



LIVRE BLANC DE NORMANDIN BEAUDRY

Les régimes d'épargne contribuent-ils à propulser la performance humaine et financière des organisations?

2016

Tous droits réservés

Le contenu de cette publication peut être reproduit tel quel, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, uniquement à des fins non commerciales pourvu que son auteur soit clairement identifié comme le titulaire du droit d'auteur. Toute reproduction ou utilisation de cette publication et de son contenu à des fins commerciales requiert l'autorisation écrite préalable de Normandin Beaudry, Actuaire conseil inc.

Pour obtenir une autorisation ou des renseignements, veuillez contacter Normandin Beaudry, Actuaire conseil inc. :

630, boul. René-Lévesque Ouest, 30e étage, Montréal (Québec) H3B 1S6

Téléphone : 514-285-1122 / Télécopieur : 514-285-1199

www.normandin-beaudry.ca

general@normandin-beaudry.ca

© 2016 Normandin Beaudry, Actuaire conseil inc.

Les régimes d'épargne sont en pleine mutation. La préoccupation envers l'épargne et la retraite est omniprésente, tant de la part des travailleurs que des employeurs et des gouvernements. Les employeurs québécois et canadiens sont de plus en plus nombreux à offrir aux employés des régimes d'épargne et à se questionner sur la façon d'optimiser leur investissement, pour propulser la performance humaine et financière de l'organisation.

En 2015, Normandin Beaudry a entamé une réflexion en profondeur en réunissant plus d'une quinzaine de décideurs et visionnaires en ressources humaines (RH), lors de ses Salons sur les régimes d'épargne. Nous avons alors pu constater l'effervescence entourant le sujet et, surtout, la volonté d'agir.

Dans ce livre blanc, nous présentons les principaux constats issus de ces réflexions, notamment sur l'effet des régimes d'épargne sur la performance des organisations. Nous partageons également des idées novatrices visant à optimiser ces régimes et envisager le régime d'épargne de l'avenir.

Merci à tous nos partenaires et à tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à la réflexion ayant mené à la préparation de ce livre blanc. En particulier, les vice-présidents RH ayant participé à nos Salons sur les régimes d'épargne en 2015¹, des hommes et des femmes à l'agenda chargé qui nous ont généreusement donné de leur temps et ont partagé leurs idées et leur vision avec passion. Merci!

LE RÔLE DES RÉGIMES D'ÉPARGNE DANS LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Avant de se questionner sur la façon d'optimiser les régimes d'épargne, il convenait d'apprécier l'utilité de ces régimes. De nos discussions sont ressorties deux grandes convictions empiriques, appuyées par la littérature et la recherche.

1. Offrir un régime d'épargne est nécessaire

Il apparaît clair que les organisations qui choisiraient de ne pas offrir de régime d'épargne aux employés se placeraient en désavantage compétitif, tant selon l'expérience pratique de nos clients, que la littérature sur le sujet.

¹ Vice-présidents en ressources humaines de grandes organisations canadiennes et mondiales œuvrant dans divers secteurs d'activités et offrant des régimes d'épargne de toutes tailles.

Selon la base de données **rémun**, administrée par Normandin Beaudry, 95 % des organisations participantes offrent un régime d'épargne aux employés. Les stratégies RH sont unanimes : l'absence d'un tel régime pose problème pour attirer des recrues de talent. Cela contribue aussi à prolonger indûment la carrière de certains employés, contre leur gré, puisqu'ils n'ont pas les moyens financiers de partir à la retraite, contribuant ainsi au phénomène des « retraités fantômes ».

Plusieurs études et sondages sur le sujet confirment cette conviction : notamment, 81 % des participants au Sondage sur l'importance de l'épargne-retraite individuelle et collective pour les travailleurs québécois² considèrent le fait que l'employeur offre un régime d'épargne comme un gros ou très gros avantage. Également, 37 % des employés sondés affirment qu'ils n'accepteraient pas un emploi similaire dans une organisation qui n'offre pas de régime d'épargne. De plus, d'autres études démontrent que parmi les éléments de la rémunération globale qui permettent d'attirer et fidéliser le talent, l'importance relative du régime d'épargne augmente significativement depuis plusieurs années.

2. Optimiser le régime d'épargne est profitable

Pour accroître la mobilisation et la productivité des employés

Non seulement est-il nécessaire pour les organisations d'offrir un régime d'épargne, mais un régime d'épargne judicieusement conçu constitue un levier indéniable pour accroître la mobilisation et la productivité des employés, et ainsi propulser la performance de l'organisation. Les vice-présidents RH que nous avons rencontrés sont formels : les employés en santé, incluant la santé financière, se soucient davantage de leur travail et de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce constat s'appliquerait d'autant plus à la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail. Nos invités ont d'ailleurs insisté sur l'importance d'adapter l'offre d'épargne aux besoins évolutifs et changeants des individus.

