Paris en 2011, Sophie Léonforte a occupé différents postes de Directeur adjoint au sein de Centres Hospitaliers et GHT. En 2017 elle est nommée Directrice générale adjointe de l'Hôpital Nord-Ouest (Villefranche sur Saône - Tarare - Trévoux). Elle est depuis 2021, Directrice Générale de l'Hôpital Saint Joseph Saint Luc à Lyon.

ALEX LEPRIOL 9

Directeur stratégie valeur et offre client pour les acteurs territoriaux - Relyens

Titulaire d'un DESS d'Economie, Alex Lepriol a co-fondé Elora, Bureau d'Etudes et laboratoire d'analyses spécialisé dans la prévention des infections nosocomiales en bloc opératoire. Il a ensuite présidé et dirigé Décision Publique - partenaire des acteurs publics, les accompagnant dans l'évaluation de leurs politiques publiques, leur stratégie et gouvernance, leur organisation et management. Il complète cette expérience par une activité de Conseil en transformation auprès des organismes publics au sein de Sémaphores. En 2020, il rejoint Relyens en qualité de directeur du marché des grands acteurs territoriaux. Il est nommé Directeur stratégie valeur et offre client pour les acteurs territoriaux en 2025.



## Des femmes et des hommes

# 2025, une année charnière pour le comité de mission

2025 marque un tournant pour le comité de mission de Relyens. Après quatre années d'un premier mandat exigeant et structurant, le comité a non seulement rempli son rôle légal de vérificateur, mais s'est imposé comme un acteur de la transformation du groupe. À l'heure où un nouveau mandat s'ouvre et où de nouveaux membres rejoignent l'instance, l'enjeu est clair : renforcer la dynamique d'accompagnement de Relyens.

## Un premier cycle fondateur, dense et formateur

Quatre ans se sont écoulés depuis la première réunion du comité de mission. Durant ce cycle, le comité a pleinement assumé son rôle légal de vérificateur de la bonne exécution de la mission, évaluant la mise en œuvre des engagements fondateurs de Relyens, objectif par objectif.

Au fil du temps, ses membres ont appris à appréhender la richesse et la complexité d'une entreprise à mission en mouvement : mesurer les avancées, identifier les marges de progrès, comprendre le modèle d'affaires et les enjeux propres à Relyens.

Au-delà des attendus légaux, le comité a progressivement trouvé son rythme, son mode de fonctionnement et sa place vis-à-vis de la gouvernance du groupe. Les membres se sont approprié leur rôle avec sérieux, ont développé des méthodes d'analyse plus approfondies et ont instauré un espace de dialogue ouvert, rigoureux et bienveillant. Ce fonctionnement collectif a permis au comité de gagner en maturité et de produire des évaluations claires, structurées et utiles.

## D'un rôle de vérificateur à une posture de challengeur

Au fur et à mesure, le comité a dépassé sa seule mission de contrôle pour adopter une posture plus ambitieuse : celle de challengeur, capable de questionner la cohérence entre la mission et la stratégie du groupe, et d'interpeller la gouvernance sur certains choix structurants.

Cette évolution s'est opérée naturellement, au fil des échanges et de l'imprégnation progressive de ses membres — externes comme internes — dans les réalités de Relyens. Les membres externes ont apporté un regard neuf, critique et complémentaire. Les membres internes, quant à eux, ont représenté la « voix de l'entreprise », enrichissant les analyses d'une connaissance fine des pratiques et de la déclinaison opérationnelle de la mission.

Cette complémentarité a permis au comité de devenir un véritable accompagnateur de la transformation de Relyens.

**« À l'issue de ce premier cycle, une conviction s'impose : notre rôle ne se limite pas à une vérification, il est aussi de donner un cap. Le comité doit désormais accompagner Relyens dans la construction de ses futurs engagements et contribuer activement à sa trajectoire. »**

Jean-Olivier Arnaud, président du comité



## Une expérience humaine et intellectuelle

Après trois années de travail, les membres dressent un bilan extrêmement positif :

- une expérience riche humainement et intellectuellement,
- un collectif solide, fondé sur la confiance, l'écoute et la qualité des débats,
- une compréhension approfondie du modèle Relyens et de ses enjeux,
- une capacité grandissante à analyser, débattre, proposer.

