

Avantages

RENTES COLLECTIVES

Une solution

CUISINÉE MAISON

AVANTAGES.CA

Mars 2020



INSTITUT CANADIEN DE LA RETRAITE
ET DES AVANTAGES SOCIAUX

FORUM 2020

U N E
**NOUVELLE
VISION**

LE CENTRE SHERATON MONTREAL HOTEL
MONTRÉAL, QC | 15 - 17 JUIN 2020



INSCRIVEZ-VOUS AVANT LE 16 MARS ET ÉCONOMISER 300 \$

Sous le thème "Une Nouvelle Vision" le FORUM annuel de l'ICRA aura lieu, du 15 au 17 juin, au Le Centre Sheraton Montreal Hotel, à Montréal.

APPRENDRE, RÉSEAUTER ET CÉLÉBRER

Soyez des nôtres pour trois jours d'apprentissage et de réseautage! Participez pour apprendre avec des experts Canadiens et internationaux, rencontrez des paires de partout au Canada, échangez sur les meilleures pratiques et célébrez le 60^e anniversaire de l'ICRA.

Au programme, quatre volets axés sur les régimes de retraite, les avantages sociaux et l'investissement institutionnel, ainsi qu'un volet en français dédié à l'exploration de la réalité québécoise.

En vedette



PABLOS HOLMAN
Futuriste, Inventeur,
et Pirate informatique
de renom



LOUIS VACHON
Président et
Chef de la direction
de la Banque Nationale

l'ICRA remercie tous les partenaires du FORUM 2020

ÉTOILES PLATINE



ÉTOILE D'OR



ÉTOILES D'ARGENT



SUPPORT



LINEASOLUTIONS

PARTENAIRES MÉDIA



POUR S'INSCRIRE | WWW.CPBI-ICRA.CA

3

JOURS

300+

PARTICIPANTS

30+

CONFÉRENCIERS

30+

SÉANCES

TRADUCTION SIMULTANÉE + SÉANCES EN FRANÇAIS

RÉDACTION

Rédacteur en chef
514 392-4234

Simeon Goldstein
simeon.goldstein@tc.tc

Journaliste
514 392-4222

Pierre-Luc Trudel
pierre-luc.trudel@tc.tc

Révisure

Caroline Fortin

VENTES

Éditrice
416 847-8578

Alison Webb
alison.webb@tc.tc

Directrice principale
des comptes nationaux

Francesca Allman
francesca.allman@tc.tc

Directeur, développement
des affaires

Robert Martins
robert.martins@tc.tc

PRODUCTION

Graphiste

Louis-Philippe Larocque

ABONNEMENTS

Pour s'abonner

avantages.ca/abonnement

Pour toute question

1 800 361-7215

benefitscanada@kckglobal.com

GROUPE CONTEX

Président

Pierre Marcoux

Contrôleur

Jean-Sébastien Haché

Lancé en 1989, *Avantages* est publié 6 fois par an par Groupe Context Inc., 1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24^e étage, Montréal (Québec) H3B 4X9
Téléphone : 514 392-9000

Prix d'abonnement :

Canada 108 \$/an. Prix d'un exemplaire : 19 \$.

Imprimé au Canada.

Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services sont susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne communiquions pas votre nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit au service d'abonnement. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète sur : avantages.ca/politique-confidentialite

Avantages reçoit régulièrement des commentaires et des documents (y compris des lettres à l'éditeur) non sollicités. *Avantages*, ses sociétés affiliées et cessionnaires peuvent utiliser, reproduire, publier, rééditer, distribuer, garder et archiver ces soumissions en tout ou en partie sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, sans aucune rémunération de quelque nature que ce soit.

Avantages peut publier certaines informations relatives à différents domaines professionnels tels que (non exhaustif) : le droit, la comptabilité, la planification financière, la philanthropie et d'autres questions connexes (« information professionnelle »). L'information professionnelle publiée ne doit pas être interprétée comme étant des conseils professionnels et ne remplace pas l'opinion d'un professionnel qualifié.

CONVENTION DU SERVICE POSTE-PUBLICATIONS N° 43 697 050.

N° ISSN 1196-8915. ©2020 Tous droits réservés.

Mars 2020

Volume 32 Numéro 1

RUBRIQUES

4 EN BREF

5 BILLET
Plus ça change (bis)

8 DÉCHIFFRAGE
Placements non liquides

16 POINT DE VUE
Technologie en santé

19 CHRONIQUE
Prestations cibles

9

À chacun sa recette !

Ce ne sont pas tous les régimes de retraite qui sont chauds à l'idée de céder une part importante de leur actif à un assureur. Pour gérer le risque lié à leur passif, bien des promoteurs se tournent plutôt vers une solution cuisinée maison.

17 CES TÂCHES INUTILES QUI RAVAGENT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Qu'ont en commun un employé qui rédige un rapport inutile et un employé qui doit constamment interrompre une tâche pour répondre à des courriels ? Ils présentent tous deux un risque accru de développer des troubles de santé mentale.

20 IL ÉTAIT UNE FOIS LE DÉCAISSEMENT

De plus en plus, les législateurs étudient la possibilité de le permettre à même le régime CD. Voici l'histoire d'un nouveau retraité.

21 L'URGENCE D'ADOPTER DE MEILLEURES STRATÉGIES

Les conséquences humaines et financières de l'absentéisme sont telles que de plus en plus d'employeurs se demandent comment améliorer la situation.

Que se passe-t-il dans le monde des avantages sociaux ?

À l'international



Les feux de forêt obligent les caisses de retraite australiennes à changer leur approche envers l'environnement, rapporte *Bloomberg*. L'industrie représente 2,9 billions de dollars et les participants aux régimes, de même que les militants, estiment qu'il ne suffit plus d'être un actionnaire qui utilise son droit de vote pour avoir une influence sur les grands pollueurs. Cette stratégie n'aurait pas donné les résultats nécessaires, écrit-on. L'Association de l'investissement responsable en Australasie lance un appel à établir des cibles élevées et quantifiables pour les entreprises et à vendre ses actifs, ou du moins réduire sa participation de manière considérable, dans celles qui n'atteignent pas leurs objectifs.

Fallait y penser !

Alors que le Québec célébrait son premier gagnant du Super Bowl, un employeur de Nashville instaurait sa propre stratégie offensive pour fidéliser ceux qui se sentaient un peu lendemain de veille après la victoire des Chiefs : une journée de congé. Ainsi, les employés de Rotogrinders, qui gère un site pour les amateurs de ligues de sport fictives, ont pu rester chez eux le lundi 3 février, rapporte Associated Press. En outre, puisque de tels événements sportifs suscitent toujours les conversations au bureau, son président a décidé de laisser ses employés discuter basket, baseball, etc., et même regarder des matchs sur les heures de travail, à condition qu'ils accomplissent leurs tâches. Ils avaient également l'option de suivre le Super Bowl entre collègues lors d'un party organisé par Rotogrinders. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il devient essentiel de s'assurer que les employés soient contents, et les occasions sportives pour ce faire ne manquent pas. La grande question est de savoir si les employeurs montréalais devront un jour proposer un congé au lendemain d'une Coupe Stanley remportée par le Canadien...



Les plus lus sur avantages.ca



- 1** La rente du RRQ indexée à 1,9 % en 2020
- 2** Hausse de l'âge de la retraite : des gagnantes et les perdants
- 3** Les maladies psychologiques bientôt reconnues par la CNESST
- 4** Assurance médicaments : les coûts de mutualisation en hausse
- 5** La Caisse a un nouveau président

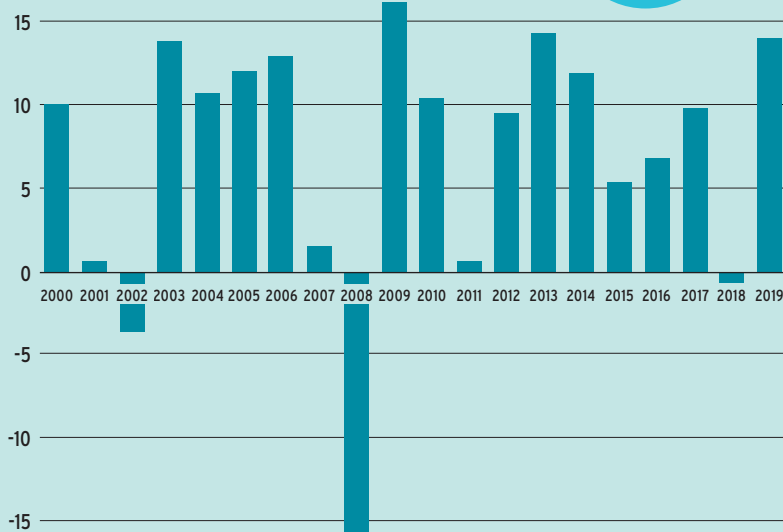
Pas tombé dans l'oreille d'un sourd

« Ce n'est pas vrai que retarder la rente du RRQ à 68 ans est bon pour tout le monde. Il n'y a pas d'âge optimal universel. Les gens qui ont un faible revenu et pas de régime complémentaire de retraite ont probablement raison de la prendre à 60 ans. »

- Pierre-Carl Michaud, professeur à HEC Montréal et directeur de l'Institut sur la retraite et l'épargne

Une image vaut mille mots

RENDEMENT HISTORIQUE ANNUEL DES RÉGIMES PD



Source : RBC Services aux investisseurs et de trésorerie



SIMEON GOLDSTEIN

Plus ça change (bis)

« L'organisation du bureau moderne, ou l'organisation moderne du bureau, exige qu'il soit établi un plan efficient et qu'au centre de ce plan soit placé le facteur humain et les problèmes qu'il soulève. »

Cette phrase ne vient pas du dernier ouvrage de croissance professionnelle à atterrir en librairie. Elle est tirée d'un article du journal *Les Affaires* que j'ai récemment eu l'occasion de lire et qui date de... février 1928.