Cette vision est appuyée par la littérature sur le sujet. Selon l'Étude de Manuvie Ipsos Reid sur la santé et le bien-être (2014), il existerait un lien étroit entre l'accès à un régime d'épargne d'employeur et le fait d'être préparé financièrement pour la retraite. En effet, 80 % des personnes sondées ayant accès à un régime d'employeur jugent être préparées financièrement, contre seulement 52 % chez ceux n'ayant pas de régime d'employeur. Les résultats révèlent aussi que les employés préparés financièrement sont 20 % plus mobilisés et plus productifs que leurs collègues non préparés.

² Sondage réalisé en 2009 par la firme SOM pour Question Retraite et la Régie des rentes du Québec (Retraite Québec).

Selon un sondage mené par Ipsos Reid en juin 2015, pour le compte de la Financière Sun Life, plus de 80 % des employés canadiens croient que les employeurs ont la responsabilité de soutenir la santé physique et psychologique de leurs employés. Les employés sondés affirment que leurs problèmes de santé ont un impact négatif sur leur productivité au travail. Cette affirmation est particulièrement vraie pour les employés de la relève, dits de la « Génération Y ». Selon l'étude annuelle américaine de MetLife sur les tendances en avantages sociaux, 58 % des employeurs sondés établissent un lien entre le stress financier et l'absentéisme.

Qui plus est, sept Américains sur dix confirment que le stress financier est leur plus importante source de stress, et un employé sur cinq avoue s'être absenté du travail au cours de la dernière année pour des problèmes d'ordre financier, selon l'étude *Financial Wellness at Work* (août 2014).

Ainsi, le fait d'offrir aux employés des outils permettant de mieux gérer le stress financier constituerait un avantage compétitif. Un régime d'épargne judicieusement conçu représente un élément clé à cet effet.

Pour contribuer au positionnement distinctif de l'employeur en matière de rémunération globale

Les organisations qui se distinguent de leurs concurrents démontrent une performance financière supérieure. Mettre en place un régime d'épargne innovateur, avoir une offre RH plus complète ou compétitive que la concurrence, être plus efficace dans sa stratégie de rémunération globale et faire preuve d'une responsabilité sociale accrue constituent différents exemples permettant de se distinguer.

Miser sur un régime innovateur et valorisé par le marché contribue à coup sûr à l'efficacité de la stratégie de rémunération globale. Avec une stratégie plus efficace, une organisation augmente son retour sur investissement et améliore ainsi son positionnement par rapport à sa concurrence.

Les organisations présentes aux Salons sur les régimes d'épargne ont également démontré une certaine sensibilité à l'égard de la responsabilité sociale de l'employeur. Ce sujet semble d'ailleurs prendre de l'ampleur au sein des organisations. Certains accordent une grande importance à contribuer au développement économique et croient même que la création de richesse collective créera des retombées financières positives pour l'organisation.

OPTIMISATION DES RÉGIMES D'ÉPARGNE

1. Connaître et contrôler les risques

Un régime d'épargne mal ficelé comporte son lot de risques. La première bonne raison de l'optimiser est donc de contrôler ces risques et d'éviter les mauvaises surprises.

Risques	Description	Conséquences éventuelles
Niveau d'épargne	L'accumulation des sommes à la retraite est insuffisante et compromet la santé financière du retraité	Stress financier Retraités fantômes Blâme contre l'employeur
Équité	Le régime est perçu négativement en raison du traitement inégal des différentes catégories d'employés	Méfiance Non-appréciation d'un élément important de la rémunération globale
Placements	Les choix de placements des participants sont inadéquats	Stress financier suite à une perte de valeur Retraités fantômes
Décaissement	De mauvaises décisions sont prises par les participants au moment de retirer les sommes accumulées dans le régime	Anciens employés mécontents nuisant à la réputation de l'organisation, notamment auprès des employés actuels
Longévité	Les participants survivent à leur épargne	Catastrophe financière pour certains Blâme contre l'ancien employeur
Communication	Le régime est mal compris, peu apprécié et non utilisé à son plein potentiel	Régime ne rencontrant pas les objectifs initiaux
Légal	Des changements législatifs remettent en question la pertinence des régimes existants	Confusion et inquiétude Investissement de temps et d'argent requis des organisations pour rétablir la situation

Un régime qui ne génère pas un niveau d'épargne intéressant et suffisant, quelles qu'en soient les raisons (taux de cotisation insuffisant, inertie des participants, adhésion inexistante ou trop tardive, mauvaise compréhension des choix à faire ou mauvaises décisions, détournement des sommes à des fins autres que celles prévues, ou incapacité à gérer adéquatement le décaissement), causera au cours de la carrière un stress financier qui pourrait mener à la démobilité. Ceci aura notamment pour conséquence une baisse de productivité et des enjeux RH additionnels.