## 2026-2028 : une nouvelle feuille de route tournée vers l'impact

La question de l'impact réel des actions menées par Relyens — au sein du groupe comme auprès des écosystèmes de la santé, des territoires ou de l'assurance — devient centrale. Le comité ambitionne de s'affirmer davantage comme un espace de débat et un éclairer, en lien avec les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes.

Pour accompagner cette évolution, il s'est fixé trois priorités :

- 1 Asseoir son rôle de challengeur et devenir éclairer**  
Renforcer sa capacité de proposition, notamment sur les sujets liés à la mesure d'impact et aux évolutions possibles de la mission.
- 2 Aller à la rencontre des parties prenantes**  
Gouvernance, pairs, porteurs de projets, collaborateurs : l'objectif est de créer des espaces de dialogue, d'identifier des ponts entre exercices de mission et de capter les besoins ou signaux faibles.
- 3 Intégrer et embarquer rapidement les nouveaux membres**  
Afin d'assurer la continuité des travaux, favoriser leur compréhension du modèle Relyens et leur permettre de contribuer pleinement à la dynamique collective.

« Au fil du temps, le comité est passé de la mission, je l'espère de la mission, j'y crois ! » conclut Jean-Olivier Arnaud, convaincu comme tous les membres du comité du potentiel transformateur de la mission pour Relyens et son écosystème. »

## Une ambition renforcée : faire de Relyens une entreprise « en mission »

Le comité est convaincu que Relyens porte une mission puissante, capable non seulement de transformer son modèle d'affaires mais aussi d'influencer positivement son secteur.

Son ambition pour les années à venir :

- > **maintenir un haut niveau d'exigence,**
- > **rester ouvert, curieux, audacieux,**
- > **oser questionner et proposer,**
- > **et accompagner Relyens vers une mission toujours plus incarnée, vivante et tournée vers l'impact réel.**



**Découvrez l'interview des membres du comité de mission**





## Des femmes et des hommes

# Regards croisés sur quatre ans de mission

Claire Cauchetier, Noemi Luis et Émilie Point ont fait partie de cette aventure collective dès le début. Durant quatre ans elles ont partagé avec engagement et enthousiasme leur regard et leur expertise au sein du comité de mission de Relyens. Elles transmettent désormais le flambeau à Alex Lepriol, Sophie Léonforte et Paula Castroviejo Cillero. Avant de partir, Claire, Noemi et Emilie nous ont livré leurs témoignages sur la trajectoire de Relyens et cette expérience particulière en tant que membre d'un comité de mission.

## Claire Cauchetier

**Directrice du Développement - France de Kaufman & Broad, filiale Aménagement et Territoire**

« Le parcours de Relyens, est avant tout un parcours très engagé, sincère et surtout progressif. Au cours de ce premier mandat, nous avons beaucoup appris les uns des autres. La mission est devenue un prisme structurant et pas un simple affichage. C'est clairement un outil de changement. Ce qui m'a le plus marqué dans cette expérience de membre du comité de mission, c'est finalement la capacité collective à faire évoluer une culture d'entreprise autour d'une mission très ambitieuse, voir les lignes bouger, les pratiques se transformer et les collaborateurs s'approprier progressivement la démarche. C'est profondément inspirant. C'est très responsabilisant aussi. »



## Noemi Luis

**Manager d'Indemnisation de Relyens, en Espagne**

« Membre de Relyens depuis 2008, j'ai eu l'honneur d'intégrer le comité de mission dès sa mise en place. Pour moi, l'engagement sociétal, la transformation, l'innovation constituent les fondements d'une entreprise à mission, et Relyens incarne pleinement ces principes. Le rôle de ce comité a évolué depuis sa création, nous comprenons désormais plus clairement les objectifs de Relyens et sommes en mesure de les questionner et de les challenger. La participation à ce comité a constitué une expérience particulièrement enrichissante sur le plan professionnel et personnel. »