On continue: « Les problèmes relatifs au choix, à la conduite et au contrôle efficient du personnel se placent à l'avant-garde de toute activité organisatrice. C'est pour avoir méconnu ou ignoré ce principe que des organisateurs des mieux intentionnés ont lamentablement échoué dans leurs tentatives de modernisation. »

Bien des choses ont changé dans les neuf décennies qui ont suivi la publication de ce texte, entre autres, le terme « personnel » a pris le bord pour être remplacé par « ressources humaines », et on ne parle plus d'« organisateurs » mais de « dirigeants ». Mais l'intention derrière ces mots, soit qu'il ne faut pas oublier les employés dans les stratégies d'affaires, demeure tout aussi importante.

Que veulent vos employés et de quoi ont-ils besoin? Ces deux questions doivent servir de base aux discussions sur les avantages sociaux. Il y a les considérations financières, certes. Mais si l'offre est trop éloignée des attentes et exigences des travailleurs, ceux-ci risquent d'aller chercher ailleurs.

Une récente étude de la Commission des partenaires du marché de travail a dressé le portrait des leviers d'attraction et de rétention des employés québécois. Certains éléments

sont intemporels: bon salaire, stabilité d'emploi, occasions de promotion, et j'en passe.

Peut-être sans surprise, le télétravail et la conciliation travail-famille ne sont plus des considérations secondaires; il s'agit aujourd'hui de facteurs essentiels à la satisfaction d'une bonne partie de la main-d'œuvre québécoise. Les autres nouveautés – surtout par rapport à 1928 – touchent davantage à l'importance qu'accordent les travailleurs à trouver un employeur dont ils partagent les valeurs. Ainsi, la vaste majorité des participants disent prendre en compte le bilan environnemental et éthique de l'entreprise, sa manière de gérer la diversité et son attitude en matière de responsabilité sociale.

Les avantages sociaux peuvent jouer un rôle à cet égard, car ils représentent la valeur qu'un employeur accorde à son effectif – et à la société au sens plus large. On peut penser par exemple à la caisse de retraite qui adopte une politique en matière d'investissement responsable. Il faudra par ailleurs redoubler d'efforts pour s'assurer que les participants aux régimes de capitalisation puissent, eux aussi, exprimer leurs valeurs par l'entremise de leurs placements. Certains régimes offrent déjà l'accès à de tels produits.

Bien sûr, on va mettre en œuvre diverses stratégies pour faire comprendre à l'employé que les programmes servent ses intérêts. Après tout, à quoi bon investir dans un régime de retraite si l'employé ne l'utilise pas? J'ai en tête une phrase que j'ai récemment entendue lors d'une conférence: « Quel est le meilleur moment pour expliquer à votre employé pourquoi votre régime est excellent? Avant que votre concurrent ne lui parle du sien! »

RÉSERVEZ CES DATES DANS VOS AGENDAS!



Conférence

RÉGIMES COLLECTIFS & SANTÉ AU TRAVAIL | 20 | 20

Avantages



Colloque

CD | 20 | 20

Avantages

21 OCTOBRE 2020 Ritz-Carlton Montréal

18 NOVEMBRE 2020 Ritz-Carlton Montréal

Pour plus d'informations sur les possibilités de commandites, contactez : francesca.allman@tc.tc

La prescription gagnante :

Pourquoi les soins de santé virtuels devraient faire partie de votre régime d'avantages sociaux

Avec un travailleur sur cinq au Canada maintenant âgé de 55 ans ou plus et près de la moitié de la population adulte déclarant au moins une maladie chronique, les employeurs canadiens doivent impérativement trouver de nouvelles façons de soutenir le bien-être de leurs employés.

Ce n'est pas une entreprise facile. L'Indicateur du vivre mieux de l'OCDE (Better Life Index) note que les Canadiens en général consacrent moins de temps que les résidents d'autres pays développés aux soins personnels et aux activités de loisirs qui contribuent à la santé physique et mentale. Malgré la prévalence croissante de maladies chroniques telles que le diabète et les problèmes de santé mentale, un récent sondage IPSOS a révélé que jusqu'à sept Canadiens sur 10 ne consultent pas un médecin lorsqu'ils sont malades, citant diverses raisons allant de longs délais d'attente à l'impossibilité de prendre rendez-vous en dehors de leurs heures de travail.

Les soins de santé virtuels peuvent être la solution dont les employeurs ont besoin pour

mieux soutenir le bien-être de leurs employés.

Comme Desjardins Assurances l'a appris récemment suite au lancement d'une plateforme de télémédecine offerte aux employés de sa société mère, le Mouvement Desjardins, donner aux employés l'accès à des soins de santé virtuels dans le cadre de leur régime d'avantages sociaux peut leur permettre d'obtenir plus facilement l'aide médicale dont ils ont besoin, même lorsqu'ils doivent jongler avec le travail et les responsabilités familiales.

« Nous avons déjà des services bien établis pour favoriser le bien-être de nos employés », explique Marc-André Malboeuf, vice-président Développement des solutions RH au Mouvement Desjardins, la plus importante coopérative financière au



Canada. « Un accès rapide à une consultation médicale à un moment opportun peut éviter qu'un problème de santé mineur se détériore et devienne plus grave. Les soins de santé virtuels s'intègrent donc parfaitement à nos autres initiatives pour soutenir la bonne santé de nos employés. »

Les employés ont rapidement adopté le service, que Desjardins Assurances—le fournisseur d'assurance collective du Mouvement Desjardins—a d'abord offert en mode projet pilote en novembre 2018. Près de 60 % (environ 3 000) des 5 000 employés de Desjardins invités à participer se sont finalement inscrits aux soins de santé virtuels dans les neuf mois suivant leur déploiement. Parmi ceux qui ne se sont pas inscrits, la principale raison citée était qu'ils attendaient simplement d'avoir besoin d'utiliser le service.

Les employés ont été extrêmement positifs dans leurs commentaires, dit M. Malboeuf; 93 % de ceux qui ont utilisé le service lui ont donné une note de huit ou plus sur une échelle de 1 à 10, pour une moyenne de 9,3 sur 10, et 99 % ont dit qu'ils l'utiliseraient à nouveau. Un employé qui a reçu une consultation depuis sa cuisine a salué le service pour sa commodité. Un autre l'a décrit comme un « véritable réducteur de stress » qui lui a permis d'obtenir des conseils médicaux fiables et une prescription de médicaments sans avoir à s'absenter du travail.

« Nous voulions un service qui ferait une véritable différence dans la vie des employés », explique Louis Kerba, vice-président, Développement de produits, commercialisation et intelligence d'affaire chez Desjardins Assurances. « Alors que nous nous préparions à offrir ce service, notre objectif principal était de nous assurer de la compétence des professionnels de la santé, de la confidentialité des dossiers

médicaux et de la conformité des services de santé fournis avec toutes les lois et normes applicables. »

Desjardins souhaitait également qu'il soit facile pour les employeurs d'offrir des soins virtuels à leurs employés, ajoute M. Kerba.

« Nous avons donc développé un service clés en main prêt à être utilisé, où Desjardins s'occupe de toute la logistique pour les promoteurs de régimes », précise-t-il.

L'éducation des utilisateurs sur le fonctionnement des soins de santé virtuels est essentielle, note M. Kerba.

« Un accès rapide à une consultation médicale à un moment opportun peut éviter qu'un problème de santé mineur se détériore et devienne plus grave. »

« Les gens se demandent : Comment est-ce qu'une infirmière ou un médecin peut me traiter sans me voir? Comment les soins de santé virtuels offrent-ils plus qu'une autre hotline santé à laquelle j'ai déjà accès? », dit M. Kerba. « Ce que vous obtenez, en fait, c'est une consultation médicale comme celle que vous obtiendriez dans une clinique. Les professionnels de la santé peuvent donner des conseils et également prescrire des médicaments ou des tests. Ils sont spécialement formés pour évaluer les patients à distance. »

Desjardins Assurances offre maintenant des soins de santé virtuels à ses autres clients en assurance collective. Il est facile de voir les avantages pour les employeurs. Diverses études ont établi le lien entre le bien-être des employés et la productivité au travail. Dans une étude réalisée en juillet 2018 par Wello auprès de 1 500 travailleurs canadiens, 65 % ont déclaré qu'ils seraient plus productifs au travail s'ils se sentaient en meilleure santé,

et 53 % ont déclaré que le stress avait affecté négativement leur productivité au travail.

La même enquête a révélé que près de 30 % des travailleurs canadiens ont pris entre deux et cinq jours de congé au cours de l'année précédente pour des rendez-vous médicaux et 10 % se sont absentés du travail pendant six jours ou plus pour consulter un médecin.

Avec les soins de santé virtuels, les employeurs disposent d'une ressource supplémentaire pour soutenir la bonne santé des

travailleurs et potentiellement réduire les absences. Chez Desjardins, près de 65 % des employés qui ont utilisé le service ont évité de devoir s'absenter du travail pour consulter un professionnel de la santé—certains pendant quelques heures, d'autres jusqu'à une journée complète.

« L'un des grands avantages que nous avons remarqués à propos de l'introduction des soins de santé virtuels à nos employés a été la façon dont cela a renforcé leur confiance en nous en tant qu'employeur qui se soucie vraiment de leur bien-être », explique M. Malboeuf. « Les soins de santé virtuels permettent aux employés de poursuivre leur vie professionnelle et personnelle, tout en prenant soin d'eux-mêmes. »

 **Desjardins**
Assurances
Vie • Santé • Retraite

PIERRE-LUC TRUDEL



Passage obligé

Quel est le principal risque susceptible de causer la prochaine crise financière, ou du moins de l'exacerber ? Les tensions commerciales ? L'urgence climatique ? La montée du populisme ? Ce ne sont pas les choix qui manquent. Mais ce qui préoccupe particulièrement le patron du plus grand investisseur institutionnel du Canada, c'est l'appétit insatiable des caisses de retraite pour les placements non liquides.

« Je tire la sonnette d'alarme concernant les actifs non liquides », a dit Mark Machin, en marge du Forum économique mondial de Davos, en janvier. Aux yeux du président et chef de la direction de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (OIRPC), le transfert massif d'actif des marchés publics vers les marchés privés pourrait entraîner un manque de liquidité et amplifier une potentielle crise financière.

