



# Stijn Baert

« Tout le monde crie que 'travailler doit être plus rentable', mais rien ne se passe »



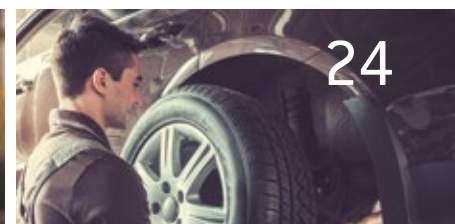
**ROEL DRUYTS (HILLEWAERE) :**  
« LES CINQ PROCHAINES ANNÉES DÉTERMINERONT SI LES COURTIERS RÉSISTERONT »

**TELEDESK GROUP :**  
TROIS TRENTENAIRES À LA BARRE



# contenu

- 4 **INTERVIEW AVEC STIJN BAERT (UGENT)**  
« Tout le monde crie que 'travailler doit être plus rentable', mais rien ne se passe »
- 9 **TELEDESK GROUP :**  
**TROIS TRENTENAIRES À LA BARRE**
- 14 **UNE JOURNÉE DANS LES PAS DE GRIET,**  
**COLLABORATRICE ASSISTANCE**



- 18 **ROEL DRUYTS (HILLEWAERE) :**  
« Les cinq prochaines années détermineront si les courtiers résisteront »
- 22 **RÉSEAU DE RÉPARATEURS DE TELEDESK GROUP AXÉ SUR LE CONTRÔLE DE QUALITÉ**
- 24 **SERVICE SUR MESURE POUR LES SOCIÉTÉS DE LEASING**
- 26 **L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES : QUELQUES PERSPECTIVES INTÉRESSANTES**

**Telescope** est une édition de Teledesk Group et paraît 2 fois par an.

**Éditeur responsable**  
Geert Verhaeghe

**Réalisation**  
Mindsetting.be

**Feed-back**  
Si vous voulez réagir à l'un des articles, envoyez un courriel à [telescope@teledeskgroup.be](mailto:telescope@teledeskgroup.be).

# édito



Geert Verhaeghe



Ward Alleman

Pour de nombreuses entreprises, la croissance est un objectif prioritaire. Elle permet d'augmenter la puissance de frappe, d'ouvrir de nouvelles perspectives, d'exploiter un plus grand potentiel... mais elle présente également des défis supplémentaires.

Pour une start-up, les ventes occupent souvent une place de choix en haut de la liste des choses à faire. C'est logique, car il faut bien créer sa position sur le marché. Le gérant parvient sans trop de difficultés à gérer lui-même la petite équipe et à suivre de près même les nombreux projets en cours.

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, de nombreux points d'attention supplémentaires émergent. Une nouvelle structure organisationnelle devient nécessaire car le gérant ne peut plus diriger tous les membres de l'équipe lui-même. Travailler de manière plus structurée devient une nécessité pour des raisons d'efficacité et de rentabilité. Penser plus stratégiquement devient également évident, car il est essentiel non seulement de préserver la position sur le marché acquise, mais aussi de la renforcer.

Cela soulève également la question des tâches que l'entreprise continue à gérer en interne, et des activités ou services à externaliser. Peut-on également utiliser l'intelligence artificielle pour rationaliser et accélérer certaines procédures ou tâches ? C'est une question qui figure aujourd'hui sur le tableau de bord de presque toutes les directions d'une entreprise de taille moyenne ou grande.

En résumé, chaque entreprise doit se réinventer continuellement. C'est également ce que nous essayons de faire chez Teledesk Group. En un peu plus de deux ans, nous sommes passés de 40 à 110 employés. Cela signifie que nous devons modeler notre organisation différemment. Surtout parce que nous voulons maintenir cette courbe de croissance dans les années à venir. Croître de manière rentable et efficace, c'est notre objectif.

À cette fin, nous sommes constamment à la recherche de collaborateurs compétents. Ce n'est pas évident, comme l'explique également l'économiste Stijn Baert dans l'article principal de cette édition de Telescope. Il propose quelques solutions pour éliminer l'inertie de notre marché du travail. Espérons que les politiciens proposent un plan d'action concret après les élections, car la pénurie sur le marché du travail affecte de nombreux secteurs, notamment celui des assurances. Plus que jamais, former les employés devient un impératif absolu pour les entreprises. C'est aussi un domaine sur lequel nous misons fortement chez Teledesk Group.

Bonne lecture !

Geert Verhaeghe,  
Founder Teledesk Group

Ward Alleman,  
CEO Teledesk Group

« Outre une réforme approfondie du marché du travail, nous avons également besoin d'une réforme structurelle des pensions »



Stijn Baert (UGent):

« Tout le monde crie que  
‘travailler  
doit être plus  
rentable’  
mais rien ne se passe »

Comment expliquez-vous la pénurie sur notre marché du travail ?  
Et quelles solutions existe-t-il ? Stijn Baert, professeur d'économie  
du travail à l'UGent, partage ses réflexions avec nous.

---

**Quels sont, selon vous,  
les principaux points  
douloureux du marché du  
travail belge qui devraient  
être abordés au plus vite ?**

**Stijn Baert:** La guerre des talents est sans aucun doute la principale préoccupation des entrepreneurs. Les chiffres le prouvent. Il y a dix ans, un emploi sur quarante était vacant dans notre pays, aujourd'hui c'est un sur vingt. La Belgique est à la traîne par rapport à d'autres pays. Avec les Pays-Bas, nous sommes même parmi les plus faibles de la classe. La Flandre a un marché du travail plus tendu que Bruxelles et la Wallonie, mais ces deux régions sont également au-dessus de la moyenne européenne en termes de postes vacants !

Un autre point brûlant est le coût élevé des salaires. En raison de l'indexation automatique des salaires, les entreprises belges ont perdu en compétitivité par rapport à leurs concurrents dans les pays voisins. Il faudra probablement attendre 2026 avant que nous comblions cet écart. Pour une économie ouverte comme celle de la Belgique, cela est très problématique. De plus, il n'est pas seulement difficile d'attirer des personnes, cela pose également un problème pour les entrepreneurs, mais aussi, par exemple, pour le gouvernement: cela entraîne une perte de revenus et des milliards sont investis dans des plans de relance qui ne produisent pas suffisamment de rendement. →



« Si vous bénéficiez d'une allocation aujourd'hui et que vous commencez à travailler demain, il y a de fortes chances que vous ne conserviez pas plus, voire moins, en net. »

**Stijn Baert**

### Quelles causes voyez-vous à cette pénurie extrême sur le marché du travail ?

**Stijn:** Il y en a plusieurs. Tout d'abord, le puzzle entre les demandeurs d'emploi et les postes vacants ne correspond pas. Mais ce n'est qu'une partie de l'explication. Le fait est que dans notre pays, pas moins de 1,3 million de personnes âgées de 25 à 64 ans ne travaillent pas et ne cherchent d'ailleurs pas de travail. Seuls l'Italie, la Croatie, la Roumanie et la Grèce font pire.

