



COMMENT ÉVITER LES PIÈGES LES COURANTS

dans la communication
des régimes de retraite

par David McCullagh

J'AI RÉCEMMENT TRAVAILLÉ pour une grande société canadienne qui avait investi beaucoup de temps et d'argent dans la création d'un site d'information en ligne sur ses régimes de retraite. Le site était rempli d'excellents articles sur la planification de la retraite et assorti d'outils de modélisation fort bien conçus. Il comportait même une section sécurisée et personnalisée avec versions PDF des relevés des participants.

Malgré ce luxe de tactiques, aucun employé n'a utilisé le site. De fait, parmi plus de 20 000 participants, à peine 2 000 l'ont visité.



PLUS

Bien que l'entreprise se soit munie d'un outil de communication avec les participants à la fine pointe de la technologie, personne n'avait jamais demandé aux participants de quelle façon ils voulaient que l'on communique avec eux. Comment poser la question à plus de 20 000 participants afin d'obtenir une réponse significative ?

Une analyse approfondie des intéressés a révélé que plus de 80 % de la population concernée recevait tous les renseignements requis sur le régime de retraite par l'intermédiaire du relevé annuel – ces participants ne ressentaient donc aucun besoin d'obtenir un supplément d'information au moyen du site Web. L'analyse a également déterminé qu'à peine 40 % des employés étaient au courant de l'existence du site Web et que nombre d'entre eux l'auraient utilisé s'ils en avaient été mieux informés.

Interrogées sur la communication aux participants, la plupart des entreprises vous répondront : « Nous communiquons beaucoup d'information sur la retraite à nos participants – nous avons une brochure, un site Web avec un modélisateur en ligne et nous organisons même des présentations d'information ».

À les entendre, on croirait que tout va comme sur des roulettes, non ? Pas nécessairement. Comme notre exemple le démontre, si le promoteur du régime omet de poser des questions essentielles sur les besoins réels des participants, comment peut-il savoir si cette documentation a vraiment atteint son public cible comme elle devait le faire ?

Cette entreprise a commis l'erreur classique : elle n'a pas structuré correctement son message et n'a pas su non plus utiliser le bon médium au bon moment.

Élaborez votre stratégie de communication

Il n'y a là rien de bien compliqué. Les objectifs de communication de la plupart des régimes peuvent être résumés fort simplement :

- 1 - **GÉRER** le risque en veillant à assumer toutes les obligations juridiques;
- 2 - **FORMER** les participants afin qu'ils puissent tirer le meilleur parti possible de leur régime de retraite;
- 3 - **VEILLER** à ce que chaque participant puisse facilement comprendre la croissance de sa rente et en faire le suivi aussi simplement que possible;
- 4 - **DÉMONTRER** la valeur du régime de retraite comme élément de la rémunération globale de l'entreprise;
- 5 - **STIMULER** l'engagement du participant envers la planification de sa retraite;
- 6 - **FAVORISER** la bonne compréhension de toute modification apportée au régime.



COMMENT ÉVITER LES PIÈGES LES PLUS COURANTS

Toute stratégie de communication de la retraite qui parvient à l'excellence se fonde sur des objectifs simples et clairs. Voilà le point de départ obligé des promoteurs de régime. Définir des objectifs à la fois clairs et significatifs permet aux promoteurs de régimes de mesurer en continu le succès de leurs activités de communication et le rendement du capital investi dans les efforts de communication. Cela fournit également un cadre de référence pour le contenu des messages.

Connaissez bien votre public cible/vos participants

De nombreux promoteurs de régimes établissent d'abord les objectifs ci-dessus et ratent ensuite le but. Vous pouvez avoir des intentions irréprochables et des objectifs à la fois clairs et mesurables, mais si vous ne connaissez pas votre public cible, le tout sera une perte de temps et d'argent. La plupart des promoteurs de régimes passent sans transition de l'établissement des objectifs à l'élaboration des tactiques – sites Web, brochures, séances d'information, etc. – sautant une étape intermédiaire critique. Avant d'élaborer vos tactiques, vous devez savoir trois choses au sujet des membres de votre public cible :

■ **SOUS QUELLE FORME**

préfèrent-ils recevoir des renseignements sur leur régime de retraite ?

■ **QUELS RENSEIGNEMENTS** sur la retraite sont importants pour eux ?

■ **QUELLES SONT LES ZONES** d'incertitude dans leur compréhension du régime ?