Pourtant, l'intérêt des investisseurs institutionnels pour les catégories d'actif dites « alternatives » ne faiblit pas, bien au contraire. Un récent rapport de Willis Towers Watson révèle que les titres du marché privé constituent 23 % des portefeuilles des caisses de retraite à travers le monde, comparativement à un maigre 6 % il y a 20 ans. Sur la même période, la place occupée par les actions a fondu de 16 %.

Les craintes de Mark Machin ne semblent pas ébranler la confiance des caisses de retraite. Selon un sondage de Natixis Investment Managers, une forte proportion d'entre elles prévoient plonger de plus belle dans l'univers des placements non traditionnels en 2020, et rares sont celles qui envisagent au contraire de réduire leur exposition.

On pourrait à première vue assimiler ce mouvement coordonné des investisseurs institutionnels mondiaux à un effet de mode. Après tout, quel gestionnaire de fonds de retraite ne serait pas excité de pouvoir enfin se mettre autre chose sous la dent que les actions et les obligations qu'il gère depuis des décennies ?

Soyons plus rationnel : si les caisses de retraite jettent leur dévolu avec autant d'énergie sur les stratégies d'investissement non traditionnelles, c'est peut-être parce qu'elles n'ont pas le choix.

Car si d'un côté certaines voix appellent à la prudence en matière d'actifs non liquides, de l'autre, une armée d'analystes martèlent, rapport après rapport, que les investisseurs devront se résigner à des rendements bien plus faibles sur les actifs traditionnels. Lors d'un événement tenu à Montréal en décembre

dernier, les analystes de Franklin Templeton ont indiqué qu'un portefeuille traditionnel constitué de 60 % d'actions et de 40 % d'obligations pourrait ne pas dégager un rendement de plus de 4 % par année au cours de la prochaine décennie.

Si ces prévisions se matérialisent, une caisse de retraite qui fait l'impasse sur le marché privé se condamne à obtenir des rendements anémiques, voire à ne pas être capable d'honorer ses engagements envers ses bénéficiaires.

D'ailleurs, selon le rapport de Natixis, 71 % des investisseurs institutionnels interrogés estiment que le rendement supérieur généré par les actifs non traditionnels compense largement le niveau de liquidité moindre de ces titres.

Mais au-delà des rendements, le glissement graduel des portefeuilles institutionnels vers le marché privé peut s'expliquer par un autre facteur : le désintérêt des entreprises pour la Bourse.

Le nombre de sociétés cotées aux États-Unis a diminué de moitié au cours des vingt dernières années, passant de plus de 8 000 à la fin des années 1990 à tout au plus 4 000 aujourd'hui, selon Bain & Company. Considérant les exigences de divulgation parfois contraignantes des marchés boursiers, et la pression constante pour fournir des résultats à court terme aux actionnaires, bien des entreprises préfèrent mobiliser des fonds en demeurant sur le marché privé. Et lorsqu'elles se décident finalement à entrer en Bourse, c'est à un stade beaucoup plus avancé de leur croissance.

Lorsque Spotify a intégré la Bourse de New York, en 2018, elle générait des ventes annuelles de 5 G\$ US, et sa valeur de marché dépassait 30 G\$ US. À son premier jour en Bourse, Spotify dépassait déjà en taille plus de la moitié des sociétés de l'indice S&P 500.

Qu'est-ce que tout cela signifie pour les caisses de retraite qui font l'impasse sur le marché privé ? D'une part, elles réduisent l'éventail d'entreprises dans lesquelles elles peuvent investir, et d'autre part, elles risquent de manquer les années de plus forte croissance des jeunes pousses. En misant sur les placements privés, les caisses de retraite ne font en quelque sorte que suivre les émetteurs sur leur nouveau terrain de jeu.

Bon nombre d'investisseurs sont probablement arrivés à la conclusion qu'il était au bout du compte plus risqué d'éviter le risque de liquidité que de s'y exposer. L'OIRPC le premier : les placements non liquides constituent aujourd'hui la moitié de son actif total. S'il y a bien quelqu'un qui n'a pas besoin d'être convaincu des vertus du marché privé, c'est Mark Machin.



PAR PIERRE-LUC TRUDEL

Risque du passif

À CHACUN SA RECETTE!

Les rentes collectives n'ont jamais été aussi populaires au Canada, et il s'écoule rarement plus de quelques semaines avant qu'une nouvelle transaction de grande envergure ne soit annoncée. Mais ce ne sont pas tous les régimes de retraite qui sont chauds à l'idée de céder une part importante de leur actif à un assureur. Pour gérer le risque lié à leur passif, bien des promoteurs se tournent plutôt vers une solution cuisinée maison.

Aller au restaurant ou acheter un mets préparé, c'est bien pratique, mais cuisiner un bon petit plat à la maison, c'est beaucoup plus économique, et on sait exactement ce qu'il y a dans notre assiette. C'est un peu la même philosophie qui guide les caisses de retraite vers la tendance de l'heure en matière de gestion des risques : construire un portefeuille de rentes, à même la caisse, calqué sur les stratégies d'investissement des assureurs.

«Les caisses de retraite ont deux grandes options: gérer les risques à même le régime, ou alors les transférer à l'extérieur du régime», résume Mathieu Tessier, directeur général, relations avec la clientèle, Solutions prestations déterminées à la Financière Sun Life. «Avec les rentes collectives, on transfère tous les risques d'investissement et démographiques. Avec des placements à l'intérieur du régime, on peut mettre l'actif et le passif ensemble. Le choix que font les promoteurs dépend de leur niveau de confort à continuer de gérer ces risques.»

C'est avant tout l'argument économique qui réussit à convaincre bien des caisses de retraite de continuer à gérer les risques de placement à même leur régime.

«Le rendement d'un portefeuille de rentes à assembler soi-même est de 80 à 100 points de base plus élevé que celui des rentes collectives sans rachat des engagements (*buy-in*), affirme Maxime Carrier, vice-président, gestion actif-passif à Gestion de placements TD. Pour une tranche de 100M\$ de rentes, ça représente des économies d'environ 10M\$.»

Comparativement aux rentes collectives, une telle stratégie est également plus flexible, car elle permet au promoteur de garder le contrôle sur ses actifs, ajoute-t-il.

«Ultimement, l'achat de rentes a encore beaucoup de sens, mais à court terme, si on gère bien ses investissements, on est capable d'aller chercher un rendement supplémentaire, renchérit Dany Lemay, directeur principal, investissements à Willis Towers Watson. Veut-on rapporter un profit à une compagnie d'assurance alors qu'on est capable de gérer le risque nous-même avec des frais très raisonnables?»

Même si l'achat de rentes collectives demeure une tendance forte dans le marché, l'actuaire a constaté un certain ralentissement au cours des trois ou quatre dernières années, soit depuis l'entrée en vigueur de la loi 29 au Québec, qui a mis fin au financement des régimes basé sur la solvabilité.

«L'environnement législatif actuel a allégé le fardeau des régimes, dit-il. La volatilité du niveau de cotisation d'une année à l'autre était le principal enjeu auparavant, et c'est ce qui avait poussé plusieurs caisses à souscrire des rentes. Maintenant que leur taux de cotisation est plus prévisible, elles peuvent envisager d'autres options.»

L'IGP revisité

Tout comme les grands chefs qui revisitent d'humbles recettes traditionnelles pour les transformer en plats gastronomiques, les gestionnaires de fonds ont actualisé leurs stratégies d'appariement actif-passif au cours des dernières années. Clairement, ces stratégies n'ont rien de nouveau : les caisses de retraite ont intégré les solutions d'investissement guidé par le passif (IGP) depuis déjà bien longtemps. Différents facteurs ont toutefois mené à leur évolution récente.

«On considère l'IGP dans un contexte plus large aujourd'hui. On ne parle plus uniquement de stratégies d'immunisation au sens strict, note Dany Lemay. Le déploiement des stratégies d'IGP a changé, l'objectif est à plus long terme.»

Avec le nouveau cadre de financement des régimes de retraite au Québec, l'objectif n'est plus tant de gérer la volatilité à court terme que de générer des revenus stables à long terme, explique Maxime Carrier.



Laurene Redding
Vice-présidente adjointe, remboursement de frais de médicaments et innovation Garanties collectives de la Sun Life

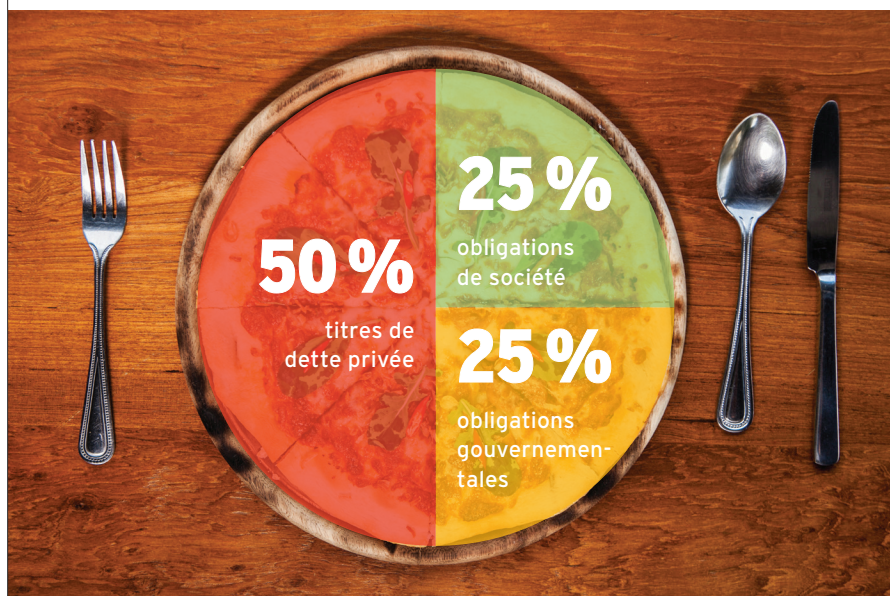
Nous sommes très heureux d'annoncer la nomination de Laurene Redding, vice-présidente adjointe, remboursement de frais de médicaments et innovation, aux Garanties collectives.