Pourquoi les gens sont-ils exclus du marché du travail ? Parce que travailler ne rapporte pas assez. À l'approche des dernières élections, vous entendiez les mêmes discours qu'aujourd'hui: le travail doit rapporter plus, le pouvoir d'achat doit augmenter, ... Mais nous constatons aujourd'hui que travailler n'est financièrement pas plus intéressant qu'avant. Si un employeur paie aujourd'hui 100 euros à un employé célibataire, 53 euros vont à l'État. Lors des dernières élections, c'était 52 euros. Aucun pays au monde ne s'approche de notre niveau.

### RÉFORMES STRUCTURELLES NÉCESSAIRES

**Conclusion: le gouvernement doit rendre le travail financièrement plus avantageux. Mais comment ?**

**Stijn:** Entre autres, en ajustant la fiscalité et en réduisant l'écart entre le salaire brut et le salaire net. Ce qui augmenterait aussi la différence entre le salaire net

et une allocation. Car si vous travaillez, vous avez beaucoup de frais supplémentaires: garde d'enfants, transport vers le lieu de travail, vêtements supplémentaires. En même temps, vous perdez certains avantages sociaux que vous aviez en tant que non-travailleur, comme une réduction sur les transports publics, une facture d'eau et d'énergie moins élevée, ... En bref, si vous bénéficiez d'une allocation aujourd'hui et que vous commencez à travailler demain, il y a de fortes chances que vous ne conserviez pas plus, voire moins, en net. Cela ne vous incite pas à entrer sur le marché du travail.

Je plaide donc pour le modèle néerlandais, où certains avantages sociaux sont également accessibles aux personnes à faible revenu. Ceux qui gagnent peu ne perdent pas les avantages. Et si plus de postes vacants sont pourvus, et donc plus d'inactifs migrent vers le marché du travail, cela entraîne moins de dépenses pour notre sécurité sociale.

De plus, nous devons mieux surveiller la sortie du marché du travail vers l'assurance maladie et la retraite anticipée. Outre une réforme approfondie du marché du travail, nous avons également besoin d'une réforme structurelle des pensions, qui tiendrait surtout compte du nombre d'années effectivement travaillées et comporterait moins de périodes assimilées. En ce qui concerne l'assurance maladie, nous devons œuvrer à davantage de réintégration et à l'égalité des chances pour les personnes qui ont été malades.



**Pourquoi le refrain 'faire en sorte que le travail paie plus' dure-t-il depuis si longtemps, mais en réalité, peu ou rien n'est fait ?**

**Stijn:** En effet, cela dure depuis très longtemps. Je l'ai entendu pour la première fois quand Patrick Dewael était encore ministre-président de la Flandre, il y a près de vingt-cinq ans. Mais rien ne se passe. Le point clé est la cohérence. Tous les partis veulent réduire les impôts sur le travail, mais peu expliquent comment financer cela. Cela peut se faire par des économies dans d'autres domaines, mais alors il faut oser nommer où précisément. Il est également possible de déplacer les impôts du travail vers la consommation, en taxant par exemple plus lourdement les produits polluants ou les biens de luxe. Une autre option serait de taxer les gains en capital, mais cela doit être fait sérieusement pour éviter la fuite des capitaux. Et de toute façon, je trouve que le Bureau du Plan devrait calculer toutes les propositions des partis à cet égard, sinon ce ne sont que des châteaux en Espagne.

**MOINS TRAVAILLER POUR LE MÊME SALAIRE ?**

**Que pensez-vous de la proposition du PS de passer à une semaine de 32 heures sans perte de salaire ?**

**Stijn:** Irréalizable. Le gros problème est le coût horaire. Si vous travaillez moins pour le même salaire, alors le coût horaire augmente. Vous êtes peut-être un peu plus productif, mais cela ne compense jamais complètement. Pour les entreprises, le coût salarial devient donc plus élevé, ce qui complique la concurrence avec les entreprises étrangères et les pousse hors du marché.

**Dans le passé, des voix se sont déjà élevées pour créer plus d'emplois à temps partiel, afin de faire travailler plus de gens. Cela fonctionne-t-il ?**

**Stijn:** L'idée de transformer par exemple cinq millions d'emplois en six millions est dépassée. Le marché du travail n'est pas un donnée statique. Dans certains emplois, vous n'êtes productif qu'après un certain nombre d'heures. Et si les gens travaillent plus, ils gagnent plus

« Tous les partis veulent réduire les impôts sur le travail, mais peu expliquent comment financer cela. »

**Stijn Baert**

et consomment aussi plus. Si vous laissez les gens gagner moins, vous créez une spirale descendante. La même idée était à la base de la retraite anticipée: nous poussons les travailleurs âgés hors du marché du travail, créant ainsi plus d'espace pour les jeunes forces. Mais cela ne fonctionne pas. Un employé plus âgé gagne d'ailleurs plus et dépense aussi plus ...



### DES SEAUX SUPPLÉMENTAIRES

**Vous avez aussi le sentiment qu'il y a beaucoup de bricolages dans notre législation du travail et des pensions.**

**Stijn:** Absolument. Comparez cela à un toit qui fuit de tous côtés. Au lieu de demander un devis pour une réparation approfondie et professionnelle, nous allons simplement acheter des seaux supplémentaires dans un magasin. Nous ferions mieux de démolir beaucoup de ces bricolages et de lancer des incitations transparentes.

Les gens doivent savoir à quoi s'en tenir. L'âge légal de la retraite est de 67 ans, mais il existe de nombreuses règles d'exception. Dans les pays scandinaves, celles-ci

ne s'appliquent qu'à certains métiers pénibles. C'est beaucoup plus clair.

**Que pensez-vous de limiter dans le temps les allocations de chômage ?**

**Stijn:** Le régime actuel n'encourage pas les gens à rechercher rapidement des postes vacants, car la dégressivité des allocations de chômage est trop limitée. Les recherches montrent d'ailleurs que les gens ont beaucoup moins de chances de trouver un emploi après un an de chômage. Je plaide donc pour que la dégressivité commence plus tôt que après un an. Si nous devons aussi limiter dans le temps les allocations, je ne suis pas encore sûr. Certaines personnes seront motivées à chercher un

« En Belgique, il y a un mur bien plus grand entre les formations et le marché du travail que dans les pays qui nous entourent. »

### **Stijn Baert**

emploi, tandis que d'autres se retrouveront simplement dans les statistiques de l'aide sociale. C'est un choix difficile, je trouve.

Il est cependant indéniable que nous avons de très mauvais résultats en Belgique pour activer les non-actifs. Bien qu'un tiers des postes vacants ne nécessitent ni expérience ni diplôme, la moitié des chercheurs d'emploi sont sans travail depuis un an ou plus.

### MUR ENTRE FORMATION ET LIEU DE TRAVAIL

**Comment voyez-vous la transition des bancs d'école au lieu de travail: pensez-vous que cela soit bien organisé en Belgique ? Ou voyez-vous certains points à améliorer ?**

**Stijn:** En Belgique, il y a un mur bien plus grand entre les formations et le marché du travail que dans les pays qui nous entourent. Il y a certes des stages, de l'apprentissage en milieu de travail, ... mais par exemple en Allemagne et aux Pays-Bas, il existe des systèmes hybrides plus efficaces et une longue tradition de combiner les études en classe avec l'apprentissage sur le lieu de travail. Le chômage des jeunes y est donc moins élevé que chez nous.

