



Améliorer l'institution, tel est l'objectif que la direction de Retraites Populaires a mis en priorité. Le processus de certification ISO 9001 est une conséquence de ce choix.

Assurer la Qualité



Par Yann Choukroun
Sous-directeur Retraites Populaires
Responsable du service organisation
y.choukroun@retraitespopulaires.ch

Notre direction a dès le départ clairement affiché sa volonté d'améliorer la qualité de nos services internes, notre démarche Qualité n'ayant jamais eu pour but la communication externe. La norme ISO 9001 qui avait fait ses preuves s'est imposée naturellement comme outil d'accompagnement.

Pour remplir sa mission, Retraites Populaires développe son système de management et améliore ses outils de conduite à 3 niveaux: le tableau de bord prospectif définissant la stratégie, l'implémentation de celle-ci réalisée à travers les projets et le niveau opérationnel. Le management par projets fait partie de la stratégie de l'entreprise. Il peut s'agir de projets transversaux, comme le système informatique ou de projets verticaux liés à certaines divisions. L'ensemble de notre évolution est donc représenté à travers le portefeuille de projets et notre activité suivie par la gestion des risques. Cette dernière intègre des outils de contrôle de toute forme de risque (opérationnels, concurrentiels, sécurité et marchés). Nous avons par exemple mis à profit notre système de management pour gérer le risque de pandémie H1N1.

Sur le plan opérationnel, la norme ISO 9001:2000 est implémentée à l'aide d'un système informatisé de «Management de la Qualité» accessible à tous les collaborateurs. Ils bénéficient d'outils très pratiques qui leur

« Respecter les rythmes d'assimilation du changement par nos collaborateurs »

permettent de déceler des erreurs comme les réclamations de clients ou d'émettre leurs propres propositions d'amélioration. Lorsqu'une réclamation arrive, les collaborateurs sont tenus de l'enregistrer dans le système «Annonce Qualité», accessible sur intranet. Une centaine d'annonces Qualité sont créées chaque mois, dont 40% de propositions d'amé-

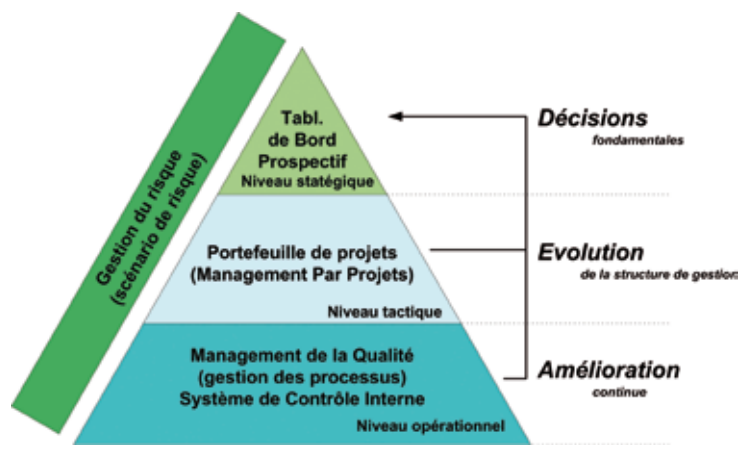


Qu'est-ce ?

La norme ISO 9001:2000 est une norme internationale fixant des exigences auxquelles doit satisfaire le Système de Management de la Qualité d'un organisme, parmi lesquelles :

- L'engagement de la direction en faveur de la Qualité.
- L'orientation client et le suivi de la façon dont les clients perçoivent la Qualité.
- L'obligation de mener une action d'amélioration continue.

Etre conforme à ISO 9001:2000 signifie avoir mis en place une approche systématique en matière de management de la Qualité et gérer de façon à s'assurer que les besoins des clients soient compris, pris en compte et satisfaits.



division des meilleures pratiques et améliorations successives apportées par les divisions certifiées. Cette approche s'est aussi avérée être une difficulté: la latitude accordée à chaque division pour gérer le changement a créé quelques différences entre elles et la transversalité des processus en a souffert. Les bénéfices de cette implémentation par étapes ont été multiples, notamment pour respecter les rythmes d'assimilation du changement par nos collaborateurs et, aujourd'hui, nous adopterions une approche similaire. Cette organisation nous a permis de mettre en place ce manuel de management sur intranet dans le « Portail Qualité ». Il décrit l'organisa-

tion et l'ensemble des procédures et instructions de gestion. Il est utilisé pour la formation des nouveaux collaborateurs et permet la conservation du savoir-faire.

Ce processus et les outils mis en place nous ont permis de mieux identifier et assumer nos responsabilités vis-à-vis de nos clients et mandants, notamment les entreprises qui nous confient la gestion de leur caisse de pension. Notre manuel de management nous a aussi été très utile dans l'intégration d'obligations réglementaires ou d'outils de conduite stratégique. Ils ont tous été fédérés en son sein, nous facilitant grandement leurs implémentations et nous permettant d'avoir un unique système pour tous nos collaborateurs. Pour réussir une implémentation de la norme ISO 9001:2000, un certain nombre de facteurs clés doivent être respectés:

Retraites Populaires

Institution de droit public fondée en 1907 sur des valeurs humaines fortes et cultivant l'esprit de mutualité, Retraites Populaires a pour vocation première de promouvoir la prévoyance et de faciliter son accès à l'ensemble de la population. Retraites Populaires couvre aujourd'hui cinq domaines de services destinés aux particuliers, aux entreprises et aux institutions de prévoyance:

- Assurance vie et prévoyance.
- Gestion d'institutions de prévoyance: nos mandants sont la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (CPEV), la Caisse Intercommunale de pensions (CIP), la Fondation de prévoyance Profelia, la Caisse de pensions du personnel de l'Etablissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels du Canton de Vaud (ECA) et de Retraites Populaires, et Forces Vives.
- Immobilier / location.
- Prêts.
- Gestion de fonds de placement institutionnels.

Aujourd'hui, Retraites Populaires réunit plus de 300 collaborateurs. Elle gère 100 000 assurés actifs, 50 000 pensionnés, 2500 entreprises, 15 milliards de fonds et un parc immobilier de 900 entrées d'immeubles et 12 000 appartements.

- La Direction doit s'engager et faire appliquer la politique Qualité car le changement est un enjeu parfois difficile pour les collaborateurs.
- La finalité doit être la mise en place d'une méthode d'amélioration interne, la normalisation servant de guide: il ne s'agit pas de certifier pour obtenir un label.
- Les collaborateurs doivent participer activement, ce sont eux les moteurs.
- La satisfaction de la clientèle doit être un but.
- Le pragmatisme doit être un leitmotiv: implémenter par étape, avoir des outils simples, documenter ce qui est utile et sera utilisé.

liorations. C'est un indicateur intéressant. Un responsable Qualité pour chaque métier propose ensuite des mesures et vérifie que le processus soit assuré, en termes de délai de réponse au client et de traçabilité dans l'institution pour éviter que le cas ne se reproduise. Un responsable Qualité global coordonne ces processus ainsi que nos audits internes et externes (réalisé par la SGS). Annuellement un bilan est passé en revue au Comité de Direction. Le processus de certification s'est effectué de manière progressive pour aboutir à un système utile et utilisé par tous. Cette implémentation a débuté en 2000 avec la gestion des institutions de prévoyance. L'évolution du périmètre de certification s'est poursuivi division par division pour atteindre la certification totale de Retraites Populaires en 2006. Le grand avantage de cette démarche par étapes a été de faire bénéficier chaque nouvelle