Laurene compte plus de 20 ans d'expérience dans le domaine pharmaceutique. Elle supervise les innovations des Garanties collectives en matière de médicaments. Elle aide à élaborer des stratégies durables et efficaces à deux volets – gérer les régimes de remboursement de frais de médicaments pour nos Clients, et s'assurer que les participants continuent d'avoir accès aux médicaments nécessaires. Avec sa passion et sa connaissance du secteur, Laurene aura comme mandat de renforcer la position de la Sun Life comme chef de file de l'innovation en ce qui concerne les solutions de remboursement de frais de médicaments. Cela touche notamment les médicaments très efficaces et très onéreux qui continuent d'arriver sur le marché.

Nous sommes très heureux que Laurene dirige nos efforts pour ce volet très important.

La vie est plus radieuse sous le soleil
Les garanties collectives sont offertes par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, membre du groupe Sun Life

RÉPARTITION D'ACTIF TYPIQUE D'UN PORTEFEUILLE DE RENTES AU SEIN D'UNE CAISSE DE RETRAITE



Source : Gestion de placements TD

« C'est grâce aux rendements supérieurs générés par la dette privée que nous sommes en mesure de diminuer les coûts d'une telle stratégie et de la rendre avantageuse face à un achat de rentes auprès d'un assureur », soutient Louis Bélanger.

Les caisses de retraite sont aussi moins méfiantes face aux produits dérivés qu'autrefois, ce qui permet d'inclure des stratégies de superposition, poursuit Michel Jalbert. « On peut ainsi avoir une exposition synthétique à d'autres catégories d'actif comme les actions ou les hypothèques commerciales tout en réduisant le risque lié au taux d'intérêt. »

Un défi se profile tout de même à l'horizon : avec les assureurs, les gestionnaires d'actif et maintenant les caisses de retraite lancés dans la course aux titres de dette privée et d'obligations de société de haute qualité, la concurrence est féroce. « La demande énorme crée un phénomène de rareté sur le marché, ce qui fait grimper les prix », observe Michel Jalbert.

Une saveur similaire, mais pas identique

Même s'il est possible de reproduire le plat d'un grand restaurant à la maison, certaines subtilités risquent de ne pas être parfaitement reconstituées.

De la même façon, un portefeuille de rentes « cuisiné maison » est très similaire au portefeuille sous-jacent des rentes *buy-in* proposées par les assureurs. Par contre, ces dernières éliminent complètement les risques de placement ainsi que le risque de longévité, ce qui n'est pas le cas d'une stratégie d'IGP.

« Un portefeuille de rentes construit au sein de la caisse est une stratégie qui se situe quelque part entre l'approche traditionnelle, qui consiste à obtenir un rendement absolu, et l'approche IGP pure, qui consiste à surveiller constamment la sensibilité du passif aux variations de taux d'intérêt, dit-il. On n'est plus vraiment dans la couverture de taux à court terme, mais plutôt dans l'obtention d'une fourchette de rendements étroite à long terme. On peut ainsi saisir davantage d'occasions. »

Par contre, pour les caisses plus matures qui fermeront à plus courte échéance, l'approche d'IGP plus classique demeure d'actualité, poursuit-il.

« L'étiquette IGP a peut-être perdu un peu de son attrait. L'IGP est aujourd'hui perçue dans le marché comme une stratégie d'appariement très stricte des flux monétaires, indique Mathieu Tessier. Mais l'IGP peut être beaucoup plus flexible que ça. »

Qu'elles soient plus traditionnelles ou plus novatrices, les stratégies d'IGP n'ont pas vraiment perdu de leur lustre, estime pour sa part Michel Jalbert, vice-président directeur, développement des affaires et partenariat avec la clientèle à Addenda Capital. « La nouvelle réglementation a un peu diminué l'attrait des stratégies d'IGP pour les régimes de retraite, mais pas énormément. J'ai moi-même été surpris. Je pensais qu'on assisterait à un retour du balancier vers des stratégies à long terme plus traditionnelles, mais la réalité, c'est que les règles comptables continuent de s'appliquer pour les promoteurs. On n'a pas assisté à un virage à 180 degrés. »

La dette privée, l'ingrédient magique

Ajouter des épices ou herbes fraîches à un plat permet souvent d'en rehausser la saveur, de la même façon qu'introduire un nouvel instrument financier dans un portefeuille peut en décupler l'efficacité.

Ce qui rend aujourd'hui possible la création d'un portefeuille de rentes performant à même les caisses de retraite, c'est principalement l'accès élargi aux titres de dette privée. Il n'y a encore pas si longtemps, ces outils étaient difficiles d'accès pour les caisses de retraite et demeuraient la chasse gardée des assureurs.

« Les titres de créance privée sont un ingrédient de choix pour être adossés à un passif actuariel », indique Louis Bélanger, gestionnaire de portefeuille, dette privée, à Gestion de placements TD.

Comme de fait, jusqu'à la moitié d'un portefeuille de rentes typique est constitué de dette privée. Les obligations gouvernementales et les obligations de société se partagent l'autre moitié à parts environ égales.

L'illiquidité des titres de créance privée génère un rendement supérieur à celui des obligations de société négociées sur les marchés publics. Les obligations du gouvernement du Canada ou des provinces permettent quant à elles d'aller chercher de la durée et fournissent un peu de liquidité dans l'éventualité où il faudrait un jour réorienter le portefeuille.

37 %

Proportion d'investisseurs institutionnels à l'échelle mondiale qui envisagent d'augmenter leur exposition à la dette privée en 2020

Source : Natixis Investment Managers

« En achetant des rentes, on se débarrasse du casse-tête de la gestion du régime, ce qui n'est pas le cas avec les stratégies d'investissement guidé par le passif. »

– Michel Jalbert, Addenda Capital

« Le risque de longévité n'est pas couvert directement, mais le rendement supplémentaire généré par la stratégie par rapport aux rentes *buy-in* peut servir à couvrir le risque de longévité », mentionne Maxime Carrier. Quant au risque de marché, il est « quasi nul » avec un portefeuille bien apparié, ajoute-t-il.

Quoique les titres de dette utilisés dans le cadre des stratégies d'IGP soit de qualité investissement, le risque de crédit demeure lui aussi présent. « Si l'émetteur d'une obligation fait défaut, le régime peut perdre de l'argent avec une stratégie de placement, alors que c'est le problème de l'assureur avec des rentes *buy-in* », explique Mathieu Tessier.

Bref, le niveau de sécurité d'une rente *buy-in* demeure supérieur à une stratégie de placement à même la caisse de retraite, mais cette sécurité a un prix. Bien entendu, les assureurs se prévoient une marge bénéficiaire, mais le cadre réglementaire plus strict dans lequel ils évoluent exerce aussi une pression à la hausse sur les coûts.

« Contrairement aux réglementations provinciales sur les régimes de retraite, la réglementation fédérale sur les compagnies d'assurance ne nous permet pas d'enregistrer un déficit dans un portefeuille de rentes collectives, explique Mathieu Tessier. Le portefeuille d'un assureur doit en tout temps être provisionné entre 105 et 110 %, alors que les régimes de retraite peuvent adopter des stratégies de placement un peu plus risquées, car ils ont la possibilité de cotiser de nouveau si les choses tournent mal. Les assureurs ne peuvent pas retourner cogner à la porte du promoteur quelques années après avoir conclu un contrat de rentes collectives. »

Selon Maxime Carrier, la construction d'un portefeuille de rente à l'intérieur d'un régime devient avantageuse lorsque cela permet de dégager des économies d'environ 5 à 10 % par rapport à une souscription de rentes *buy-in*.

Les arguments économiques ne sont cependant pas les seuls qui méritent d'être considérés. « Beaucoup de facteurs entrent en ligne de compte dans la décision, insiste Michel Jalbert. Le régime est-il fermé ou ouvert ? Dans quelle juridiction se trouve-t-il ? Quel est son degré de maturité ? Sa situation financière ? »

Plus encore, il ne faut pas négliger les questions plus philosophiques ou culturelles. Certains promoteurs n'ont peut-être pas les ressources ou l'envie de gérer un portefeuille de rentes à même la caisse de retraite. « En achetant des rentes, on se débarrasse du casse-tête de la gestion du régime, ce qui n'est pas le cas avec les stratégies d'IGP », indique Michel Jalbert.

Pour d'autres promoteurs, l'achat de rentes est perçu négativement. « Ils considèrent ça comme un désengagement. Et préfèrent conserver le contrôle sur leur actif », note Dany Lemay.

Les caisses les plus indécisées pourraient toujours pencher vers une solution qui allie l'IGP et les rentes *buy-in*. « Par contre, la portion du portefeuille qui n'est pas couverte par les rentes sera alors beaucoup plus exposée au risque de taux d'intérêt », prévient-il.

Se préparer à l'inévitable

Dans le cas des régimes fermés, arrivera un jour où le dernier participant actif prendra sa retraite. L'achat éventuel de rentes avec rachat des engagements (*buy-out*) s'imposera de lui-même.

DESJARDINS ASSURANCES



AMY FERGUSON
Vice-présidente régionale, PerformPlus (Canada)
Développement des affaires
Assurance pour les groupes et les entreprises

Desjardins Assurances a le plaisir d'annoncer la nomination d'Amy Ferguson au poste de vice-présidente régionale, PerformPlus (Canada), Développement des affaires.

PerformPlus est le produit d'assurance collective de Desjardins Assurances destiné aux petites entreprises comptant de 3 à 49 employés. Amy cumule plus de 20 ans d'expérience au sein de deux sociétés d'assurance nationales où, par son leadership, elle a grandement contribué à la croissance et à la rétention de la clientèle du secteur d'affaires des petites entreprises. Sa vaste expérience et sa fougue sont autant d'atouts qui lui seront utiles dans son nouveau rôle. La priorité d'Amy sera de bonifier notre offre de produits et services aux petites entreprises et de mener notre équipe PerformPlus à pleinement répondre aux besoins de nos clients actuels et futurs.

ENVISAGER L'AVENIR EN TOUTE CONFIANCE Choisir Desjardins Assurances

C'est choisir la force et la stabilité d'une entreprise spécialisée en assurance de personnes et en épargne-retraite sur qui plus de cinq millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière. Elle s'appuie sur une expérience plus que centenaire et est l'une des principales sociétés d'assurance vie au pays.



desjardinsassurancevie.com
desjardins.com

Desjardins Assurances désigne Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie.



