



Xavier Collot

Head of Corporate
Development Saving Schemes and Retirement Plan,
AMUNDI

Plans de retraite cross border Science-fiction ou enjeu RH d'aujourd'hui ?

Nous vivons dans un monde globalisé. Les entreprises sont de plus en plus internationales, avec de multiples implantations en Europe et sur tous les continents et des salariés de plus en plus mobiles. La retraite est de plus en plus une préoccupation des salariés.

L'harmonisation des dispositifs retraite entre pays est-elle un enjeu pour l'entreprise?

Quels sont les objectifs d'une telle démarche ? Quelles approches privilégier ? Quels périmètres sont concernés ? Comment limiter les risques financiers ?

Un paysage morcelé et complexe

Chaque pays a sa propre organisation des retraites, avec un régime de base, un ou des régimes complémentaires, une réglementation complexe et très différente d'un pays à l'autre. Rien qu'en Europe, quoi de commun entre article 83 français et « Pensionskasse » allemand ? Chaque organisation est le fruit d'une histoire. Les différents dispositifs se sont construits par stratification de réglementations successives, dans un contexte culturel propre à chaque pays. Si l'on peut observer un mouvement général des entreprises, des dispositifs à prestations définies vers les dispositifs à cotisations définies, le paysage reste morcelé. Aux Pays-Bas les « Defined Benefits » (DB) sont encore très présents relativement à d'autres pays européens.

Dans certains pays, notamment au Moyen Orient, en Afrique ou en Asie, les dispositifs locaux peuvent prévoir des niveaux de retraite relativement faibles au regard des standards occidentaux.

Une mise en œuvre souvent très décentralisée au niveau de l'entreprise

Du fait de cette hétérogénéité et cette complexité les dispositifs de retraite ont souvent été mis en place localement, par les équipes opérationnelles, sans politique Benefits commune au niveau du groupe et sans contrôle des coûts par la maison mère.

Cette approche ayant le mérite du pragmatisme, n'est pas exempte de risques : risque de contrepartie en cas de défaut du prestataire, risque de réputation si les retraites versées sont insuffisantes, et surtout risque financier si l'entreprise doit compenser l'inefficacité du dispositif en place.

Le transfert des DB vers les « Defined Contributions » (DC) permet de réduire l'engagement financier des entreprises. Un suivi non maîtrisé des DC dans les pays (Pays Bas, Belgique, Allemagne ...) où la réglementation prévoit des rendements garantis, peut transformer un DC en un nouveau DB, les taux garantis étant souvent de la responsabilité de l'entreprise. Le risque est d'autant plus réel dans notre contexte de baisse des taux, impactant directement les rendements des contrats assurantiels.

Dans ce mouvement vers les DC, la responsabilité de ces dispositifs est transférée des Directions financières vers les DRH. Mais comment avoir une vision consolidée, harmonisée et maîtrisée de ces régimes, pour les DRH ?

Comment réconcilier multiplicité de prestataires, multiplicité de réglementations, multiplicité de contrats rédigés dans de multiples langues, communications en langues locales, cotisations et prestations dans de multiples devises ?

L'approche globale d'entreprises pionnières

Les groupes anglo-saxons, puis des groupes européens se sont lancés dans une approche maîtrisée., commençant par un audit des différents régimes existants, des engagements, et coûts correspondants, des risques associés.

Faisant souvent face à des réticences locales, les DRH et C&B privilégient alors une approche pragmatique, pour avancer pas à pas, par pays, par zone géographique, au profit de population mobiles puis de populations locales par exemple.

Le défi est de créer une politique globalement cohérente, prenant en compte les objectifs du groupe, les disparités locales et les enjeux opérationnels locaux. Il est de simplifier les dispositifs, de fluidifier la communication et de créer de la

confiance autour de ces dispositifs. Mais une solution existe-t-elle pour construire cette approche ? Soyons sérieux ! Il est illusoire de penser qu'un plan de retraite unique puisse couvrir tous les pays. Alors quelles sont les solutions ?

Une solution pan-européenne

Les autorités européennes ont abordé ce sujet, en 2003, avec la directive IORP I (Institutions for Occupational Retirement Provision) visant à organiser et contrôler des institutions de retraite dans l'EEE. Son objectif était de faire bénéficier les dispositifs de retraite, des principes de la libre circulation des capitaux et de la libre prestation de services, en favorisant la mobilité des individus en Europe. Cette liberté s'accompagne de normes prudentielles garantissant une protection adéquate des affiliés.