2. Tendances des dernières années

Au cours des dernières années, plusieurs mesures ont été mises de l'avant pour rendre les régimes d'épargne plus performants.

En matière de conception, l'intégration d'options par défaut robustes, tant par rapport au choix du niveau de cotisation que des options de placements, en est un bel exemple. Également, l'arrivée des automatismes (adhésion, rééquilibrage et augmentation du taux de cotisation des participants dans le temps) s'inscrit dans cette veine.

En matière de placements, l'introduction assez généralisée des fonds cycle de vie ou à date cible et la simplification des choix (moins d'options, mais des options qui comptent!) vise aussi à rendre les régimes plus performants. La mise en place de structures de gouvernance efficaces permet notamment de s'assurer de maintenir un niveau de frais acceptable, d'ajuster la structure de placement selon les développements du marché, de suivre la performance des options de placements et les modifier au besoin. Enfin, la disponibilité et l'analyse des données sur les profils d'employés et de participants ont permis de circonscrire des publics cibles ayant des besoins différents, et ainsi de développer des communications précises et pertinentes.

3. Comment aller plus loin dans l'optimisation des régimes d'épargne?

Dans leur réflexion entourant l'effet des régimes d'épargne sur la performance organisationnelle, les vice-présidents RH participants ont déploré la vision à court terme et le manque d'intérêt des employés pour la question de l'épargne. Pour qu'un élément de rémunération globale soit distinctif, il doit être apprécié des employés et considéré comme intéressant.

La prochaine section présente ***l'Autoroute de l'épargne***, un concept développé par Normandin Beaudry.

L'AUTOROUTE DE L'ÉPARGNE

Ce concept innovateur combine nos meilleures idées en matière d'épargne et représente la façon optimale, selon nous, de gérer un régime d'épargne, tenant compte des risques inhérents. Même lorsqu'il est question de régime d'épargne, l'innovation demeure un excellent moyen de se distinguer.

1. Créer une empreinte émotive avec *l'Autoroute de l'épargne*



Le positionnement du régime d'épargne, comme un élément intéressant et distinctif de l'offre de rémunération globale, passe par la création de ce qu'un des participants a judicieusement appelé « l'empreinte émotive ». À partir du moment où le régime d'épargne allume une flamme chez les employés et devient associé à la réalisation d'objectifs stimulants et motivants, alors il revêt un tout nouvel intérêt. Il est difficile de mousser l'enthousiasme envers un régime d'épargne dont les retombées, lorsque perçues, semblent trop lointaines, trop abstraites ou trop peu menaçantes. Cela nous amène au concept phare du régime d'épargne optimal, soit celui créé sur *l'Autoroute de l'épargne*.

Ce concept résulte d'un désir de créer un régime d'épargne utile, concret et flexible. Nos réflexions nous ont menés à vouloir créer une image, un voyage, défini et communiqué clairement. Pour y parvenir, nous croyons que le régime d'épargne doit mettre l'accent sur l'épargne au sens large, plutôt que se limiter uniquement à l'épargne retraite. Il faut donc ici dissocier l'épargne de la retraite. Penser épargne implique offrir davantage de choix.

Selon l'étape de vie de l'employé, la capacité d'épargner est variable et les besoins de puiser dans les réserves financières sont différents. **L'Autoroute de l'épargne** consiste donc à permettre des entrées et des sorties de fonds flexibles, selon les priorités et besoins de chaque individu.

En élargissant ses visées, le régime devient très utile et concret pour le participant en l'accompagnant dans la réalisation de ses objectifs de vie (achat d'une maison, mariage, naissances, année sabbatique, changements d'emploi, retour aux études, éducation des enfants... et éventuellement la retraite). Communiqué clairement, il est perçu par les employés comme l'outil qui leur permettra de réaliser leurs rêves. L'empreinte émotive associée à la réalisation de projets à court ou moyen terme est beaucoup plus forte, contrairement aux projets à plus long terme, comme la retraite. **L'Autoroute de l'épargne** facilite aussi la gestion des ressources humaines, puisque les retraités fantômes existent justement par manque de voies de sortie intéressantes.