Les régimes qui se sont construits au fil des années un portefeuille de rentes similaire à celui des assureurs auront alors un avantage. Plutôt que de devoir liquider son portefeuille pour payer les rentes en espèces, une caisse de retraite peut transférer, du moins en partie, les titres qu'elle détient en portefeuille à l'assureur.

« On est tous à la chasse aux bons actifs à revenu fixe, souligne Mathieu Tessier. Lorsqu'une caisse de retraite vient au marché avec un portefeuille attrayant pour les assureurs, elle pourrait bénéficier d'économies sur le prix d'achat des rentes collectives. »

Cela dit, une stratégie d'IGP bien construite n'est pas nécessairement un tremplin vers un achat de rentes *buy-out* à court terme. « Aux États-Unis, plusieurs régimes ont mis en place des stratégies d'IGP à très long terme qui ne laissent que de très faibles risques résiduels. Le régime tombe en hibernation jusqu'à la souscription de rentes *buy-out* », illustre Mathieu Tessier.

Pour les caisses de retraite qui ont encore 10 ou 15 ans devant elles, voire plus, la création d'un portefeuille de rentes à même le régime est donc une voie à considérer. « Quand un régime achète des rentes *buy-in*, c'est un peu comme si elle choisissait tout de suite son vendeur de rente *buy-out*, affirme Louis Bélanger. Mais dans 15 ans, la concurrence sera peut-être plus forte entre les assureurs, à l'avantage des régimes. D'ici là, il y a un coût d'opportunité à se créer soi-même son portefeuille de rentes. » À l'image d'un bon petit plat maison qu'on laisse mijoter longtemps.

QUE PENSER DE L'ASSURANCE LONGÉVITÉ ?

L'autre option qui s'offre aux régimes de retraite qui veulent diminuer le risque lié à leur passif sans pour autant acheter des rentes, c'est l'assurance longévité. « On isole presque chirurgicalement le risque de longévité au sein de la caisse de retraite et on le transfère à l'assureur », explique Mathieu Tessier.

Un contrat d'assurance longévité est essentiellement une entente de contrepartie qui prévoit un calendrier de paiement fixe. Si l'expérience de longévité du régime devient défavorable, l'assureur va prendre en charge les paiements additionnels requis. Au contraire, si l'espérance de vie des retraités est plus faible que prévu, l'assureur empochera les gains.

Cette stratégie ciblée s'adresse aux promoteurs qui sont à l'aise avec leurs risques d'investissement, mais qui jugent que le risque de longévité est hors de leur contrôle.

La réalité, c'est que les caisses de retraite canadiennes ont eu très peu d'appétit pour l'assurance longévité jusqu'à présent. Les transactions du genre sont très rares au pays, une situation qui peut s'expliquer par une faible préoccupation des promoteurs pour le risque de longévité.

« Beaucoup de régimes considèrent que le risque de taux d'intérêt ou le risque de marché sont beaucoup plus inquiétants. Le risque de longévité n'est pas nécessairement leur priorité, indique Dany Lemay. L'assurance longévité demeure néanmoins un outil intéressant qui est très utilisé au Royaume-Uni. Reste à voir si elle deviendra plus populaire ici au cours des prochaines années. »

Mathieu Tessier souligne par ailleurs que le marché canadien des rentes collectives est très attrayant du point de vue de la tarification pour les transactions de moins d'un milliard de dollars. « Ça a sans doute convaincu de nombreux régimes d'évacuer l'ensemble des risques de leur régime, plutôt que seulement le risque de longévité », croit-il.

L'assurance longévité demeure cependant une option à envisager pour certains régimes de petite taille pour qui un achat de rentes pourrait avoir des conséquences importantes sur le provisionnement et la comptabilité, ou encore pour des régimes des secteurs public et parapublic, où un achat de rentes est complexe à réaliser pour des raisons de gouvernance.

Cinq tendances technologiques et leur incidence sur votre portefeuille immobilier

Par : Tim Bellman, stratège de recherche mondiale, Invesco Real Estate et Michael Peck, vice-président principal et chef des placements institutionnels, Invesco Canada



De l'avènement du réseau 5G au cybercommerce, en passant par l'automatisation et la chaîne de blocs, la technologie transforme la façon dont les entreprises utilisent leurs locaux. Ces tendances modifient déjà le rôle que jouent certains secteurs dans l'élaboration d'un portefeuille immobilier. Les répondants de régimes qui s'intéressent aux placements immobiliers mondiaux doivent absolument prendre en considération les répercussions de chacune de ces tendances sur l'environnement qui est bâti et chercher à comprendre la valeur ajoutée par la technologie, valeur sur laquelle les caisses de retraite peuvent capitaliser. Voici un aperçu des cinq grandes tendances technologiques que nous surveillons en ce moment et comment les caisses de retraite peuvent se préparer à saisir ces occasions de placement et à gérer les risques :

Cinq tendances technologiques à surveiller :



5G : La 5G est la prochaine génération de connectivité Internet mobile à haute vitesse qui va permettre la transmission des données à plus

grande vitesse, une couverture plus étendue et une connectivité plus stable. Elle est essentielle à l'adoption généralisée des technologies émergentes, telles que les véhicules autonomes, l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, les villes intelligentes et plus encore.

Un secteur qui sera certainement touché est l'immobilier. Premièrement, les espaces de bureaux traditionnels, en particulier dans les banlieues, ressentiront la pression car les parcs industriels dont les principaux occupants sont des entreprises de haute technologie pourraient sembler plus prometteurs, explique Tim Bellman, chef de la recherche mondiale à Invesco. Les répondants de régimes doivent évaluer cette tendance un sous-marché à la fois pour comprendre les variations régionales de ces parcs industriels et leur impact sur leur portefeuille ou les retombées de leur acquisition potentielle.



Cybercommerce : Les ventes mondiales de cybercommerce de détail ont atteint 3,45 mille milliards de dollars en 2019¹.

D'après Nasdaq, d'ici 2040, 95 % des achats seront effectués sur des plateformes de cybercommerce². Ce comportement de consommation qui privilégie la technologie provoque déjà des bouleversements majeurs dans le secteur du commerce de détail, ainsi que dans le secteur de l'immobilier. Les locaux commerciaux traditionnels, comme les malls et les centres commerciaux, vont probablement continuer de perdre des parts de marché en raison de la demande grandissante de centres de distribution et d'installations logistiques pour combler les besoins créés par le cybercommerce.



Automatisation : L'automatisation gagne constamment du terrain; les experts affirment que l'intelligence artificielle, la robotique et les autres technologies d'automatisation intelligente auront de graves répercussions sur les emplois dans certains secteurs comme la fabrication, le transport et l'entreposage, ainsi que le commerce de gros et de détail. Ces secteurs d'activité ont un énorme potentiel d'automatisation.

D'après Invesco Real Estate, au cours des deux prochaines décennies, l'impact de l'automatisation se fera peut-être moins sentir sur le secteur de la production de biens et touchera davantage le secteur tertiaire et, cette fois-ci, les répercussions sur la demande immobilière, en particulier celle des immeubles de bureaux, pourraient être plus graves que par le passé.



Véhicules autonomes :

L'automobile est probablement l'invention qui a le plus perturbé l'utilisation et la valeur intrinsèque de l'immobilier; pourtant les plus grandes perturbations sont peut-être à venir, soulignent messieurs Collins et Deckey. « Bien qu'on ignore encore quand ils feront leur apparition (le consensus semble s'établir entre 10 et 15 ans), la validité, l'application et les progrès de cette technologie sont indéniables. Il ne s'agit pas seulement des automobiles. Il se peut fort bien qu'on voie des camions auto-

nomes sur les routes avant les automobiles autonomes », précise M. Collins.

Dans le secteur de l'immobilier mondial, les véhicules autonomes pourraient changer la donne, car la demande pourrait se déplacer et entraîner la conception de nouveaux immeubles. Par exemple, dans le secteur des immeubles industriels, les véhicules autonomes pourraient faire en sorte que les gros centres de distribution soient établis plus loin des régions métropolitaines, ce qui rentabiliserait davantage le transport des biens.



Chaîne de blocs : Chaîne de blocs (enregistrement de données géré par un réseau d'ordinateurs immuable, décentralisé et horodaté pour

accroître la sécurité) est plus qu'un mot à la mode. Cette technologie est en voie de révolutionner l'élaboration de portefeuilles, soutient Dr Robert Wardrop, sociologue économique et directeur du Cambridge Center for Alternative Finance. Une chaîne de blocs permet d'acheter facilement et à peu de frais des fractions d'actifs comportant de nombreuses caractéristiques sous-jacentes différentes dans divers marchés. « Si vous vous constituez un portefeuille, cette technologie vous permet de décoriquer de façon extrêmement détaillée la pondération par quartier ou par ville. Elle vous permet de connaître très précisément la pondération de chaque catégorie d'actifs », ajoute-t-il.

Qu'est-ce que cela signifie pour votre portefeuille :

Revoir la répartition sectorielle : Chacune de ces tendances technologiques provoque de grands bouleversements dans nos sociétés. « En élaborant leur portefeuille, les répondants de régimes doivent évaluer les probabilités de chaque facteur », précise M. Bellman. « De plus, ils doivent se demander si ces tendances vont altérer le rendement des différents secteurs présents dans le portefeuille et le rôle qu'ils jouent. » Par exemple, jusqu'ici, le rôle du commerce de détail dans un portefeuille était en gros

de procurer des rendements élevés et stables, mais ce rôle reviendra probablement désormais au secteur de l'industrie, dit-il.

Privilégier la résilience : Compte tenu du changement de conjoncture économique, la résilience joue un rôle clé pour les portefeuilles et c'est là où la diversification entre en jeu, explique Michael Peck, vice-président principal et chef des placements institutionnels, Invesco Canada, qui ajoute que la diversification à l'échelle mondiale est vitale. « Le simple fait d'inclure ces différents vecteurs de rendement économiques et de revenu régulier est l'un des éléments essentiels pour se doter d'un portefeuille résilient », précise-t-il.