## Emilie Point

**Customer Experience Manager - Acteurs territoriaux France et établissements de santé Europe - Relyens**

« L'un des tous premiers challenges de ce comité a été de réunir des gens de l'externe, venant de différents milieux, et des internes comme moi, afin d'arriver à construire quelque chose ensemble. Définir notre positionnement nous a pris du temps. Désormais, cela fonctionne bien : nous avons acquis de la méthodologie et la communication entre nous est fluide. Il y a une vraie bienveillance, une écoute et surtout, nous sommes entendus. La direction générale et la présidence ont vraiment joué le jeu. Ils nous ont donné de la place et portent désormais la voix de ce comité. C'est vraiment très appréciable d'avoir participé à cette mise en place. »





## Des femmes et des hommes

# Ils font vivre la mission de Relyens

Ceux qui font vivre chaque jour la mission de Relyens vous font découvrir, de l'intérieur, ce chemin de transformation si singulier qu'est la société à mission. Comment contribuent-ils à leur niveau ? C'est la question que nous leur avons posée.



**Florent Brun**  
Consultant en management des risques

### *Je mets mon expérience terrain au service de ceux qui sauvent des vies !*

« Ancien pompier professionnel, j'accompagne aujourd'hui les Services d'Incendie et de Secours et les Centres de Gestion dans l'amélioration de la Qualité de Vie en Service (QVS) et la réduction des risques. Mon expérience de terrain me permet de capter les signaux faibles et de comprendre finement les enjeux : sens des missions, conditions d'exercice, relations managériales, accidentologies, épuisement physique et mental... Quand mes interlocuteurs me disent se sentir enfin écoutés et soutenus, ou qu'ils me recontactent pour aller plus loin avec Relyens, je mesure pleinement l'utilité de mon engagement au service de l'intérêt général. »



**Yanis Chategnier**  
Directeur gestion indemnisation

### *J'adapte l'accompagnement des victimes en fonction de chaque situation*

« Dans les dossiers à très forts enjeux, nous portons une responsabilité déterminante : défendre nos sociétaires, accompagner les victimes avec dignité, et garantir une indemnisation juste et soutenable. Avec mon équipe d'expertes et les médecins conseils du siège, nous agissons avec exigence, discernement et éthique. Nous menons une analyse fine, croisée, pour chaque situation, en tenant compte des faits, des impacts humains et des responsabilités engagées. Notre mission est claire : défendre l'intérêt général, c'est refuser la facilité, c'est chercher la justesse. C'est concilier protection individuelle et équilibre collectif. Chaque décision que nous prenons contribue à préserver la confiance, la solidarité et la pérennité de notre modèle mutualiste. »



**Sylvie Gomez Gay**  
Lead IAM (Identity and Access Management)

### *Je contribue à la protection des données de nos clients*

« Chez Relyens, mon activité consiste à gérer les utilisateurs et leurs habilitations dans notre système d'information. Je protège ainsi l'accès aux données en m'assurant que les bonnes personnes accèdent aux bonnes données au bon moment. Je garantis aux acteurs du soin et des territoires que leurs données sont protégées chez Relyens, et j'agis donc pour un intérêt général toujours plus sécurisé pour tous. »



**Aurélien Seunes**  
Consultant en management des risques RH

### *J'aide les établissements de santé à prendre soin de leur personnel soignant*

« Une de nos priorités est de détecter et prévenir les situations de burn-out. En effet, 4 ans après le COVID, nous constatons une augmentation de plus de 51 % de la fréquence des arrêts longs en maladie (181 jours et plus) chez nos clients. Une augmentation liée au niveau d'épuisement professionnel des personnels. Face à cette réalité, je promeus depuis près de 3 ans la solution Holicare auprès des établissements de soins. Cette solution permet d'objectiver l'état anxio-dépressif des personnels tout en préservant leur anonymat. Nous leur proposons un bilan individualisé pour les rendre acteur de leur santé, les orientons vers des contenus pédagogiques et si nécessaire leur apportons l'appui de professionnels de santé experts et coordonnés pour les épauler. En moyenne, 22 % des répondants à l'Holitest sont en situation à risque de burn-out.