Il faut donc transformer le régime d'épargne existant pour qu'il prenne la voie de **L'Autoroute de l'épargne**, en y intégrant les outils et véhicules disponibles pour le rendre plus flexible. En plus du traditionnel régime d'épargne-retraite : REER collectif, régime de participation différée aux bénéficiaires (RPDB), régime à cotisation déterminée, on pourra promouvoir le régime d'accession à la propriété (RAP) à partir des sommes économisées dans un REER collectif. On ajoutera également une composante de compte d'épargne libre d'impôt (CELI) collectif comme véhicule permettant de la flexibilité pour les sorties de fonds en cours de carrière. D'autres outils s'ajouteront à l'arsenal disponible au fil du temps et seront intégrés au régime d'épargne.

Ainsi, les employés motivés à épargner pour réaliser des objectifs concrets, à plus court terme et qui leur tiennent à cœur, prendront du même coup l'habitude de l'épargne. Cette habitude leur permettra de se préparer pour des objectifs à plus long terme ou incertains, comme la retraite ou les changements éventuels de carrière. Ce régime d'épargne optimal deviendra ainsi un élément distinctif de la rémunération globale.

2. Inciter les employés à épargner davantage : Approche SMarT

Une fois que nous avons capté l'attention des employés sur leur régime d'épargne, il faut les inciter à cotiser au maximum. Pas toujours facile quand on est habitué à un certain niveau de vie. Pour atteindre ce but, les organisations pourront adopter l'approche *Save More Tomorrow™ (SMarT)* développée par les chercheurs américains Richard H. Thaler et Shlomo Benartzi de l'Université de Chicago. En vertu de cette approche, les employés s'engagent à allouer une portion de leurs augmentations de salaire futures à une cotisation additionnelle à leur régime d'épargne, jusqu'à l'atteinte d'un niveau maximum préétabli de cotisation. Le prélèvement de cette cotisation additionnelle se fait automatiquement sur la paie et les employés ont la possibilité de se retirer du programme en tout temps. L'approche *SMarT* ne convient pas à toutes les situations, notamment les environnements où les salaires sont faibles et laissent peu de place à l'épargne, ou encore en contexte de faibles augmentations salariales. Mais en général, cette approche a démontré son efficacité et a permis, selon les statistiques recueillies par les auteurs de l'étude, d'augmenter de façon substantielle le niveau de cotisation aux régimes d'épargne.

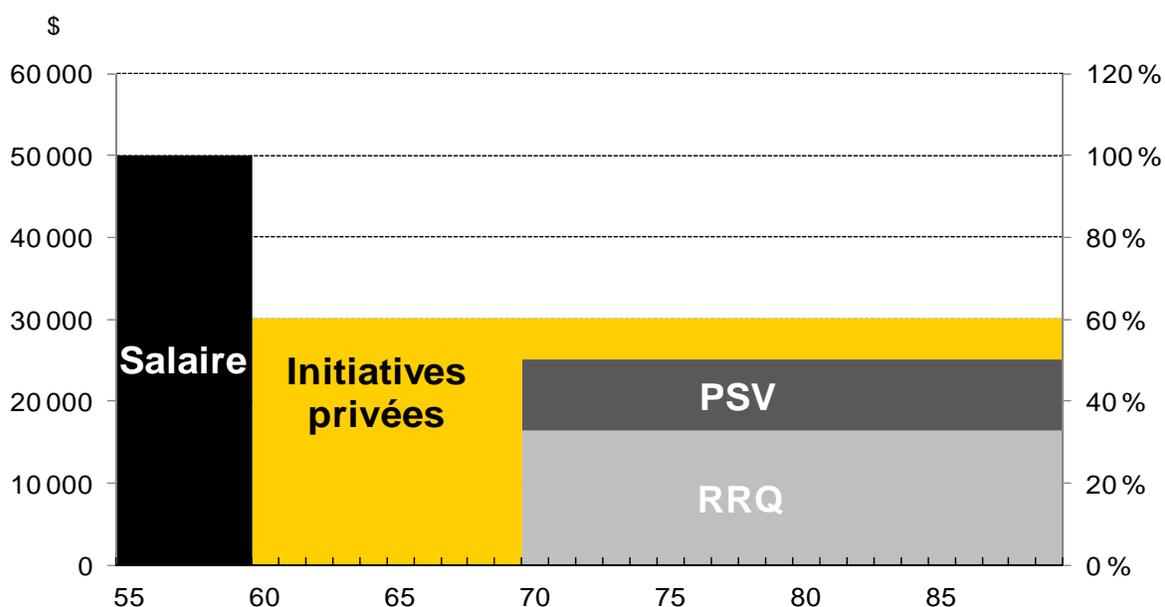
3. Optimiser le décaissement

Les experts se penchent depuis plusieurs années déjà sur le défi du décaissement. Quoi faire avec les sommes parfois importantes accumulées dans le régime d'épargne au moment de la retraite? Le plus grand défi est celui de la longévité. Comment éviter de survivre à son épargne?