Miser sur des revenus durables : Il faut aborder l'immobilier en fonction des flux de revenus à long terme. Pour ce faire, vous devez comprendre la réglementation locale de chaque région, d'autant plus que les gouvernements cherchent à composer avec des changements structurels majeurs et leur impact.

Savoir que l'emplacement géographique importe toujours : Les répondants de régimes qui cherchent à mesurer l'impact des données démographiques sur leur stratégie de placements immobiliers mondiaux doivent absolument se pencher sur les tendances régionales et les facteurs sectoriels sous-jacents. À quels secteurs sous-jacents, comme les immeubles résidentiels, de bureaux, de logistique et de commerce de détail, êtes-vous exposé en investissant dans différentes régions et en quoi la technologie pourrait-elle avoir un impact sur chacun de ces secteurs?

Mettre l'accent sur la flexibilité : Compte tenu de l'évolution technologique et des perturbations qu'elle provoque actuellement, nous nageons en plein inconnu, explique M. Peck, qui précise que ce facteur « est l'une des raisons pour lesquelles il faut absolument se doter d'un portefeuille mondial qui donne au gestionnaire de portefeuille la latitude nécessaire pour prendre des décisions ». Même si les actifs immobiliers ne sont pas aussi volatils que les actions, les gestion-

naires de portefeuilles devraient pouvoir positionner le portefeuille de manière à protéger les caisses de retraite par le biais de la diversification mondiale.

Avoir une vue d'ensemble : Au lieu de vous attarder aux tensions géopolitiques à court terme, tentez de comprendre les vecteurs de rendement structurels à long terme du secteur de l'immobilier, en particulier la technologie.

Il ne fait aucun doute que les perturbations technologiques sont une méga tendance qui est là pour rester, du moins dans un avenir prévisible. Les investisseurs devront désormais s'assurer que leurs portefeuilles sont suffisamment résilients pour résister à ces changements. Les répondants de régimes doivent poser à leurs gestionnaires de portefeuilles des questions clés sur les occasions de placement et les risques potentiels liés aux changements technologiques et veiller à ce qu'ils disposent des outils de recherche, de l'expérience et des ressources nécessaires pour composer avec cet univers en constante évolution.

Pour en savoir davantage sur le sujet, nous vous invitons à télécharger le dossier *2020 Invesco Global Real Estate Report - Four Transformative Trends Pension Investors Need to Navigate* (en anglais seulement).

Investisseurs institutionnels, rendez-vous à [invescorealestate.ca](https://www.invescorealestate.ca) pour obtenir votre exemplaire dès aujourd'hui!



¹ Source : Statista, au 30 août 2019

² Source : Nasdaq, au 14 mars 2017

Ce document est réservé aux investisseurs qualifiés définis dans le cadre du Règlement 45-106. Il ne s'adresse pas au public ni aux particuliers et ne devrait pas leur être distribué, car ceux-ci ne devraient pas s'y fier. Les opinions et points de vue exprimés par Invesco sont basés sur les conditions du marché en février 2020 et peuvent changer sans préavis. Le rendement passé n'est pas indicatif du rendement futur. La valeur des placements et les revenus vont fluctuer (cela peut être en partie le résultat de fluctuations du taux change) et les épargnants risquent de ne pas récupérer le montant total investi. La valeur d'une propriété découle généralement de l'opinion d'un évaluateur indépendant. Les immeubles et les terrains peuvent être difficiles à vendre et les investisseurs pourraient ne pas être en mesure de liquider ces investissements quand ils le veulent. Les prévisions ne sont pas des indicateurs fiables du rendement futur. Ces renseignements ne figurent dans aucun prospectus. Ce document contient des renseignements généraux seulement et ne tient pas compte des objectifs individuels, de la situation fiscale ni des besoins financiers d'un particulier. Ceci n'est pas une recommandation quant à la pertinence d'une quelconque stratégie de placement pour un investisseur en particulier. Ce document ne constitue pas une offre ni une sollicitation d'achat ou de vente par quiconque dans un territoire de compétence où une telle offre ou sollicitation n'est pas autorisée ou à quiconque il est illégal de faire une telle offre ou sollicitation. Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars américains. À moins d'indication contraire, toutes les données sont fournies par Invesco. Les renseignements contenus dans ce document ont été obtenus de sources considérées comme fiables et à jour, mais leur exactitude ne peut être garantie. Le rendement passé n'est pas indicatif du rendement futur. Comme pour tout type de placement, il existe des risques inhérents. Veuillez vous procurer tous les documents financiers et les lire attentivement avant d'investir. Invesco^{MD} et toutes les marques afférentes sont des marques de commerce d'Invesco Holding Company Limited, utilisées aux termes d'une licence. © Invesco Canada Ltée, 2020



MARC GIGUÈRE

Directeur général
de Magik-Net



Marier technologie et stratégie

Bien des entreprises cherchent à rassembler tous les produits détenus par leur client, par exemple sur un portail web. À la manière des sites très fonctionnels des institutions bancaires.

C'est une réalité qui correspond bien à celle du secteur des avantages sociaux. Les courtiers et tiers administrateurs sont très bien positionnés pour offrir un bouquet de services intégrés, grâce à leur relation directe avec le client. Déjà, de pouvoir obtenir l'information sur les garanties et produits en un seul endroit facilite la vie, mais comment rendre l'expérience encore plus intéressante ?

Rappelons le grand nombre d'éléments à amalgamer au sein d'une expérience usager efficiente et agréable, dont l'auto-adhésion, l'administration, un marché virtuel de produits financiers, ou encore l'accès à différents fournisseurs. Il y a également tout le volet informatif et éducatif, les services de coaching ainsi que les programmes d'aide aux employés qui pourraient être inclus dans un portail unique. La plateforme doit ainsi être en mesure de bien gérer et intégrer les différentes demandes, et ce, conformément à la réalité de chaque participant. Cela exige la capacité technologique de réunir des services offerts par une vaste gamme de fournisseurs différents.

Il demeure tout aussi pertinent d'utiliser les messages textes pour communiquer périodiquement avec le participant et l'informer de sa couverture, d'offres incitatives ou de rappels sur divers sujets d'intérêt. Il s'avère en effet intéressant de privilégier le message texte, même si le courriel demeure utile, car la grande majorité des personnes vont ouvrir et lire les premiers.

Voyons quelques exemples d'interactions avec un participant qui pourraient s'effectuer par texto.

Lors d'un changement dans le dossier administratif pour ajouter une personne à charge, on peut ainsi envoyer un message texte pour recommander de consulter un conseiller en sécurité financière, en rappelant que cet événement de la vie change les besoins

financiers. Le message pourrait inviter à accepter un appel d'un conseiller dans un premier temps et, en un clic d'acceptation, le réseau sélectionné par le promoteur de régime recevrait une confirmation. C'est un moyen simple de générer des prospects et de bien renseigner les employés.

Sur le plan de la littératie financière ou la gestion des risques en voyage, on peut déployer des communications de façon saisonnière ou plus ponctuelles sur les contenus consultés. Par exemple, après une consultation des couvertures d'assurance voyage, un message texte ou un courriel pourrait informer des différentes règles de base ou reliées à la sécurité des voyageurs. On pourrait également diriger vers des sources d'information fiables et inviter à des recherches plus approfondies.

La consommation de médicaments représente un enjeu majeur pour les régimes d'assurance collective. Une stratégie d'information selon les profils types peut être déployée par l'entremise du portail et de l'application mobile. De cette façon on pourrait diriger les personnes atteintes d'une maladie pour laquelle les statistiques démontrent peu d'observance des traitements vers un programme de coaching santé, ou leur fournir davantage de renseignements sur la maladie. Une personne qui prend le médicament d'origine pourrait, par exemple, recevoir une notification qui souligne les économies qu'elle obtiendrait grâce au médicament générique. Dans le cas d'ordonnances renouvelées tous les mois, l'employé pourrait recevoir des informations sur les services de pharmacie postale ou un rappel que dans certains cas il est possible de demander à son pharmacien un renouvellement trimestriel.

Sans assommer les adhérents au régime d'assurance collective avec trop de messages, une plateforme bien constituée, attrayante, qui offre un bouquet de services et d'informations, appuyée par une stratégie de communications efficace ne peut qu'inciter à son usage et entraîner une augmentation de la satisfaction des employés.



Ces tâches inutiles qui ravagent la

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Qu'ont en commun un employé qui rédige un rapport inutile et un employé qui doit constamment interrompre une tâche pour répondre à des courriels ? Ils présentent tous deux un risque accru de développer des troubles de santé mentale.

PAR PIERRE-LUC TRUDEL

La professeure agrégée en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke France St-Hilaire met en garde les employeurs contre deux réalités qui empoisonnent les milieux de travail modernes : les tâches inutiles ou déraisonnables ainsi que les interruptions incessantes.

Largement répandues dans les environnements professionnels, elles peuvent avoir un effet dévastateur sur la santé mentale des salariés en occasionnant une surcharge cognitive et émotionnelle.

« Les tâches inutiles sont des tâches qui ne servent tout simplement à rien, qui n'apportent aucune valeur ajoutée », explique la chercheuse. Dans le cadre de l'événement Santé psychologique organisé par nos collègues de *Les Affaires* en janvier, France St-Hilaire a évoqué le calvaire des employés qui doivent continuellement remplir des formulaires qui ne seront jamais lus par qui que ce soit, ou encore le cas d'une réceptionniste à qui l'on demande de classer les magazines d'une salle d'attente en ordre alphabétique à tous les matins.

Les employés considèrent que ces tâches vont à l'encontre de leur raison d'être professionnelle, ce qui génère énormément de frustration, de stress et d'anxiété.

Mais il y a pire que les tâches inutiles : les tâches que France St-Hilaire qualifie d'« illégitimes ». Elles se manifestent lorsque l'on demande à un employé d'effectuer un travail pour lequel il est largement surqualifié, ou au contraire, largement sous-qualifié. De façon générale, il s'agit de tâches qui ne

« *Le multitâche a un coût physique et psychologique important. Plus un employé vit d'interruptions au travail, moins sa satisfaction sera élevée.* »

– France St-Hilaire, Université de Sherbrooke

correspondent pas du tout au rôle de l'employé. Un professionnel ne sera probablement pas enchanté de faire le travail d'un réceptionniste, par exemple.

