

Transparence et communication des institutions de prévoyance

Comment informer les assurés en période de crise?

La question de l'information des assurés se pose avec d'autant plus de force aujourd'hui que la crise est profonde et que les assurés ont des attentes nouvelles. Dans un tel contexte, les institutions de prévoyance ont tout intérêt à prendre l'initiative de la parole et à adopter une attitude de reconnaissance.

Il est désormais avéré que, pour les institutions de prévoyance suisses, l'exercice 2008 sera l'un des pires de toute l'histoire de la LPP. A peine remises de la dépression des années 2001-2002, ces institutions voient planer à nouveau le spectre menaçant du découvert technique. Pour certaines d'entre elles, la prise de mesures d'assainissement sera sans doute inévitable.

«Lorsque des périodes difficiles surviennent, nous n'avons pas le choix. Il ne nous reste qu'à respirer un bon coup, à persévérer et à faire de notre mieux.» C'est avec cette citation pleine de gravité de Lee Iacocca, ancien CEO et sauveur de Chrysler, que l'ASIP a ouvert sa circulaire d'information du 4 novembre 2008 – une circulaire largement consacrée, bien entendu, à la crise financière et à ses répercussions attendues sur la gestion et le développement de nos institutions de prévoyance. En matière d'information des assurés, que signifie «faire de son mieux»?

Un nouvel assuré

Il nous semble que cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que les dispositions des assurés à l'égard de leur institution de prévoyance sont en pleine évolution depuis la crise du début de la décennie, et tendent à devenir sensiblement plus contraignantes. De part le

passé, l'assuré était une partie prenante caractérisée par sa passivité, n'exerçant que peu de pressions sur les instances dirigeantes de son institution de prévoyance, lui laissant une liberté d'action maximale.

Un nouvel assuré apparaît aujourd'hui, porté par des tendances actuelles et éveillé par la médiatisation croissante de la prévoyance, présentant de nouvelles dispositions à l'égard de son institution:

- Ce nouvel assuré a des exigences renforcées en termes de qualité de service et d'information. Il attend de sa caisse qu'elle le traite comme n'importe quelle autre administration, voire même comme n'importe quelle entreprise aux services de laquelle il ferait appel. Bien que n'ayant que peu de libre choix, l'assuré n'en a pas moins des standards qui ressemblent à ceux d'un client.
- Engagé dans des schémas de vie plus chaotiques (divorce, changement de situation professionnelle, ...), témoin impuissant de la baisse annoncée de ses prestations, il ressent un besoin accru de planifier son avenir financier et devient davantage demandeur d'informations et de conseils. Ce besoin se fait bien sûr d'autant

plus intense qu'approche l'échéance de la retraite.

- Il a, par ailleurs, une confiance plus fragile en son institution de prévoyance. S'il ne va pas jusqu'à penser qu'elle est mal gérée, il s'attend à tout et est convaincu qu'un scandale lié à de l'incompétence ou de la malhonnêteté pourrait très bien toucher son institution de prévoyance aussi bien que d'autres l'ont été.

En bref

- > Un nouvel assuré apparaît aujourd'hui, avec de nouvelles attentes en termes d'information
- > Une part importante du succès de l'information réside dans la volonté qui la porte
- > En période de crise, accepter la situation permet de se tourner vers l'avenir

- Enfin, l'assuré d'aujourd'hui a des préoccupations éthiques beaucoup plus marquées. Il est soucieux de savoir ce que

Auteur

Laurent Pittet
Conseiller
en communication,
Pittet Associés



12-08

19

AKTUELL

Tableau 1: Plan de communication recommandé

Objectif	Mesures	Outils
Préserver un climat favorable à l'accomplissement de sa mission de prévoyance	1/Avoir l'initiative de l'information	Envoi d'un courrier personnalisé
	2/Informer de façon complète et appropriée	Publication d'informations complémentaires et plus détaillées sur le site internet
	3/Montrer la disponibilité et inviter au dialogue	Organisation d'une séance d'information

son institution de prévoyance fait des dizaines de milliers de francs qu'il lui confie tout au long de sa carrière professionnelle. Il veut savoir si elle investit cet argent dans le respect de la bien-séance sociale, économique et environnementale.

En période de crise, face à un assuré qui s'affirme de plus en plus comme une vraie partie prenante, quelle est donc la meilleure pratique, pour les institutions de prévoyance, en matière de communication? Concrètement, nous constatons que ce sont deux questions qui se posent:

1. Faut-il informer de façon proactive?
2. Si oui, comment s'y prendre, et quelle stratégie faut-il adopter?

Les vertus de la volonté

La première de ces deux questions, à vrai dire, ne devrait pas se poser. Elle est néanmoins fréquente, en ce moment, au sein des institutions de prévoyance. Est-ce un résidu du temps où l'on pensait que le mieux était de ne rien dire et de laisser passer l'orage? C'est le signe en tous les cas que le lien fiduciaire qui unit les institutions de prévoyance à leurs assurés est peut-être, lui aussi, en crise. Notre sentiment est que ce lien, trop souvent, est pris

à la légère ou interprété avec condescendance face à des assurés qui «de toute façon, n'ont pas le choix et n'y comprennent rien».