En Belgique, c'est généralement l'un ou l'autre: étudier ou travailler. L'apprentissage tout au long de la vie y est moins ancré, ce qui nous rend moins flexibles sur le lieu de travail. Et les fournisseurs d'éducation doivent aussi oser se remettre en question: les formations n'évoluent pas toujours en phase avec le marché du travail. Par exemple, pour les bacheliers professionnels, je constate régulièrement qu'ils ne sont pas adaptés assez rapidement.

**Il y a beaucoup moins d'étudiants en Finances et Assurances qu'avant, tout comme les étudiants en Actuariat. Cela rend plus difficile pour les entreprises d'assurance de trouver des personnes.**

**Stijn:** C'est exact. Bien que ce soient des formations solides, vous voyez que leur attrait pour les jeunes diminue. Cela a probablement à voir avec le fait que le secteur des assurances a une image peu attrayante. Un rôle pour un courtier d'assurance dans un programme télévisé populaire pourrait booster l'image du secteur. Vous avez besoin en tant que branche de bons ambassadeurs.

**Merci pour cet entretien .**

Teledesk Group:

# Trois . trentenaires à la barre

Ward Alleman (PDG), Nils Rossel (Analyste d'affaires) et Jeroen De Schrijver (Responsable Back Office) forment ensemble l'équipe de direction principale de Teledesk Group. Ces trois trentenaires sont déterminés à pérenniser la forte croissance que Teledesk Group a connu ces dernières années dans un avenir proche. Ils sont prêts à expliquer quelle stratégie ils envisagent et sur quels thèmes ils mettent un accent particulier.

---



Nils Rossel

« Nous avons tous trois parcouru différents départements de l'entreprise. Je pense sans aucun doute que c'est l'une de nos forces. Cela vous rend naturellement polyvalent. »

**Nils Rossel**

**Il est remarquable que vous soyez tous jeunes, mais que vous ayez déjà de nombreuses années d'expérience au sein de l'entreprise. De plus, vous avez tous commencé dans l'aventure Innovation Group.**

**Nils:** En effet, nous avons tous trois parcouru différents départements de l'entreprise. Je pense sans aucun doute que c'est l'une de nos forces. Cela vous rend naturellement polyvalent.

**Jeroen:** Absolument. Vous découvrez les aspects positifs de certains emplois et services, mais aussi les côtés moins agréables. Par exemple, il y a eu une période où l'accent était beaucoup mis sur la performance et le reporting, ce qui faisait parfois reculer l'aspect humain. Ces expériences ont justement fait que nous accordons aujourd'hui beaucoup d'importance au facteur humain au sein de Teledesk Group. Même si nous voulons que l'entreprise atteigne des performances de haut niveau, nous comprenons que tout le monde peut avoir un jour sans. Une atmosphère familiale et chaleureuse est l'une des valeurs fondamentales de notre entreprise.

**Ward:** Tout à fait d'accord. En passant par différentes étapes au sein de l'entreprise, vous obtenez à la fois une vision large et une spécialisation approfondie. Lorsque Geert Verhaeghe est revenu début 2020, nous avons eu l'opportunité de participer à la formation du nouveau Teledesk Group. Bien sûr, l'accent est mis sur la rentabilité, cela va de soi, mais tout autant sur nos employés: nous voulons leur offrir des opportunités et leur permettre de s'épanouir pleinement.

**Jeroen:** Le fait que nous ayons à peu près le même âge aide également à être rapidement sur la même longueur d'onde. Au sein de l'équipe de gestion, nous partageons nos expériences et nos visions, et Geert est toujours disponible pour échanger avec nous. Et bien sûr, nous nous challengeons mutuellement. La combinaison d'une bonne école interne et de conseils externes nous a donné l'opportunité de grandir jusqu'à où nous sommes aujourd'hui.

## STRATÉGIE

### Sur quelles activités Teledesk Group se concentre-t-il aujourd'hui ?

**Nils:** Nous offrons aujourd'hui un large éventail de services: assistance, gestion des sinistres et des accidents, administration pour compte de tiers, gestion de flottes, télémarketing, ... Et via Mindsetting, nous fournissons des services de communication pour les assureurs et les courtiers. Cette large palette nous permet de proposer des solutions complètes à nos clients, mais aussi de moduler chaque service en fonction des besoins du client. Le sur-mesure pour les entreprises dans les secteurs de l'assurance, de la banque et de l'automobile est notre cœur de métier. Nous connaissons parfaitement le marché belge, et entre-temps, nous avons également acquis une notoriété suffisante.

**Ward:** Que voulons-nous exactement atteindre avec Teledesk Group ? Nous voulons être le partenaire privilégié des assureurs, des courtiers et des sociétés de leasing pour chacun des services mentionnés. Nous pouvons même mettre en place des équipes dédiées pour des clients et des projets spécifiques, où tous les membres de l'équipe possèdent les attestations FSMA nécessaires.

**Jeroen:** Sans vouloir me vanter, je pense que nous disposons de nombreux atouts: connaissance du secteur, expérience, flexibilité, convivialité et bien sûr notre position indépendante. Les conflits d'intérêts sont impossibles chez nous.

### QUELLE EST L'ÉTENDUE DU MARCHÉ ?

#### Envisagez-vous d'extrapoler le modèle de Teledesk Group à d'autres secteurs ?

**Ward:** Cela serait certainement possible, car plusieurs secteurs sont confrontés à des défis similaires à ceux du secteur des assurances: capacité limitée, faible afflux de collaborateurs spécialisés, attentes élevées des clients en matière de disponibilité, ... Je pense par exemple aux secteurs de

l'immobilier et de la comptabilité. Mais il n'y a pas encore de plans concrets.

#### La vague de consolidation chez les assureurs et les courtiers représente-t-elle une menace pour Teledesk Group ? Le bassin de clients potentiels se réduit.

**Ward:** Non, je ne le pense pas. Le nombre total d'assureurs et de courtiers n'est pas, selon moi, le critère le plus important. Le nombre de clients d'assurance et de contrats d'assurance sont, selon moi, des paramètres plus importants. Et ceux-ci restent certainement stables. De plus, les contrats d'assurance deviennent de plus en plus complexes, ce qui augmente encore l'importance de l'aspect humain pour le client final.

**Jeroen:** De plus, nous constatons qu'il n'est certainement pas plus facile pour les assureurs ayant leur siège dans une grande ville de trouver de nouveaux employés. Avec Teledesk Group, nous avons maintenant des bureaux à Ypres, Zonhoven et Courtrai. Nous voyons l'ancrage local comme un atout et avec cette stratégie, nous voulons voir si nous pouvons renforcer notre position sur le marché du travail, et par conséquent notre croissance aussi.

**Nils:** En outre, le partage des connaissances est plus facile dans une petite équipe comme Teledesk Group que dans de très grandes entreprises. Dans les mois à venir, nous allons continuer à développer notre centre de formation interne, afin qu'il devienne l'un des piliers de notre entreprise.