Ces tâches ne sont pas vraiment problématiques lorsqu'elles sont effectuées occasionnellement, mais affectent grandement le bien-être et la performance des travailleurs quand elles deviennent récurrentes.

Les émotions négatives suscitées par les tâches injustifiées peuvent être exacerbées par ce que France St-Hilaire appelle le biais d'attribution hostile. Ce biais se manifeste lorsqu'un salarié est persuadé que son gestionnaire le met volontairement dans une situation inconfortable ou frustrante.

Comment les employeurs peuvent-ils s'assurer que les tâches confiées à leurs employés sont porteuses de sens et adaptées à leur poste ?

« Les tâches inutiles et illégitimes sont souvent associées à de mauvaises pratiques de gestion, explique la chercheuse. Une piste de solution consiste à répertorier l'ensemble des tâches réalisées par les employés, autant celles prescrites par l'entreprise que celles que se sont créées les employés au fil du temps. »

Parfois, la tâche à accomplir a une utilité que l'employé ignore. La communication est alors primordiale.

« Les employeurs doivent créer un climat d'ouverture et être attentifs à la façon dont les employés perçoivent les tâches qui leur sont assignées. Leurs suggestions peuvent mener à une amélioration de l'organisation du travail », note M^{me} St-Hilaire.

Pop-ups, dings, chats

Les travailleurs d'aujourd'hui sont constamment assaillis de courriels, messages et notifications en tout genre. Interrompus à longueur de journée, ils peinent à se concentrer et sont de plus en plus stressés.

« Le multitâche a un coût physique et psychologique important, soutient France St-Hilaire. Plus un employé vit d'interruptions au travail, moins sa satisfaction sera élevée. C'est le sentiment désagréable que vous ressentez à la fin d'une journée de travail lorsque vous n'avez pratiquement pas pu avancer dans vos tâches. »

La productivité est aussi lourdement affectée. Selon des études, chaque cinq minutes qu'un employé prend pour effectuer une tâche intempestive lui fait perdre 20 minutes de productivité. Le phénomène est particulièrement marqué chez les employés qui réalisent des tâches très exigeantes d'un point de vue cognitif.

« Lorsque que notre téléphone affiche une notification, on a tendance à aller la consulter, puis on va voir nos textos, puis nos courriels. On interrompt alors notre travail pour répondre à un collègue, et ça dégénère », mentionne la chercheuse.

Pour compenser tout ce temps perdu, les employés développent des stratégies d'adaptation, comme quitter le bureau plus tard

ou encore amener du travail à la maison. Ces stratégies peuvent fonctionner à court terme, mais sont néfastes à long terme.

Pour se sortir de l'impasse, France St-Hilaire recommande d'établir des règles entre collègues concernant les appels téléphoniques, les textos et les courriels afin de réduire les interruptions pendant certaines périodes, ou encore de préciser à la fin des courriels que la réponse n'est pas attendue immédiatement. « Il ne faut pas sous-estimer la réactivité des employés. Les gens veulent être productifs. Ils ont peur d'être perçus comme improductifs s'ils ne répondent pas immédiatement », note la chercheuse.

Elle suggère finalement aux entreprises de s'ouvrir au télétravail, car celui-ci donne l'opportunité aux salariés de s'isoler plus facilement.

QUAND SOURIRE REND MALHEUREUX

Afficher un grand sourire tout étant agacé, triste ou encore frustré est tout sauf naturel pour un être humain. C'est pourtant le défi quotidien de milliers de travailleurs qui sont en contact direct avec la clientèle.

« Le fait de démontrer une émotion positive qui n'est pas authentique, qu'on ne ressent pas réellement, est très dommageable pour la santé psychologique », prévient France St-Hilaire.

Lorsqu'un employé au service à la clientèle ressent des émotions négatives, il va enclencher un mécanisme de régulation en surface de ses émotions de façon à demeurer souriant et poli. Bref, il va adopter le comportement que son employeur attend de lui lorsqu'il sert un client.

Or, cette charge émotionnelle constante est très difficile à supporter à long terme, et favorise l'apparition de troubles de santé mentale.

Des travaux de recherche ont toutefois démontré que les individus qui ont tendance à exprimer naturellement des émotions positives dans leur vie en général ont plus de facilité à afficher des émotions non authentiques. Par contre, les personnes qui ont une plus grande propension naturelle à exprimer des émotions négatives doivent consentir des efforts considérables pour simuler une émotion positive qu'ils ne ressentent pas, et sont donc davantage à risque de développer des troubles de santé psychologique.



CLAUDE LOCKHEAD

Associé exécutif chez Aon

Assurer un revenu de retraite aux travailleurs

Les régimes de retraite à prestations déterminées (PD) n'ont plus la cote auprès des employeurs du secteur privé. Au Canada, moins de 10 % des travailleurs du secteur privé ont désormais accès à ce type de régime, selon Statistique Canada. Les régimes à cotisation déterminée (CD) ont aussi leurs défauts et ne représentent pas le meilleur moyen d'assurer la retraite des travailleurs.

Depuis plusieurs années, les acteurs de l'industrie font la promotion d'un nouveau régime de retraite – celui à prestations cibles (PC) – qui tire des avantages des deux types de régimes classiques. Au Québec, il est accessible depuis 2012 à certaines sociétés papetières seulement. Le gouvernement a annoncé une législation ouvrant la porte à ce régime à tous les employeurs dans un proche avenir.

Un régime de retraite viable offre systématiquement, tant dans des circonstances favorables que défavorables, un niveau adéquat de prestations dans une fourchette acceptable de coûts à long terme. Le régime PC répond à cette définition.

Il prévoit une cotisation qui respecte la capacité de payer de l'employeur et des participants. Ensuite, il définit une formule de calcul des prestations semblable aux régimes PD. Sous réserve des exigences du cadre légal applicable à ces régimes, la politique de financement devrait prévoir la façon d'ajuster les prestations selon le niveau de financement du régime ainsi qu'établir le niveau de réserve adéquat pour minimiser les fluctuations.

Le succès de ce type de régime repose sur plusieurs éléments :

- l'équilibre entre le provisionnement et les prestations : des marges (ou réserves) pour écarts défavorables suffisantes pour minimiser les fluctuations mais pas trop élevées afin de favoriser l'équité intergénérationnelle ;
- le contrôle des coûts : il faut éviter les formules de rente basées sur le salaire de fin de carrière et les retraites anticipées subventionnées ;
- l'équité entre les participants : il faut éviter des prestations de décès qui varient selon le statut marital au moment de la retraite ;

- des prestations en cas de cessation de participation qui reflètent la juste part du participant dans l'actif du régime ;
- une taille suffisante : les risques, dont celui de longévité, étant assumés par les participants, la taille est importante afin de les mettre en commun et ainsi minimiser les fluctuations dues à l'expérience ;
- une communication claire et régulière aux participants : ceux-ci doivent comprendre que la rente peut être réduite en fonction des conditions financières ;
- une administration conjointe : les participants endossent le risque, ils doivent donc jouer un rôle majeur dans l'administration courante du régime.

Une variante intéressante de ce type de régime est le « CD collectif » décrit par Robert Brown et Stephen Eadie. Ici, le régime fonctionne comme un CD durant la période d'accumulation et le montant accumulé est transformé en prestations cibles au moment de la retraite. Cela garantit l'équité entre les participants avant la retraite et permet la mise en commun des risques, notamment le risque de longévité, durant la phase critique du décaissement. Soulignons que le gouvernement fédéral a proposé l'an dernier des modifications aux règles fiscales afin de permettre ce type de décaissement à partir d'un régime CD (fonds de rentes viagères à paiements variables).

Pour améliorer l'accès des travailleurs du secteur privé à un régime de retraite, un régime PC de grande taille serait idéal. Un régime interentreprises géré par un conseil de fiduciaires professionnel aurait l'avantage de mettre en commun le risque de longévité pour un grand nombre de participants. De plus, grâce à un actif important, plusieurs autres avantages seraient profitables pour les participants, soit des frais de gestion et d'administration moindres, un accès à des stratégies de placement plus raffinées à un coût raisonnable ainsi qu'une meilleure diversification des risques reliés aux placements.

Le régime PC devrait plaire à la fois aux employeurs, en raison de la certitude des coûts et du traitement comptable qui assimile ce type de régime à un CD, et aux travailleurs, parce qu'il facilite la planification pour la retraite. Il est primordial de développer la législation pour favoriser la mise en place de ces régimes. Idéalement, l'accès à un régime PC interentreprises faciliterait la tâche aux employeurs de petite et moyenne taille.

Il était une fois le décaissement

De plus en plus, les législateurs étudient la possibilité de permettre le décaissement à même le régime CD. Notre magazine sœur *Benefits Canada* a invité des retraités à partager leur histoire. Pour lire le reste du dossier, consultez l'édition de mars 2020.

François Beaudry a passé la majeure partie de sa carrière à cotiser à un régime PD. Mais lorsque son employeur, Astral Media, a été acquis par Bell Média en 2014, il a dû passer à un régime CD.

Pendant cinq ans, il a cotisé 2% de son salaire brut pour une contrepartie de 6%. Au moment de sa retraite à la fin février 2019, alors qu'il était directeur des relations industrielles et de la formation, il avait épargné 95 000\$ dans le régime.

Basé à Montréal, M. Beaudry a choisi de recevoir des prestations du régime PD ainsi que celles du Régime de rentes du Québec. Il prévoyait attendre quelques années, jusqu'à l'âge de 71 ans, avant de puiser dans le régime CD et le REER collectif. Le 1^{er} avril 2019, Bell a introduit une option de prestations variables, de sorte qu'il peut laisser ses économies dans le régime jusqu'à ce qu'il en ait besoin.