Les réponses varieront selon la nature de votre main-d'oeuvre. S'agit-il de travailleurs de bureau ou de travailleurs de première ligne ? Leur taux de roulement est-il élevé ? Quel est le profil démographique de l'effectif ? Le même message préconçu n'atteindra pas toutes les catégories d'employés.

Revenons à l'exemple ci-dessus. En posant aux employés ces trois questions toutes simples, nous avons élaboré un plan comprenant les éléments suivants :

■ **RELANCEMENT D'UN SITE WEB**

rationalisé et amélioré, à la fois plus simple et plus convivial pour l'utilisateur

■ **REFONTE DU RELEVÉ DE**

RETRAITE dont nous avons éliminé le vocabulaire actuariel pour en faciliter la compréhension. Nous avons aussi renouvelé la mise en page afin que les renseignements clés les plus significatifs pour les participants soient mis en valeur.

Raisonnez comme un spécialiste du marketing

Vous devez raisonner comme un spécialiste du marketing : segmentez et ciblez votre public. Des approches différentes sont requises pour divers groupes d'employés et votre plan tactique doit en tenir compte. Les employeurs d'aujourd'hui visent à stimuler l'engagement de leur main-d'oeuvre. Non seulement les employés sont-ils aptes à contribuer à la bonne gestion de l'entreprise, mais cette dernière estime désormais qu'ils sont tenus de le

Vous pouvez avoir des intentions irréprochables et des objectifs à la fois clairs et mesurables, mais si vous ne connaissez pas votre public cible, le tout sera une perte de temps et d'argent.



COMMENT ÉVITER LES PIÈGES LES PLUS COURANTS

faire. Cette participation active est une mesure critique de la valeur réelle des communications efficaces.

Réduisez les risques

Si les promoteurs de régimes ne prennent pas la communication sur la retraite au sérieux, ils s'exposent à des risques superflus et à des poursuites en justice. Les médias font de plus en plus écho à des causes où la responsabilité de l'employeur concerne les communications destinées aux participants du régime. Nombre de ces poursuites découlent de la transmission aux employés de renseignements inexacts sur des modifications apportées aux régimes ou sur les règles régissant le transfert de fonds d'un régime à un autre. De plus en plus, les tribunaux tiennent les employeurs responsables d'assurer que toute communication sur leur régime de retraite est bien exacte, uniforme et complète. Il s'ensuit que les communications aux employés doivent faire l'objet de politiques de gestion des risques pour aider à réduire ces derniers. Une stratégie bien conçue de communication sur la retraite y verra.

Ce sont les régimes à prestations déterminées qui ont fait l'objet de la plupart des litiges récents. Par ailleurs, les communications sur les régimes de capitalisation (à cotisation déterminée) sont destinées à revêtir une importance encore plus grande. Tandis que l'employé est amené à assumer la responsabilité de la planification et de la gestion de sa retraite, l'employeur est tenu de lui fournir également l'information et les outils requis pour lui permettre de faire des choix bien informés, en toute connaissance de cause.

Quelles sont les conséquences quant aux tactiques de communication de la retraite d'aujourd'hui? Tout simplement, cela veut dire que le promoteur du régime devrait :

- **SE CONFORMER** aux exigences de la loi relatives aux communications aux participants;
- **EXPLIQUER** les conséquences de tout choix d'option de retraite;

- **COMMUNIQUER** les renseignements les plus pertinents ou les plus importants susceptibles d'avoir une incidence sur le comportement du participant;
- **PRÉVOIR** une clause de non-responsabilité, ce qui peut réduire les risques;
- **ÉLABORER** une politique mettant l'accent sur la communication proactive;
- **PASSER** en revue régulièrement et bien tenir à jour les communications aux participants;
- **UTILISER** un langage simple pour expliquer les notions les plus complexes concernant la retraite.

Le tout semble relever du sens commun, non ? Pour un motif ou un autre, on voit souvent les employeurs sauter ces étapes essentielles du processus. Selon une optique de gestion globale des risques, une bonne politique de communication et son exécution réfléchie contribuent beaucoup à protéger les entreprises et promoteurs de régimes en assurant que les meilleures pratiques et le sens commun s'appliquent dans les communications aux participants, et ce, à tout coup.

Que vous parrainiez un régime à prestations déterminées ou un régime de capitalisation, une communication sur la retraite bien planifiée et stratégique comporte de nombreux avantages. Elle aide les employés à planifier leur avenir, démontre la valeur du régime de retraite et de ses prestations, et permet d'assurer que les employés comprennent comment leur régime fonctionne – sans confusion aucune. ▲

DAVID MCCULLAGH est Chef de la pratique nationale, Communications, pour Conseillers Buck.