#### Quelles ambitions nourrissez-vous pour les années à venir ?

**Ward:** Ces derniers 3,5 ans, nous avons connu une croissance de 250 % en termes de nombre d'employés: de 40 à plus de 100. Nous voulons maintenir cette courbe de croissance dans les années à venir. À moyen terme, nous souhaitons donc atteindre le cap des 250 employés. Cela mettra certainement la pression sur notre structure organisationnelle. Nous y réfléchissons déjà sérieusement aujourd'hui.

« Nous voulons être le partenaire privilégié des assureurs, des courtiers et des sociétés de leasing »

**Ward Alleman**



**Ward Alleman**



Nous voulons croître en termes de nombre d'employés, mais aussi en termes de RH et d'équipes auto-organisées. Il ne s'agit pas seulement de recruter, mais aussi de développer continuellement nos gens. Et surtout, nous voulons encore plus d'intimité client avec nos clients. Donc, assez de défis.

### COVID-19

#### Comment regardez-vous en arrière sur la période du coronavirus ?

**Jeroen:** D'une part, la pandémie de coronavirus nous a donné le temps de réorganiser l'entreprise: nous avons eu la possibilité de réfléchir profondément à notre offre de services, à notre organisation et à la culture d'entreprise souhaitée. En même temps, le coronavirus a fait que le marché était de plus en plus prêt pour l'externalisation. Cela explique en partie notre processus de croissance.

#### Le coronavirus a-t-il également eu des conséquences négatives ?

**Nils:** Oui, par exemple parce que nous avons recruté beaucoup de nouvelles personnes pendant des périodes où il était à peine permis de travailler au bureau. De ce fait, beaucoup de ces nouveaux n'ont pas suffisamment intégré la culture de Teledesk Group. C'est pourquoi nous voulons y accorder une attention particulière aujourd'hui. De plus, le télétravail est désormais une réalité pour bon nombre de nos employés, ce qui nécessite des investissements importants en IT et en logiciels.

### INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

#### Enfin, quel potentiel voyez-vous pour l'intelligence artificielle ?

**Nils:** Je pense que l'intelligence artificielle peut renforcer la connexion avec les clients et les employés. Le mot 'peut' est important ici. Ce ne sera pas facile, car il existe un risque que l'aspect humain soit rapidement oublié. Nous devons donc absolument veiller à cela. De plus, le coût des solutions d'IA est encore élevé aujourd'hui et le secteur des assurances reste un secteur très grand et assez traditionnel. Néanmoins, je suis convaincu que l'IA jouera un rôle important à l'avenir, mais pour l'instant nous restons prudents. Bien sûr, nous gardons le doigt sur le pouls, cela va sans dire. Car nous sommes déterminés à suivre toutes les innovations importantes à l'avenir. C'est bon pour nos employés, nos clients et les clients de nos clients. •

« Le coronavirus a fait que le marché était de plus en plus prêt pour l'externalisation. Cela explique en partie notre processus de croissance. »

**Jeroen De Schrijver**



Une journée dans  
les pas de

# Griet,

collaboratrice Assistance

Comment se déroule une journée de travail d'un employé de notre service d'assistance ? Nous avons suivi Griet un mardi, depuis son arrivée chez Teledesk Group jusqu'à son départ. Voici le récit de quelques moments forts de la journée de Griet, agrémentée de contacts intéressants et parfois surprenants.

01

**7h45** J'arrive et m'installe à mon bureau. Officiellement, la journée de travail commence à 8h, mais cela me permet de me préparer tranquillement et d'ouvrir tous les programmes nécessaires sur mon ordinateur. Un bon café me met parfaitement en condition.



02

**8h07** Le premier appel pour un courtier arrive. Je réponds au nom du bureau de courtage, situé près de Mouscron. Une cliente, en route pour son travail, a été impliquée dans un accident. Elle est impressionnée par l'événement et ne sait pas exactement quoi faire. Elle n'est pas blessée, mais sa voiture est toujours sur la route et gêne la circulation, ce qui crée involontairement des situations dangereuses. Elle a appelé son courtier et arrive donc chez Teledesk Group, et par conséquent à moi.

Je la rassure et lui dis que nous allons examiner ensemble, étape par étape, ce qu'elle doit faire. Mais d'abord, elle doit mettre en sécurité sa personne et sa voiture. Nous terminons notre appel et convenons qu'elle me rappellera dans quelques minutes.



04

**9h50** Une cliente de DELA appelle pour savoir si sa police est toujours en cours. Je gère, comme plusieurs collègues, également le surplus d'appels entrants chez l'assureur funéraire. C'est pourquoi cet appel arrive chez moi.

Ce n'est pas une question difficile. Je me connecte au logiciel de DELA et fais apparaître ses données sur mon écran en quelques instants. Je peux immédiatement confirmer que son contrat est toujours actif. Rassurée, elle me remercie de mon aide.

03

**8h15** La dame s'est calmée entre-temps et a mis sa voiture sur le côté. Ensuite, je lui indique qu'elle doit remplir le constat amiable européen, tout comme l'autre partie. Comme elle ne l'a jamais fait, elle est un peu maladroite. Je lui explique point par point ce qu'elle doit remplir et ainsi, un quart d'heure plus tard, elle peut repartir. Elle doit bien sûr remettre le constat à son courtier. Espérons que le reste de sa journée sera moins mouvementé.

Je rédige un résumé de l'appel et l'envoie au courtier. Ainsi, il sait parfaitement ce qu'il doit faire avec le dossier de sinistre.





05

**10h25** Un autre appel pour DELA, mais d'une toute autre nature. Un homme appelle pour annoncer le décès de sa femme, survenu la veille. Il est très ému et a du mal à trouver ses mots. J'essaie de le calmer et parle avec lui de sa femme. Il est clairement très affecté.

Nous discutons un moment, jusqu'à ce qu'il se sente un peu mieux. Je note le décès de madame dans le logiciel de DELA et pose à l'homme quelques brèves questions. Il n'a d'ailleurs pas encore choisi d'entreprise de pompes funèbres. Il n'en connaît aucune dans sa région. Je lui donne donc les coordonnées d'une entreprise de pompes funèbres de sa commune.

07



**11h32** Un client d'un courtier de la région de Gand appelle avec plusieurs questions sur les garanties dans son assurance incendie. L'appel nous parvient car le bureau de courtage veut pouvoir travailler sans interruption le mardi. Les appels entrants sont transférés à Teledesk Group et nous aidons autant que possible les clients.

**11h20**  
Temps pour un café.

06

08

**12h30** Plusieurs clients de courtiers appellent avec des questions sur, entre autres, le paiement d'un sinistre, la modification d'un véhicule dans un contrat et un changement d'adresse dans une assurance habitation. C'est une période chargée, mais je réponds aux questions des clients de manière calme et fluide.