Pourtant à ce jour, ce passeport européen a été peu utilisé, dans une démarche réellement pan-européenne. Amundi, fort de son expérience en France (50 milliards€ d'actifs gérés pour 2 300 000 salariés, plans d'actionnariat salarié dans 120 pays), fait partie des précurseurs avec Amundi Pension Fund (APF), fonds de pension multi-pays, multi-entreprises, logé à Luxembourg.

APF propose un compartiment par pays européen, conforme au contexte réglementaire de ce pays, et disposant d'une gouvernance propre. Il s'agit donc d'une offre harmonisée au niveau européen, respectant les réglementations locales, et assortie de la sécurité d'un dispositif agréé et contrôlé par la CCSF, régulateur luxembourgeois.

Les prestations du teneur de comptes Amundi Global Servicing, complète cette offre par services multilingues et multidevises, pour l'entreprise et les affiliés, sous un format totalement digital. Cette plateforme fonctionne en architecture ouverte pour intégrer des prestations d'assureurs pour couvrir les risques biométriques (assurance décès et invalidité) et/ou la sortie en rente viagère, ou celles d'autres asset-managers. Cette solution est source d'économies

d'échelle : nombre réduit de prestataires, externalisation de prestations, services digitalisés, gestions regroupées. Elle intéresse tout particulièrement les groupes internationaux français, européens et extra européens, souhaitant rationaliser et mieux contrôler leurs dispositifs de retraite en Europe.

Elle permet également d'accompagner les RH dans le développement d'une communication essentielle à la valorisation de la politique Benefits. Notre volonté est de développer un véritable marketing social, grâce à la qualité de service offerte. L'objectif est de faire prendre conscience au salarié de la valeur de l'avantage octroyé, en mettant à sa disposition des services lui permettant de s'approprier cet avantage.

Des solutions internationales

Mais la mondialisation concerne aussi les pays hors Europe, dans lesquels une offre de retraite complémentaire harmonisée, plus en lien avec les standards occidentaux, peut répondre à différents objectifs de fidélisation, de création d'une culture groupe et de sentiment d'appartenance. Dans certains pays, la possibilité d'investir dans une monnaie forte, dans un dispositif sécurisé, peut être un élément décisif de différenciation de la marque employeur. Cet intérêt est renforcé si l'offre de gestion financière est suffisamment performante et diversifiée, pour répondre aux attentes de dynamisme ou de sécurisation de tous les affiliés.

Cette approche permet également de développer une communication de responsabilité sociale de la DRH, tant en interne qu'en externe.

Le compartiment monde d'APF permet de couvrir ces populations, avec le même niveau de prestations et de services que sur l'Europe.

Les salariés mobiles

Les entreprises ont fait évoluer leur politique d'expatriation, en concentrant ces contrats dans une approche segmentée, allant des jeunes embauchés recherchant une expérience internationale, aux managers ou experts indispensables

au développement d'activités locales. Là où précédemment une entreprise française expatriait des salariés français, l'approche s'est globalisée. Aujourd'hui, un groupe français peut expatrier un salarié suédois en Egypte, puis en Russie, ou un salarié Indien en France.

Dans le package proposé aux salariés mobiles, la retraite complémentaire est incontournable, l'absence d'offre adaptée étant un frein à la mobilité.

Une démarche retraite globale est donc essentielle.

Ayant recours à des hub mondiaux ou à une gestion centralisée depuis la maison mère, l'objectif est dans tous les cas d'harmoniser les dispositifs existants pour mieux accompagner les salariés et les business units dans la gestion de leurs ressources humaines. Il est de rationaliser les coûts, en s'adaptant aux besoins opérationnels des implantations locales et au contexte local.

Comme pour les populations locales, les solutions proposées par Amundi Retirement Solutions offrent aux entreprises et affiliés, qualité d'accompagnement et de services et de gestion adaptées aux populations mobiles.

Alors les plans de retraites cross border sont-ils un enjeu RH de demain ?

A l'instar de ce qui se passe en France, où la retraite est devenue le 2ème pilier de la politique Benefits derrière la prévoyance/santé, la retraite à l'international devient un enjeu dans de nombreux groupes.

Si une harmonisation complète est encore utopique, une recherche de convergence en regroupant les dispositifs existants dans des solutions permettant d'allier cohérence globale et intégration des particularités locales, est possible pas à pas, de façon pragmatique.

Notre conviction est que la recherche de simplicité et de fluidité est possible pour construire une politique efficace et maîtrisée. ■