On peut souhaiter que la remise en cause de cette attitude ne soit pas la moindre des conséquences positives, s'il en est, de la crise actuelle. A l'instar de l'ASIP qui l'affirme haut et fort sur son site internet¹, nous sommes convaincus que le renouveau du lien de confiance avec les assurés passe par la mise en place d'une politique de communication volontaire: «Les assurés sont en droit d'exiger que les organes de direction assument leur responsabilité fiduciaire. Le rapport entre les assurés et les organes de direction, qui doivent assumer leur responsabilité fiduciaire dans l'intérêt des assurés, est particulièrement important à cet égard. Un système d'information et de communication qui fonctionne bien est indispensable pour établir et maintenir la confiance des assurés dans les institutions de prévoyance.»

Néanmoins, s'il est important d'aller au devant des assurés pour initier avec eux le dialogue autour de la crise actuelle, c'est

¹ Voir site www.asip.ch, sous le thème «Gouvernance».

parce qu'une part importante du succès et de la valeur ajoutée de l'information réside dans l'initiative et la volonté qui la portent. Le verbe «communiquer» vient du latin «comunicare», qui signifie «mettre en commun». Communiquer, c'est d'abord aller vers l'autre, lui montrer son intérêt. Le bénéfice d'une telle attitude est double: elle est une preuve d'ouverture qui appelle la confiance de l'assuré; elle est une invitation qui éveille son intérêt.

Une attitude de reconnaissance

Le tableau 1 présente le plan de communication que nous recommandons aux institutions de prévoyance, en cette période de crise, pour aller de l'avant avec leur volonté d'information et préserver tant que faire se peut un climat favorable à l'accomplissement de leur mission.

Dans la communication comme dans d'autres domaines, une bonne stratégie n'est rien sans une parfaite maîtrise technique de sa mise en œuvre. En la matière, nous constatons que les institutions de prévoyance galvaudent souvent leurs bonnes intentions communicationnelles en négligeant les aspects plus tactiques de leur prise de parole. Et en période de crise, les maladresses se paient au prix fort. Que dire, par exemple, de cette institution de prévoyance qui croit bon de publier mensuellement sur son site internet l'évolution de son degré de couverture, sans autre forme d'explication et de mise en perspective, sinon que son zèle n'a certainement d'autre effet que de saper le moral des assurés?

S'il n'y a jamais, dans le domaine qui nous occupe, de solution évidente, nous recommandons volontiers aux institutions de prévoyance d'opter pour une attitude de reconnaissance, sans pour autant tom-

Tableau 2: Le contenu de la communication de crise

1/Reconnaissance	2/Orientation	3/Accompagnement
Description de la crise (chute des marchés)	Valorisation du système suisse de prévoyance et de ses institutions (les 3 piliers, le fond de garantie, la LPP, ...)	Annnonce des mesures de communication (site internet, séance d'information, ...)
Description de la situation de l'institution (performances, découvert technique)	Valorisation de la diversification des placements et de la vision à long terme	Invitation à la prise de contact (personnes et coordonnées de contact, heures d'ouverture)
Annnonce des mesures d'assainissement décidées ou envisagées (réduction des intérêts, cotisations d'assainissement, suppression de l'adaptation des rentes, ...)	Valorisation de l'organisation, des ressources et des compétences internes de l'institution	

12-08

20

AKTUELL

ber dans une telle transparence froide. Cette attitude est non seulement la plus adaptée au contexte fiduciaire de la prévoyance professionnelle, elle est surtout la plus constructive.

Interviewé le 20 octobre dernier par Patrick Fischer dans le cadre d'une émission TTC consacrée à la tourmente boursière², Claude-Victor Comte, directeur

² Le magazine économique «Toutes Taxes Comprises» est visible sur le site www.tsr.ch.

d'une grande caisse publique genevoise, la CIA, a livré une bonne démonstration des bénéfices de la reconnaissance. En effet, le fait d'accepter d'emblée le caractère préoccupant de la situation («Je ne suis pas paniqué, mais inquiet, oui.») lui a en fait permis de tourner rapidement son propos vers l'avenir et les raisons de rester confiant («Le risque est toujours mieux assumé collectivement. Ce n'est pas pour faire cocorico, mais cela devrait nous réjouir.»).

La reconnaissance a toujours ceci d'intéressant qu'elle permet de laisser derrière soi les mauvaises nouvelles du passé pour se tourner vers les raisons de croire en l'avenir – principalement, la force structurelle de notre système de prévoyance et les espérances de rendement à long terme. Ce sont bel et bien sur ces raisons qu'il faut miser aujourd'hui, et la communication des institutions de prévoyance ne doit avoir de cesse de les mettre en valeur. ■