09

**14h19** Un nouvel appel. Aïe, un grave accident, avec blessés. La cliente raconte qu'elle n'a pas fait attention et est entrée à grande vitesse dans la voiture devant elle. Elle s'en sort avec une frayeur, mais la dame dans l'autre voiture semble blessée au cou et souffre d'une forte migraine. Je demande si l'ambulance a déjà été prévenue, et c'est effectivement le cas. La police doit également passer. C'est toujours le cas lorsqu'il y a des blessés dans un accident.

Ensuite, je demande à la femme si sa voiture est encore mobile. Elle craint que non et pense que le véhicule est une perte totale. J'organise un service de remorquage et lui conseille de remplir le constat amiable le plus rapidement possible. Elle doit ensuite le remettre à son courtier. Je lui demande également de prendre quelques photos des dégâts, et de les envoyer avec la référence du procès-verbal et une description de l'accident à son courtier.

Je transmets également toutes les informations sur l'accident au courtier : les circonstances de l'accident (quoi, où, etc.), les données de l'assurée et de son assurance automobile, des informations sur la partie adverse, des détails sur le remorquage, etc. Je mentionne également que la police est intervenue. Ainsi, le courtier peut prendre en charge ce dossier s'il le souhaite.



11

**15h45** Je termine un peu d'administration. Plusieurs questions de clients sont arrivées dans la boîte mail d'un courtier qui est en vacances. Je réponds aux questions une par une, afin que les clients soient aidés et que le courtier n'ait pas à s'en soucier.



10

**15h25** Un homme m'appelle. La police l'a arrêté et demande une preuve d'assurance. Il ne la trouve cependant pas dans ses documents de bord.

Je propose à l'homme de confirmer à la police qu'il dispose bien d'une assurance automobile valide, mais le policier n'accepte pas cela. Seul le courtier de l'homme peut lui faire savoir. J'appelle donc le courtier et lui transmets le message. Le courtier contacte le client et convainc la police que la voiture de l'homme est correctement assurée.

12

**16h00** Une journée chargée, mais agréable, touche à sa fin. Heureuse d'avoir pu aider autant de personnes.





Roel Druyts (Hillewaere):

« **Les cinq prochaines années** détermineront si **les courtiers résisteront** »

Depuis plusieurs années, Hillewaere Assurances prend d'assaut le ciel. Avec quinze acquisitions en deux ans et demi, le courtier affiche des chiffres de croissance fabuleux. Mais ce n'est que le début. Hillewaere souhaite maintenir ce rythme de croissance dans les années à venir. Roel Druyts, architecte de l'histoire de Hillewaere, révèle la philosophie derrière ce scénario de croissance.

---

# « En environ deux ans et demi, nous avons réalisé quinze acquisitions et notre effectif est passé de 90 à environ 300 employés. »

## Roel Druyts

### Comment l'histoire de Hillewaere a-t-elle commencé ?

**Roel Druyts:** Après mes études en Sciences Économiques Appliquées, j'ai commencé à travailler chez PwC dans le département des audits financiers. Mais j'ai rapidement réalisé que je préférais un poste plus commercial. Ma belle-mère de l'époque, maintenant ex-belle-mère, était agent immobilier sur le marché français. L'idée de travailler dans l'immobilier me plaisait et j'ai fait mon stage chez elle. Son nom de famille était Hillewaere, sous lequel j'ai plus tard commencé à faire mes premiers pas dans le secteur immobilier en Belgique.

### Les assurances n'étaient pas encore d'actualité à ce moment-là ?

**Roel:** Non, en effet. Il s'agissait uniquement d'immobilier. Je visais surtout le segment haut de gamme, et avec de nombreux Néerlandais aisés dans la région, c'était une niche intéressante. En 2007, j'ai soudainement reçu un appel de mon plus grand concurrent. Il voulait se concentrer exclusivement sur le développement de projets et m'a demandé si j'étais intéressé à reprendre ses activités immobilières. Cela incluait également un volet assurances. L'accord a été rapidement conclu, et soudainement, je gérais aussi une agence de courtage en assurances.

En 2010, j'ai ensuite repris le portefeuille d'un courtier à Schilde spécialisé dans l'assurance de voitures de luxe. Cela correspondait parfaitement à mon portefeuille de particuliers fortunés. Cependant, j'ai rapidement remarqué que le processus opérationnel présentait des lacunes. Par exemple, le processus allant de l'offre à la rédaction d'une police était trop laborieux et peu automatisé. J'ai trouvé que cela pouvait être amélioré. Avec quelques autres intermédiaires, j'ai créé une compagnie de pleins pouvoirs aux Pays-Bas, Private Insurance Assuradeuren, qui ciblait la clientèle haut de gamme. Chacun des associés avait sa propre niche, ce qui nous permettait de ne pas nous faire concurrence, mais nous croyions tous fermement en un flux de travail efficace et automatisé. Cela a porté ses fruits, car nous avons généré environ 30 millions d'euros en volume de primes.

### Vous aviez également vos activités immobilières à ce moment-là ?

**Roel:** Oui, et le marché immobilier haut de gamme était alors en baisse. Je voulais voir par moi-même comment l'immobilier était vendu à l'étranger. En Angleterre, par exemple, j'ai remarqué que les agences immobilières étaient beaucoup plus grandes qu'en Belgique, parfois même cotées en bourse. Elles avaient toutes une organisation forte, centralisée, liée à des boutiques commerciales locales. J'ai copié ce modèle pour notre propre organisation. Nous avons également beaucoup investi dans l'IT et

optimisé tous nos flux commerciaux. Ainsi, nous avons développé onze boutiques commerciales.

Mais nous n'étions pas inactifs dans les assurances non plus. Nous avons réalisé encore quelques acquisitions et comptons désormais 90 employés. Soudainement, nous avons été approchés par le groupe Heilbron, qui avait connu une croissance très rapide aux Pays-Bas. Ils cherchaient une plateforme en Belgique pour construire une entreprise similaire. Les marchés des assurances belge et néerlandais étant si différents, il était impossible d'intégrer les deux dans une seule entreprise. J'ai alors décidé de me joindre à eux. En mars 2021, nous avons conclu l'accord. Entre-temps, le groupe Heilbron a fusionné avec le groupe Voogd & Voogd et a été rebaptisé groupe Alpina. Mais nous suivons une trajectoire très indépendante en Belgique. Le groupe Alpina est avant tout un actionnaire financier.

## LES COURTIERS À UN CARREFOUR

### Cette trajectoire consiste-t-elle à croître à un rythme très élevé ?

**Roel:** Absolument. En environ deux ans et demi, nous avons réalisé quinze acquisitions et notre effectif est passé de 90 à environ 300 employés. Mais il ne s'agit pas seulement de chiffres de croissance. Nous avons également réalisé de lourds investissements en IT et en ressources humaines et avons réussi à créer un niveau de gestion performant.

### Pourquoi la taille est-elle si importante ?

**Roel:** Pour plusieurs raisons. Considérez la position sur le marché des courtiers en assurances. Les grandes banques, qui sont de sérieux concurrents des courtiers, disposent de budgets énormes, tandis qu'il y a des milliers de courtiers dans notre pays qui ont à peine des budgets. Les courtiers sont confrontés à de lourds investissements en IT, en personnel, en développement et en différenciation de produits... mais beaucoup sont trop petits pour supporter ces coûts. Et bien que vous puissiez grandir en reprenant des portefeuilles, cela nécessite beaucoup de capitaux. Vous grandissez rapidement, mais vous n'avez plus d'argent pour investir. Je suis convaincu que les cinq prochaines années détermineront si les courtiers résisteront.

