

# LA RETRAITE DES EMPLOYÉS: QUEL RÔLE À JOUER POUR LES RESSOURCES HUMAINES?

TOUR D'HORIZON DES ENJEUX QUI INFLUENCERONT LA SITUATION FINANCIÈRE DE VOS EMPLOYÉS AU MOMENT D'ARRIVER À LA RETRAITE. AVEC QUELQUES LEVIERS D'ACTIONS POUR LES MANAGERS RH.

Texte: Annick Mury



Annick Mury propose aux dirigeants et leurs employés une expertise en prévoyance professionnelle, afin de les accompagner de manière qualitative et neutre sur un sujet complexe, devenu un enjeu de société.  
copension.ch

La retraite de vos employés sera le cumul des 3 piliers de notre système social suisse, dont les 2 premiers sont imposés aux employeurs, le 3ème restant facultatif pour chaque individu ayant une activité lucrative.

**Le 1<sup>er</sup> pilier:** l'AVS (Loi sur l'Assurance Vieillesse et Survivants) dicte des règles identiques pour tous, indépendamment de l'employeur. Seuls les frais de gestion représentent un critère de décision pour l'entreprise qui s'affilie à une caisse dite de compensation. À une exception près, il n'est ni possible de combler des lacunes, ni d'améliorer le niveau des prestations.

**Le 2<sup>ème</sup> pilier:** la LPP (Loi sur la Prévoyance Professionnelle) quant à elle impose aux employeurs et employés des règles qui déterminent un minimum légal. Cependant le système offre une flexibilité à plusieurs niveaux et donc des marges de manœuvre tant pour les employés que pour les employeurs. Sur la durée d'une carrière, ces éléments ont des impacts conséquents, et peuvent varier de manière significative d'un employeur à l'autre.

Les ressources humaines ont-elles les cartes en mains sur ces effets de levier? Distinguons 3 axes d'influence possibles:

## 1. L'impact des employés

Que ce soit par le biais des rachats, des versements EPL (Encouragement pour la Propriété du Logement), d'un divorce, ou encore d'un changement d'emploi... l'employé peut influencer – de manière significative – le niveau de ses prestations futures de retraite, à la hausse comme à la baisse. La solution semble simple. Pourtant la pièce manquante du puzzle est la sensibilisation et la compréhension du sujet pour les employés.

Un rôle pour les ressources humaines? Les personnes clés qui ont la possibilité de forger cette pièce manquante sont les ressources humaines. L'enjeu ne vaut-il pas la peine d'agir? Communiquer, sensibilisez vos employés sur le sujet!

## 2. Le rôle de l'employeur

L'employeur a l'obligation de cotiser selon les critères imposés

par la LPP. Il a cependant la flexibilité de définir les paramètres des plans de prévoyance au-delà de ce minimum légal. Certes, l'entreprise doit dégager un niveau de bénéfices satisfaisant pour financer des prestations dites sur-obligatoires. Cependant si la question se pose entre une augmentation des salaires ou bien un financement supplémentaire d'épargne dans le 2ème pilier, l'arbitrage vaut la peine d'être envisagé. Une cotisation d'épargne est un salaire décalé dans le temps, à taux d'imposition réduit pour les employés, qui fructifie sur un horizon long terme.

En revanche, il faut rester attentif à ce que signifie «prestations sur-obligatoires». Avec des taux de conversion révisés à la baisse, la partie sur-obligatoire pourrait représenter un financement dans le vide, et une analyse préalable en vaut la chandelle.

Un rôle pour les ressources humaines? La thématique devient à ce stade technique, voire actuarielle et la consultation d'un expert semble pertinente. Les ressources humaines restent néanmoins les personnes clés qui maîtrisent le jargon du domaine, qui peuvent sensibiliser le management, déclencher et coordonner les actions nécessaires à une bonne réflexion, surtout s'il existe une stratégie B-Corp! Enfin, si l'employeur finance des prestations sur-obligatoires, alors mettez cet élément, si possible de manière chiffrée, en évidence lors des processus d'embauche...

## 3. Le choix de la caisse de pension

Un autre effet de levier est celui du choix de la caisse de pension et de la solution retenue. Sur la durée d'une carrière, le rendement généré par l'épargne peut représenter plus de 30% de la rente de retraite, appelé communément le 1/3 payant. Un moyen d'optimiser ce rendement est d'affilier l'entreprise auprès d'une institution de prévoyance dite commune ou collective qui présente une structure financière solide. On parlera de solution semi-autonome avec risque collectif.

Mais attention, être affilié à une telle fondation peut signifier une participation de l'employeur en cas de sous-couverture de la caisse. Pour ce faire, il est important de s'intéresser à la gouvernance ainsi qu'aux rapports de gestion des caisses de pension, en d'autres termes suivre leur santé financière. On regardera notamment la capacité à absorber les fluctuations de marché, les frais de gestion et la structure démographique. Une variante à ce type de solution est la solution dite d'assurance complète qui n'expose pas l'employeur. En revanche les cotisations sont plus coûteuses, et les rendements faibles.

**Un rôle pour les ressources humaines?** Là, on piétine sur les platebandes de la finance. Ces éléments méritent une formation de base. Ils devraient être discutés et décidés en collaboration avec le management pour le tableau de bord des risques, les financiers pour la partie analyse, les ressources humaines pour les décisions qui en découlent. Si vos patrons ne s'intéressent pas au sujet, alors encouragez-les à le faire! ●

**SI VOS PATRONS NE S'INTÉRESSENT PAS AU SUJET, ALORS ENCOURAGEZ-LES À LE FAIRE!**