Les vice-présidents RH participants ont manifesté un intérêt mitigé pour cette question. Certains souscrivent à la tristement célèbre devise pour décrire le départ à la retraite dans un régime d'épargne : « Au revoir et bonne chance! ». Pour ces organisations, lorsque l'employé quitte, il n'est plus sous leur responsabilité.

En revanche, pour d'autres, il est de la responsabilité de l'employeur de communiquer clairement les options de décaissement aux employés. Nos invités ont évoqué le rôle actif des retraités dans le maintien et la transmission de la bonne réputation de l'organisation, qui passe notamment par le fait que ces retraités se sentent accompagnés dans leur départ à la retraite. Par la suite, il peut être bénéfique de favoriser la communication entre les employés plus âgés et les plus jeunes. Un des vice-présidents a affirmé que l'optimisation du décaissement « ne constitue pas un gros investissement et c'est payant pour l'organisation ».

Un élément clé du décaissement est celui de la coordination optimale entre les revenus de retraite provenant des initiatives privées et les revenus de retraite découlant des régimes gouvernementaux. Depuis longtemps, il est présumé par de nombreux retraités qu'il est souhaitable de commencer à recevoir les rentes gouvernementales le plus tôt possible (soit 60 ans pour le Régime de rentes du Québec (RRQ) et 65 ans pour la Pension de sécurité de la vieillesse (PSV)). Il est peu connu qu'il est possible de différer les rentes gouvernementales (RRQ et PSV) jusqu'à 70 ans. Le fait de différer ces rentes gouvernementales à 70 ans a pour effet d'augmenter le montant reçu de 42 % pour le RRQ et de 36 % pour la PSV. Pour un employé ayant un revenu annuel de 50 000 \$ à la retraite, les rentes gouvernementales retardées à 70 ans correspondent ainsi à un taux de remplacement de revenu de 50 %, payable jusqu'au décès. Il devient alors plus facile de gérer l'incertitude associée à la longévité pour la portion du revenu qui provient du régime d'épargne, tel qu'illustré dans le graphique ci-dessous.



Pour contrer le risque de longévité associé au décaissement dans un régime d'épargne, il pourrait suffire d'inciter les participants à retarder la réception de leurs rentes gouvernementales à 70 ans, en tenant compte évidemment des situations particulières où ce ne serait pas approprié, comme les cas d'espérance de vie réduite.

4. Communiquer mieux et communiquer différemment

De l'avis unanime des participants à nos Salons de l'épargne, la communication demeure un facteur clé du succès des régimes d'épargne et doit être constamment améliorée.

D'abord, les organisations doivent accompagner les employés pour les amener à faire des choix éclairés, par l'éducation, par l'accès à des conseillers financiers et par la promotion de la littéracie financière. Malgré un certain constat d'échec des efforts d'éducation au cours des dernières années, les vice-présidents RH rencontrés ont la conviction que les employeurs ont la responsabilité de bien informer les employés et leur expliquer les réflexions sous-jacentes aux choix offerts dans le régime.

Cette volonté de persévérer dans l'effort de communication est intimement liée au dilemme entre contrôle et flexibilité. Les participants ont affirmé leur conviction qu'un régime d'épargne optimal offre des choix aux participants. La question a été soulevée quant à la conception d'un régime entièrement dirigé par l'employeur, fondé sur les meilleures pratiques et n'offrant aucun choix aux participants. Pas de choix, pas de risque de mauvais choix. De façon générale, un consensus s'est dégagé disant que la mobilisation des participants n'est possible que s'ils sont habilités à faire des choix.

Deuxièmement, il faut miser sur l'innovation et la créativité dans la communication pour attirer l'attention et renouveler l'intérêt. L'explosion des possibilités associées aux nouvelles technologies doit être exploitée, en ciblant autant les jeunes férus de technologie que les plus expérimentés parfois réfractaires, par le biais de jeux interactifs, de capsules éducatives diffusées sur le web, d'applications de réalité augmentée à partir des téléphones intelligents et autres innovations à venir.