### Est-ce vraiment le cas ? Car cette rengaine se joue depuis vingt à trente ans.

**Roel:** L'ampleur de la consolidation que nous voyons aujourd'hui est sans précédent. Il en va de même pour les investissements en IT. Et considérez l'impact de l'intelligence artificielle sur les processus répétitifs. Celui qui tire parti de ces avantages parmi les premiers rend très difficile pour les autres de suivre.

Regardez, par exemple, la manière archaïque dont nous assurons une voiture en Belgique: rédaction de l'offre, présentation au client, approbation par le client, rédaction de la police, signature par le client... Comparez cela à la façon dont nous commandons un réfrigérateur en ligne. Le secteur des assurances est à la traîne en termes de flux commerciaux, et il est plus que temps de rattraper le retard. Si nous ne le faisons pas, d'autres acteurs, peut-être même en dehors du secteur, le feront à notre place. Mais cela nécessite de lourds investissements, qui ne sont justifiables que si vous générez suffisamment de chiffre d'affaires.

« Le secteur des assurances est à la traîne en termes de flux commerciaux, et il est plus que temps de rattraper le retard. Si nous ne le faisons pas, d'autres acteurs, peut-être même en dehors du secteur, le feront à notre place. »

### Roel Druyts

#### Pouvez-vous donner un exemple de procédure que vous avez automatisée ?

**Roel:** La gestion des débiteurs et le flux de paiement. Tous nos clients paient leurs primes à notre société, et non à l'assureur. Après tout, ce sont nos clients, donc il est logique que la prime soit versée sur notre compte. Notre volume de primes se situe entre 200 et 250 millions d'euros. Cela génère donc des liquidités.

Nous ne pouvons pas faire la différence en changeant un seul élément, mais en faisant mieux que les autres sur plusieurs fronts, nous pouvons y parvenir.

#### DOUBLER LE CHIFFRE D'AFFAIRES EN DEUX ANS ET DEMI

#### Pouvez-vous préciser vos ambitions ?

**Roel:** Nous voulons associer une expérience client moderne et un fonctionnement super efficace à un flux commercial rigoureux. Nous suivons de près de nombreuses données. Nous voulons savoir à quel stade se trouve chaque offre. Nous calculons également les taux de succès moyens de nos offres, nous avons un projet d'intelligence artificielle en cours qui calcule le risque de perte de clients et avons construit un système VOIP, où les clients qui appellent sont immédiatement dirigés vers le bon employé. En même temps, notre employé voit immédiatement toutes les

données pertinentes de ce client sur son écran. L'efficacité est un objectif en soi. C'est également le cas avec notre package de gestion. Nous travaillons avec BRIO, mais nous construisons autour de lui un écosystème complet avec de nombreuses applications.

#### Et quels sont vos objectifs, exprimés en chiffres ?

**Roel:** Notre chiffre d'affaires en commissions est aujourd'hui de 34 millions d'euros. Dans deux ans et demi, nous voulons le porter à 70 millions d'euros.

#### Avec la croissance organique seule, cela semble impossible.

**Roel:** C'est vrai. Mais nous planifions encore beaucoup d'acquisitions. Nous parlons donc avec beaucoup de courtiers. Presque tous ceux que nous contactons sont prêts à écouter notre histoire. Ceux qui montent à bord deviennent également associés dans la holding principale. Vous êtes donc au volant. Aujourd'hui, nous avons 22 associés.

Cela ne signifie évidemment pas que nous embarquons juste comme ça. Il doit y avoir un clic. De plus, nous recherchons des partenaires opérationnels. Les courtiers qui sont sur le point de prendre leur retraite et qui veulent vendre rapidement leur portefeuille ne nous intéressent pas.



### L'un des grands obstacles du secteur est le marché du travail restreint. Comment gérez-vous cela ?

**Roel:** Les acquisitions apportent des gens supplémentaires, mais cela signifie aussi du travail et du chiffre d'affaires en retour. Ces personnes n'étaient pas là à ne rien faire. Grâce à notre taille, il est plus facile de doubler les équipes. Les collègues qui sont malades ou en vacances peuvent être plus facilement remplacés.

Mais il est vrai que trouver de nouveaux employés est le goulot d'étranglement dans notre secteur. Nous faisons tout notre possible pour convaincre les candidats qu'ils entreront dans un environnement de travail passionnant, où ils rechercheront quotidiennement des solutions pour nos clients, auront des opportunités de se développer, participeront à des événements amusants, recevront un salaire attrayant... Mais ce n'est pas simple. Nous avons des personnes chez nous qui recherchent continuellement de nouveaux employés. L'endroit où une personne vit n'est pas notre critère le plus important. Il y a toujours un bureau Hillewaere à proximité. Et pourtant, nous avons aujourd'hui 25 postes vacants, ce qui parfois freine notre croissance.

Mais je vois encore un autre problème important pour les courtiers.

### Dites-nous.

**Roel:** Le nombre d'assureurs diminue systématiquement. Cela signifie que chaque courtier vend les mêmes produits. Le développement de produits et la différenciation sont essentiels pour les courtiers qui veulent réussir à l'avenir. Nous avons récemment développé une solution packagée pour les particuliers. Aucun assureur belge ne voulait s'y engager. Nous avons donc cherché une autre solution, aux Pays-Bas. Nous lancerons bientôt quelque chose de similaire pour les PME. C'est aussi une façon pour nous de nous démarquer des autres.