La mesure d'impact est un facteur clé pour répondre à nos engagements : on constate que la durée moyenne des absences est divisée par 6 lors de la mise en place de la solution. Ceci concourt à une répartition plus équilibrée de la charge de travail dans les équipes et une plus grande stabilité dans les effectifs. Autant de facteurs qui ont une incidence sur la qualité des soins réalisés.

Au-delà du bénéfice financier, quand on améliore les conditions de travail du personnel soignant, on leur permet surtout d'être plus disponibles pour prendre en charge leurs patients. C'est en ce sens que je contribue concrètement à notre mission. »

### *J'accompagne nos clients dans la compréhension et la prévention de leurs principaux risques*

« Le bilan de sinistralité, réalisé une fois par an, est un moment clé dans notre relation avec nos clients. Il permet d'identifier les incidents, leurs causes et ce qui aurait pu être évité. Cette année, nous avons décidé d'apporter à nos comptes stratégiques une version enrichie de ce bilan : avec les risk managers, l'indemnisation et les équipes commerciales, nous croisons les données de sinistralité avérées, nos observations terrain et notre connaissance globale des risques. C'est un gros travail d'analyse qui nous permet ensuite de co-construire avec l'établissement des plans d'action personnalisés pour renforcer la sécurité des patients. J'interviens personnellement chez le client pour partager nos recommandations et leur apporter, en tant qu'ancien professionnel de santé, mon expertise médicale et en sécurité des patients. Cette approche a permis par exemple d'auditer le circuit du médicament dans un établissement du sud de la France, ou encore d'intervenir auprès d'un grand groupe privé sur les « never events ». A terme, j'aimerais qu'on arrive à automatiser ce bilan enrichi pour pouvoir le proposer au plus grand nombre de nos clients. »



**Dr Georges Romero**  
Anesthésiste-Réanimateur et Directeur risk management



En savoir plus sur  
les creative thinkers



**Maria Salazar**  
Head of Strategic project

## ***J'imagine des solutions innovantes pour aider l'entreprise à se transformer***

« Les creative thinkers, c'est un groupe de 12 collaborateurs aux profils et expériences variés. Notre objectif commun : challenger l'existant, imaginer et proposer des solutions innovantes pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Concrètement j'ai organisé avec l'appui de Fabernovel 6 workshops en 2025. Nous avons réfléchi notamment à deux questions cette année : « Comment réinventer l'expérience client à travers les émotions ? » et « Comment réinventer Relyens pour en faire notre entreprise idéale ? » Ces sujets d'innovation s'inscrivent dans notre transformation à un horizon moyen / long terme. »



**Sandrine Pernet**  
Directrice des investissements

## ***Je transforme nos investissements en leviers d'impact durable***

« Face aux défis actuels et futurs, les acteurs de l'assurance mutualiste et de l'investissement à impact ont un rôle crucial à jouer. Avec mon équipe, nous intégrons des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) au cœur de chaque décision d'investissement pour identifier des projets à la fois performants économiquement et porteurs d'un impact positif. La durabilité est la clé de voute de notre politique d'investissement. Entre 2021 et 2025 notre portefeuille est passé de 29 % à plus de 40 % d'investissements avec un objectif environnemental ou sociétal. C'est une grande fierté à la fois personnelle et collective. »



**Audrey Feduzzi**  
Cyber project manager

## ***Je préviens les risques cyber pour garantir la continuité des soins***

« Notre projet a consisté à développer un outil d'évaluation du risque cyber pour les établissements de santé publics et privés, en France, dans un premier temps. Cet outil, accessible via un espace projet sécurisé, permet de compléter un questionnaire afin de générer instantanément : une quantification du risque cyber de l'établissement, un positionnement par rapport à des pairs (chiffre d'affaires comparable), une synthèse des points stratégiques par domaine cyber et des recommandations pour améliorer la posture de sécurité. Une équipe de référence en matière de risque cyber chez Relyens accompagne l'interlocuteur dans l'évolution vers les actions de prévention ou assurance à mettre en place. Ce projet propose une approche globale de risk management pour adresser le risque cyber. »



# 2025 **Rapport** du **Comité** de **mission**

Siège social  
 18, rue Édouard Rochet  
 69372 Lyon Cedex 08 - France  
 Tél : +33 (0)4 72 75 50 25

## **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.