



## Plus simple et plus efficace pour le client !

Luc Gibour  
Directeur Général Adjoint



La Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH) est un acteur historique de la santé et de la prévoyance, qui assure plus d'1 million de personnes. Depuis quelques années, une révolution culturelle est en marche : la Direction Générale a entrepris une refonte des processus-clé de l'entreprise, en impliquant fortement les équipes terrain. Objectif : décloisonner pour renforcer l'efficacité opérationnelle au service du client. Explications de Luc Gibour, Directeur Général Adjoint de la MNH.

Ce n'est pas un hasard si le projet d'entreprise est baptisé "Efficacité opérationnelle". Sa raison d'être : **déployer l'amélioration continue sur l'ensemble des activités de la MNH, en plaçant le client au centre du dispositif.** *"Au début des années 2010, l'entreprise fonctionnait beaucoup "en silo". Chaque grande Direction était investie d'une mission et chacun se préoccupait essentiellement de son périmètre... Assez logiquement, lorsque nous avons engagé des projets qui nécessitaient de la transversalité, nous nous sommes rendus compte que ces modes de fonctionnement limitaient notre efficacité et pouvaient freiner notre capacité de développement".*

La MNH décide ainsi de lancer une phase expérimentale au sein de la Direction des

Services Clients, principale interface entre le client et les forces commerciales d'une part et la mise en œuvre opérationnelle du contrat d'autre part.

**La première "percée" processus : 3 jours pour supprimer les gaspillages et simplifier les activités, pour les équipes et pour le client !**

*"Avec l'aide de Quaternaire, nous avons décortiqué chaque étape du processus de souscription des contrats, du client jusqu'au gestionnaire, en associant à nos salariés des correspondants qui, dans les structures hospitalières, sont nos relais auprès des adhérents et prospects ; nous avons même associé à ces travaux un panel de clients !". Cette méthode participative était en rupture avec les modes opératoires traditionnels de la MNH, mais à l'image du nouveau*

**mode de fonctionnement recherché : innovant, dynamique, réactif avec des résultats rapides.**

En tout, 30 personnes ont consacré 3 jours à remettre en cause et remodeler les processus de travail. "Nous avons organisé autant d'ateliers qu'il y a d'étapes dans le processus, et chaque sous-groupe tournait sur tous les ateliers" : une organisation importante qui a permis aux participants d'échanger, de se challenger et d'identifier les bonnes pratiques et celles sans valeur ajoutée, pour finalement formaliser ensemble le processus le plus efficace pour le client.

**"Cette façon de travailler a permis à chacun de prendre conscience des enjeux collectifs et de son rôle dans l'atteinte de l'objectif commun. Nous voulions moderniser et décloisonner : c'est ce que nous avons fait. Nous voulions des résultats tangibles : nous en avons obtenu, notamment en termes de qualité de service et de gains financiers" :** par exemple, **le délai d'enregistrement d'un nouveau contrat est réduit de 7 jours** grâce à la suppression d'allers-retours inutiles entre différents services. Ou encore, le temps libéré (l'équivalent de 2,2 ETP) est réorienté vers des tâches à plus grande valeur ajoutée comme des appels sortants pour entretenir la relation clients...

### Exemples de gains réalisés sur le processus Souscription



Délai d'enregistrement  
d'un nouveau contrat

**- 7 jours**



Economies

**- 166 K€**



Temps libéré

**2,2 ETP**



Délai de versement des  
prestations

**3 jours au lieu de 5**

## Un succès partagé

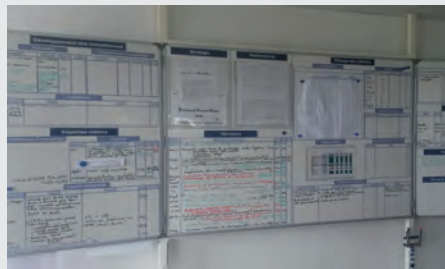
Après 7 mois d'investissement des équipes, les travaux menés et les résultats obtenus ont été présentés aux collaborateurs du Siège. *"Notre projet d'entreprise est mené en association étroite avec les équipes de terrain ; leur adhésion est clé dans la réussite. La journée de janvier, à laquelle plus de 300 salariés ont participé, était l'occasion de rendre visible le chemin parcouru et de donner envie au plus grand nombre de s'inscrire dans la même démarche de progrès".*



Showroom du 19 janvier 2015, étape-clé dans l'accompagnement du changement qui s'opère à la MNH.

## Le Management Visuel : l'amélioration continue au quotidien !

6 mois plus tard le Management Visuel est mis en place au sein de 3 Unités Contrats et de l'Unité Recouvrement. *"Le Management Visuel est une déclinaison au quotidien, des démarches que nous menons pour améliorer nos processus. Les rituels d'animation permettent, à l'échelle d'un service, de faire remonter les propositions. Cette démarche renforce notre efficacité ; elle ancre l'amélioration continue comme un réflexe, au service du client".*



Véritable système collaboratif, le Management Visuel favorise la mobilisation de tous sur un projet. La prise de décisions est partagée entre le manager et son équipe. Les rituels collectifs et le partage entre managers permettent de renforcer la cohésion entre services et d'harmoniser les pratiques.

Le travail sur la souscription des contrats ayant porté ses fruits, la Direction a décidé de prolonger les percées sur les activités Correspondants et Achats, et d'équiper la Direction des Systèmes d'Informations d'un Management Visuel. **"La méthode se diffuse dans l'entreprise : nous avons beaucoup de demandes des services opérationnels ; c'est la raison du succès !"**. Et la révolution culturelle ne fait que commencer... Pour Luc Gibour, *"il faut s'inscrire dans le temps et généraliser à toute l'entreprise cette méthode de résolution de problèmes, portée par une volonté sincère de l'entreprise, de mettre en œuvre les solutions de ceux qui, au quotidien, vivent les processus, pour améliorer l'efficacité globale de la MNH. C'est la volonté de la Direction Générale"*.

Et de citer l'exemple d'une acquisition récente de la MNH : *"nous allons sans doute nous appuyer sur la méthode Percée pour améliorer les synergies entre nous, la "maison-mère" et les filiales qui nous ont rejoints. Nous n'avons pas les mêmes offres mais nous travaillons sur les mêmes clientèles, il est essentiel de clarifier nos façons de faire pour réaliser la valeur ajoutée escomptée lorsque nous avons fait ces acquisitions. En ce sens, la démarche que nous avons entreprise est un levier pour faire évoluer les cultures et un formidable accélérateur de valeur ajoutée sur notre marché !"*.



Première mutuelle du monde de la santé et du social, le groupe MNH (Mutuelle Nationale des Hospitaliers) protège plus d'1 million de personnes (santé et prévoyance). Fondé en 1960, il emploie aujourd'hui 940 salariés sur l'ensemble du territoire national et réalise un chiffre d'affaires de près de 700 millions d'euros.