### Enfin, si vous pouviez vous souhaiter une chose avant la fin de l'année... que choisiriez-vous ?

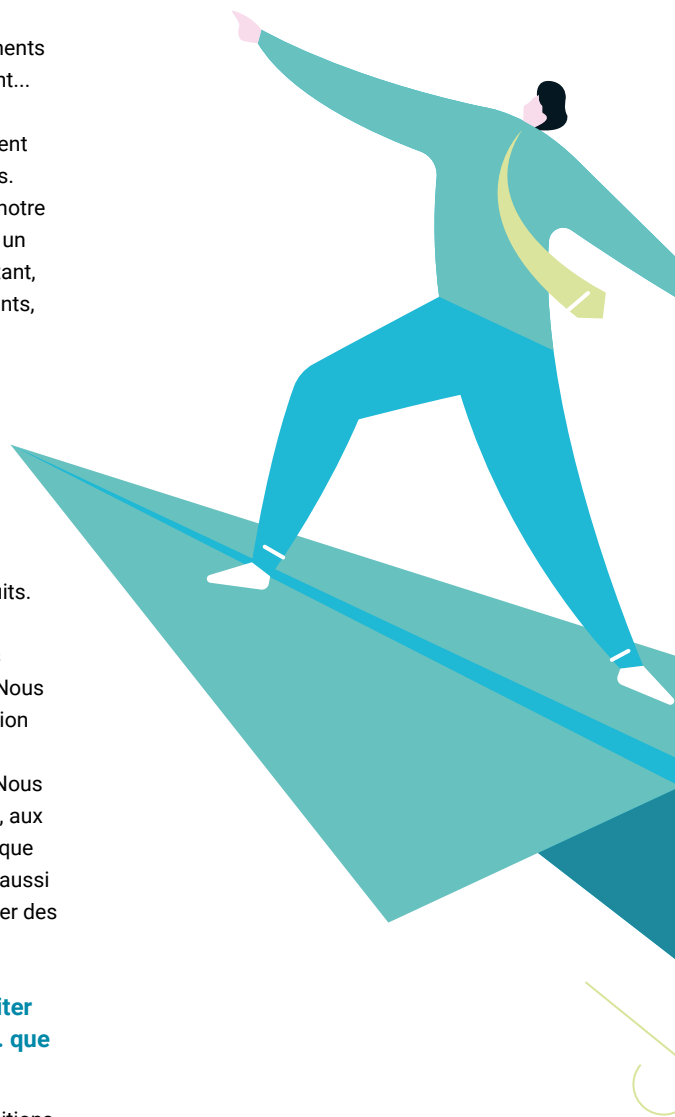
**Roel:** Que notre budget pour les acquisitions soit complètement utilisé. •

### Sur quel profil de bureaux visez-vous ?

**Roel:** Des bureaux qui se concentrent au moins partiellement sur les indépendants et les entreprises. La taille est importante ici, car nous voulons croître rapidement. Nous visons donc de plus grands courtiers, bien que les petits bureaux avec une spécialisation dans des niches spécifiques soient également des pistes potentielles.

### Et comment les bureaux acquis sont-ils intégrés ?

**Roel:** Chaque bureau porte le nom Hillewaere. Les activités non essentielles, telles que la finance, les RH, l'IT, le marketing et la conformité, sont toutes gérées depuis le siège social. En outre, les bureaux sont gérés par un directeur local. Surtout sur le plan commercial, il y a une forte ancrage local et une prise de décision. La grande majorité des bureaux acquis continuent également d'exister séparément. Seulement lorsque deux bureaux sont situés très près l'un de l'autre, nous les fusionnerons.



# Réseau de réparateurs de Teledesk Group axé sur le contrôle de qualité

**Patrick Covemaeker, gestionnaire de réseau chez Teledesk Group, parle des atouts du réseau de réparateurs du groupe, ainsi que des avantages pour les courtiers et les clients finaux. La priorité absolue de notre réseau: offrir un service de qualité aux clients et aux courtiers.**

« Notre réseau de réparateurs gère environ 12 000 réparations par an. Nous pouvons dire sans hésiter que nous avons un réseau performant: nous garantissons des réparations de qualité, une expérience agréable pour les clients et des informations transparentes et claires pour le client avant de procéder à la réparation. »



Patrick Covemaeker

## SUIVI INTENSIF

La clé du service de qualité de notre réseau de réparateurs est un suivi et un accompagnement intensifs. « Nous visitons régulièrement tous les réparateurs de notre réseau pour garder le doigt sur le pouls de ce qui se passe chez eux. De plus, nous suivons de près la performance de chaque réparateur. Avec le réparateur, nous examinons également comment nous pouvons utiliser les employés de manière optimale, comment et quand appliquer la réparation intelligente, organiser le stock et le flux de pièces aussi efficacement que possible... Et bien sûr, nous surveillons la rentabilité. Les possibilités de réduction des coûts sont certainement envisagées, mais jamais si cela se fait au détriment de la qualité que nous livrons. Celle-ci est toujours notre priorité! »

Les plaintes sont également suivies de près. « Si des plaintes sont reçues concernant une expertise ou une réparation, nous y accordons toujours l'attention nécessaire. Le cliché veut qu'une plainte soit un moment d'apprentissage, et cela est effectivement vrai. Parfois, une plainte découle simplement d'un malentendu du client, et il suffit généralement de lui

donner un peu plus d'explications. Dans d'autres cas, la plainte est bien fondée et nous examinons alors avec le réparateur comment nous pouvons aider le client le plus rapidement possible et bien sûr comment nous pouvons éviter des situations similaires à l'avenir. Avoir le moins de plaintes possible est un objectif continu. »

## DÉFIS

Les entreprises de réparation sont confrontées aujourd'hui à plusieurs défis, selon Patrick Covemaeker. « Les voitures de 2024 ne peuvent pas être comparées à celles d'il y a vingt ou trente ans. Les réparateurs travaillent aujourd'hui sur des voitures de haute technologie, équipées de nombreux gadgets de sécurité et d'électronique. Cela signifie qu'il y a régulièrement besoin de formations pour que tout le monde soit à jour avec les dernières tendances et évolutions. Nous constatons également qu'il n'est pas évident de trouver des employés qualifiés, bien que cela ne soit pas seulement un problème pour les réparateurs automobiles. Enfin, il n'est pas facile pour les réparateurs de garder les coûts sous contrôle, notamment en raison des exigences supplémentaires en matière de formation. » •

## Avantages pour le courtier

Lorsque les courtiers dirigent leurs clients vers le réseau de Teledesk Group pour une réparation, cela leur offre plusieurs avantages:

- Ils reçoivent une indemnité forfaitaire par dossier de sinistre envoyé.
- Ils peuvent être sûrs que leurs clients sont aidés par un réparateur spécialisé, et cela dans un délai court.
- Nous sondons également la satisfaction de nos clients après la réparation. Cet engagement reflète également positivement sur l'image du courtier.

Les courtiers peuvent également externaliser une partie de leur gestion des sinistres à Teledesk Group.

## Avantages pour le client final

Outre une réparation de qualité, le client peut également compter sur plusieurs avantages supplémentaires:

- une voiture de remplacement gratuite
- une garantie à vie sur la réparation
- service de prise en charge et de livraison
- contrôle du liquide lave-glace et du niveau d'huile
- nettoyage après la réparation





# Service sur mesure pour les sociétés de leasing

En Belgique, une large flotte de voitures en leasing circule. Ainsi, le secteur du leasing opérationnel et de la location représentait pas moins de 37 % des véhicules d'entreprise achetés en 2023. Teledesk Group offre un large éventail de services pour faciliter la gestion quotidienne des sociétés de leasing et de leurs conducteurs. Découvrez-en plus ici.

Jonas Del'Haye, employé en gestion des sinistres et TPA chez Teledesk Group, est l'un des points de contact pour les conducteurs de véhicules en leasing au sein de notre entreprise. « Teledesk Group a un partenariat avec une société de leasing. Cela signifie que les conducteurs de véhicules de cette société de leasing peuvent venir à nous pour une large gamme de services. »

Quelques exemples :

- La voiture doit-elle **être entretenue** ? Teledesk Group planifie un rendez-vous avec un garagiste.
- La voiture doit-elle **être réparée** ? Teledesk Group organise un rendez-vous dans un garage de la région du conducteur.
- La **carte carburant** du conducteur ne fonctionne plus ? Nous nous chargeons de résoudre ce problème, par exemple en fournissant une nouvelle carte carburant au conducteur.
- Est-il temps de remplacer **les pneus d'été** par des **pneus d'hiver** ? Ou vice versa ? Teledesk Group s'en occupe.
- Le conducteur est confronté à un problème, comme **un pneu crevé** ? Nous nous assurons qu'un prestataire d'assistance passe.
- Le conducteur est à une station-service et **ne se souvient plus du code de sa carte carburant** ? Que faire s'il a déjà fait deux erreurs et n'ose pas tenter une troisième fois ? Il peut alors appeler Teledesk Group et nous lui donnerons immédiatement le bon code.
- Un conducteur est arrêté par la police pour un contrôle de routine, mais ne retrouve pas sa **carte verte**. Il peut immédiatement contacter Teledesk Group et nous lui enverrons une copie par e-mail ou Whatsapp.



Jonas Del'Haye

24 heures. Cela demande une organisation rigoureuse de notre part, et aussi la capacité de rester calme. Parfois, en effet, les conducteurs nous appellent dans une situation de stress, et nous essayons d'abord de les rassurer. Une fois cela fait, nous pouvons les aider davantage. Nous sommes heureux de pouvoir soulager autant de personnes. Ce travail nous apporte donc beaucoup de satisfaction. » •

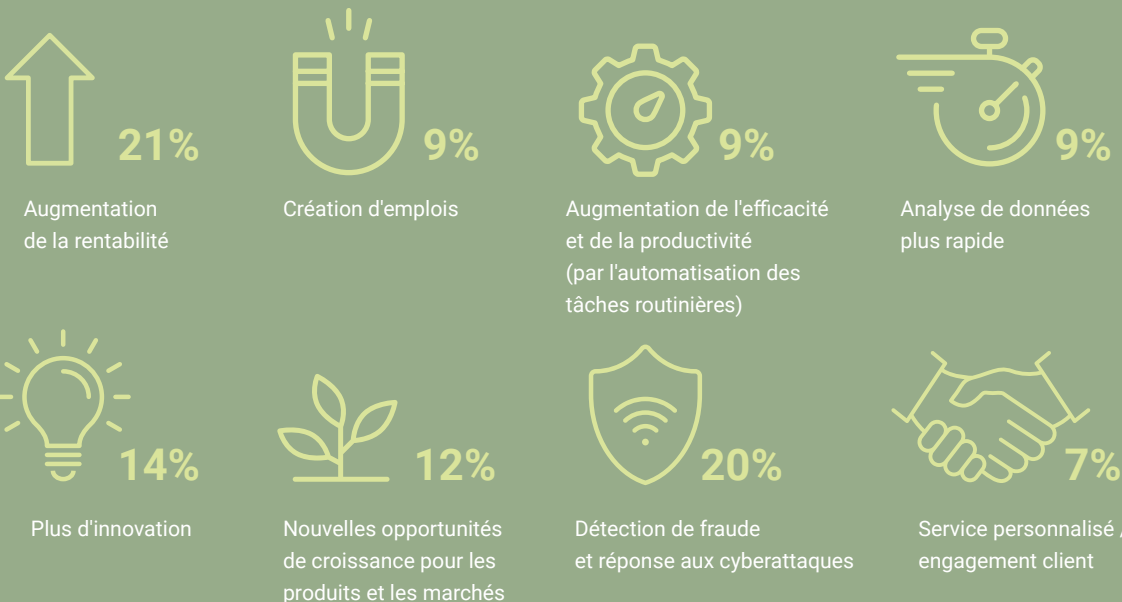
# L'intelligence artificielle dans le secteur des assurances : quelques perspectives intéressantes

L'intelligence artificielle est un sujet brûlant dans le secteur des assurances. Nous avons déjà rassemblé quelques visions fascinantes et résultats d'études. Voici donc une lecture intéressante.

## KPMG

Dans une étude de KPMG (2023 KPMG CEO Outlook), 128 PDG d'assureurs ont été interrogés sur leurs attentes pour l'avenir du secteur des assurances. L'un des thèmes abordés était l'intelligence artificielle.

### Quels sont les principaux avantages que l'IA générative peut apporter aux organisations d'assurance ?



# 73%

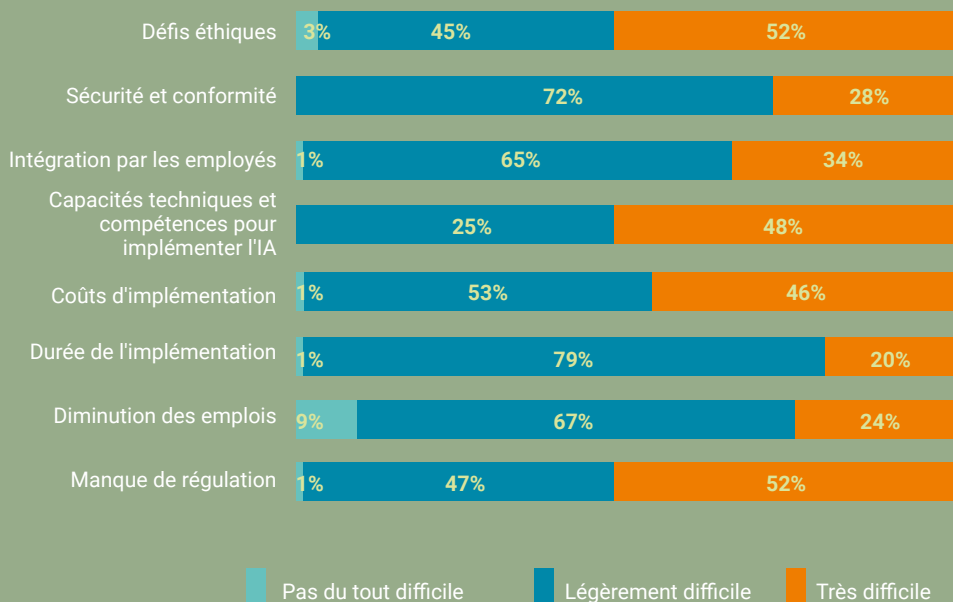
des PDG voient l'IA générative comme la principale opportunité d'investissement

# 58%

des PDG s'attendent à un retour sur investissement dans l'IA générative dans trois à cinq ans



## Quels sont les plus grands défis pour implémenter l'IA générative ?



## CAPGEMINI

Dans l'étude «Insurance Top Trends 2024 », Capgemini identifie cinq domaines où l'intelligence artificielle générative crée des opportunités dans la chaîne de valeur des assurances.

- **Efficacité** : automatisation des tâches routinières, optimisation de l'allocation des ressources
- **Gestion des risques** : évaluation précise des risques et détection plus rapide de la fraude
- **Conformité et sécurité** : garantie de la conformité avec la réglementation et amélioration de la sécurité des données
- **Personnalisation** : solutions sur mesure pour les clients individuels
- **Satisfaction client** : assistance rapide et pertinente pour les clients

telescope | 07

057 228 111

[info@teledeskgroup.be](mailto:info@teledeskgroup.be)

Plumerlaan 113

8900 Ypres