« La flexibilité est l'un des éléments ayant influencé la décision de laisser mon épargne dans le régime; je peux la retirer à tout moment et je n'avais pas à prendre de décision tout de suite, explique François Beaudry. J'ai également pris en compte les frais beaucoup plus faibles, le décaissement – qui peut commencer quand je veux et dont je choisis le montant –, ainsi que la stratégie de type cycle de vie. Cela enlève des inquiétudes pour quiconque n'est pas habitué à investir en Bourse. »

L'historique d'acquisitions de Bell fait en sorte que certains employés cotisent au régime CD depuis 1993. « C'est l'une des raisons pour lesquelles nous voulions lancer [l'option de prestations variables] maintenant, explique Eleanor Marshall,

« *La flexibilité est l'un des éléments ayant influencé la décision de laisser mon épargne dans le régime.* »

- François Beaudry, retraité



RÉGIME : Régime CD de Bell Média
ACTIF TOTAL : 1,5 G\$
PARTICIPANT : François Beaudry
ANNÉE DE RETRAITE : 2019
ÉPARGNE DANS UN RÉGIME CD : 95 000 \$

vice-présidente des pensions et des avantages sociaux et trésorière adjointe de Bell. Lorsque nous avons discuté de cette question avec notre conseil d'administration, en 2018, cela faisait 25 ans que certains de nos employés épargnaient dans le régime CD. »

Au fil des ans, des gens ont quitté l'entreprise ou pris leur retraite, et ont donc sorti leur argent du régime, ajoute-t-elle. « Nous pouvons toutefois voir qu'un nombre croissant de personnes atteindront l'âge de la retraite. Nous voulions donc disposer déjà des prestations variables alors que nous commençons à voir cette tendance démographique dans le régime. »

Les prestations variables sont permises par la législation fédérale et l'on établit les montants maximaux et minimaux en fonction de ceux des FERR et FRV. « Essentiellement, on reste dans le régime de retraite, mais passe d'un compte d'accumulation à un compte de décaissement, explique Eleanor Marshall. Et les prestations débutent dès l'âge de 55 ans. Si vous quittez avant, Bell ne vous considère pas comme un retraité. Bien sûr, nous permettons aux gens d'y laisser leurs épargnes et de commencer à percevoir un revenu dès l'âge de 55 ans et par la suite. »

L'un des arguments importants en faveur du maintien de l'épargne dans le régime CD réside dans les frais peu élevés, note-t-elle, rappelant que le régime PD de Bell a un actif de 25 milliards de dollars. « L'échelle [du régime PD] est un avantage extraordinaire pour l'investissement, et notre offre en matière de régimes CD est conçue en tirant profit des mêmes gestionnaires et des mêmes fonds que le régime PD. »

Cela se traduit donc par des frais vraiment minimes pour un régime CD, soit de 25 à 35 points de base pour les fonds cycle de vie, alors qu'on s'approche du 2% sur le marché du détail. « Ces 150 points de base de différence peuvent engendrer quelque cinq années de plus de revenu. C'est un avantage énorme », renchérit Eleanor Marshall.

Un autre élément important est que les employés de Bell sont devenus à l'aise avec la plateforme et les options d'investissement du régime CD; il est donc dans leur intérêt de rester dans un environnement familier pendant la retraite.

« Les gens ne sont pas vraiment à l'aise, ni très doués, pour prendre leurs propres décisions en matière de placements. Plus nous pourrions développer un régime intelligent et faire en sorte que le plus grand nombre de personnes possible choisissent les options par défaut, mieux ce sera », conclut M^{me} Marshall.



GESTION DES ABSENCES

L'URGENCE D'ADOPTER DE MEILLEURES STRATÉGIES

Les conséquences humaines et financières de l'absentéisme sont telles que de plus en plus d'employeurs se demandent comment améliorer la situation.

PAR FRÉDÉRIQUE DAVID

Selon le sondage Sanofi Canada de 2019, 80 % des promoteurs de régimes de soins de santé au pays voudraient mieux comprendre les taux et les causes de l'absentéisme au sein de leurs effectifs. Pourtant, moins de la moitié font un suivi précis des absences. À la lumière des stratégies qui se sont avérées les plus efficaces au fil des ans, des experts en gestion de l'invalidité rappellent l'urgence de comprendre le problème et expliquent les approches à privilégier.

« *Même si l'assureur gère le dossier, il est important que l'employeur reste en contact avec l'employé, qu'il le tienne au courant de ce qui se passe dans le milieu de travail.* »

– Michèle Parent, Morneau Shepell

Si l'absentéisme préoccupe de plus en plus d'employeurs et de compagnies d'assurance, c'est notamment parce qu'il engendre des coûts importants, évalués à 16,6 milliards de dollars par année au Canada en 2012, selon une étude publiée par le Conference Board du Canada. Ce total, qui représente 2,4% de la masse salariale annuelle brute, ne prend pas en compte les coûts indirects, comme le remplacement des travailleurs absents, les coûts administratifs ou la baisse de productivité, qui sont souvent plus difficiles à mesurer. En 2016, Morneau Shepell a évalué à 5% de la masse salariale les coûts directs et indirects de l'absentéisme en entreprise privée, et considère qu'ils sont plus élevés dans le secteur public.

On le sait, l'absentéisme a également une incidence sur l'entreprise, qu'il importe de ne pas négliger quand vient le temps d'adopter une stratégie pour contrer le problème. Il n'est pas rare, en effet, que les employés soient contraints de redoubler d'ardeur pour accomplir la surcharge de travail liée à l'absence d'un collègue. « Ils peuvent se sentir débordés, éprouver de la colère et du ressentiment ainsi que présenter des risques d'invalidité », souligne Marie-Pierre Tremblay, directrice générale, développement des marchés, Client collectif à Canada Vie.

Malheureusement, les absences au travail ne vont pas en diminuant au fil des ans, bien au contraire. Selon Statistique Canada, le nombre de jours de travail manqués au Québec est passé de 10,7 en 2012 à 12 en 2017, faisant des Québécois les champions de l'absentéisme au pays. « On observe une augmentation des problèmes de santé mentale et des absences liées au stress ou à l'anxiété », indique Daniel Dufour, chef de produits, invalidité et santé mieux-être chez Desjardins Assurances.

Un manque de suivi

Si la grande majorité des employeurs s'entendent pour dire que l'absentéisme les préoccupe, rares sont ceux qui en font le suivi de façon optimale. Selon Morneau Shepell, en 2016, seulement 36% des employeurs examinaient leur taux d'absence. Les raisons sont multiples, à commencer par un manque de compréhension du problème par les gestionnaires, qui croient souvent qu'il s'agit d'une question médicale. « Pourtant, les absences peuvent être liées à des facteurs qui se trouvent dans la sphère d'influence des gestionnaires, comme le milieu de travail, le leadership, l'engagement des employés ou les processus de gestion du rendement », indique Marie-Pierre Tremblay.

Le manque de ressources humaines et une technologie désuète figurent également parmi les raisons du non-suivi des absences, mais aussi les préoccupations concernant la confidentialité. Ces dernières sont particulièrement présentes dans les milieux syndiqués où le respect de la vie privée des employés fait l'objet d'une clause dans la convention collective.

Maintenir le contact avec l'employé absent

Agir efficacement pour réduire l'absentéisme dans les entreprises nécessite de cesser d'adopter une gestion purement administrative qui consiste simplement à exiger un billet du médecin. Il importe notamment, selon les experts, d'effectuer un suivi avec l'employé absent. « Même si l'assureur gère le dossier, il est important que l'employeur reste en contact avec l'employé, qu'il le tienne au courant de ce qui se passe dans le milieu de travail, explique Michèle Parent, directrice, services-conseils en santé chez Morneau Shepell. Cela favorise la réintégration par la suite. Garder le contact avec l'employé figure parmi les meilleures pratiques pour favoriser le retour au travail. S'il se sent apprécié et nécessaire, l'employé sera plus engagé. »

Bien sûr, l'approche devra respecter certaines règles pour que l'employé ne la juge pas intrusive. « Il faut garder le contact tout en préservant la confidentialité, explique Daniel Dufour. Ce n'est pas parce que l'employé est en arrêt de travail qu'il ne faut plus s'intéresser à lui. » Afin d'éviter les mauvaises perceptions, l'employeur pourrait, dès le départ, s'entendre avec l'employé sur la fréquence de ses appels. « De façon générale, il s'agit de

2^e colloque ARASQ sur les régimes d'accumulation

Façonner l'avenir des régimes CD



Inscriptions: arasq.com

30 avril 2020 | Montréal

« *Les absences peuvent être liées à des facteurs qui se trouvent dans la sphère d'influence des gestionnaires, comme le milieu de travail, le leadership, l'engagement des employés ou les processus de gestion du rendement.* »

– Marie-Pierre Tremblay, Canada Vie

prendre des nouvelles, en donner sur le milieu de travail, sans nécessairement parler du diagnostic.»

Le suivi de l'état de santé de l'employé relèvera plutôt de l'assureur. « Si ce volet est géré à l'interne, il est important qu'il le soit par des gens qui ont des connaissances en gestion des invalidités, précise Michèle Parent. Parfois, ils devront aider l'employé au-delà de ce que l'assurance collective permet de faire. Par exemple, si une personne a de la difficulté à obtenir un test diagnostique, le gestionnaire aura peut-être intérêt à payer ce test au privé pour que l'employé puisse avoir le traitement approprié, plutôt que de le faire attendre pendant des mois.»

Des stratégies de prévention efficaces

La gestion efficace de l'absentéisme requiert également d'agir préventivement. « Les entreprises doivent s'intéresser aux données mises à leur disposition pour mieux comprendre l'absentéisme, explique Daniel Dufour. Suivre les statistiques dans le temps et les causes d'invalidité permet d'avoir un meilleur portrait de la situation et de réfléchir aux moyens à mettre en place pour remédier à un problème de santé qui serait récurrent. » Ainsi, les employeurs pourront développer des programmes de santé et de mieux-être « qui ciblent particulièrement les facteurs d'absentéisme dans leur milieu de travail », ajoute Marie-Pierre Tremblay.

Morneau Shepell rappelle aussi que les accommodements peuvent s'avérer un outil efficace pour aider les employés à demeurer au travail, à condition qu'ils soient définis et gérés efficacement. Il importe notamment « d'assortir les accommodements temporaires d'une durée maximale afin de bien les distinguer des accommodements pour incapacité permanente ».

Le certificat médical est-il nécessaire ?

En ce qui concerne les absences de courte durée, certains médecins ont exprimé leur frustration à l'égard des certificats médicaux, notamment dans le contexte de pénurie de médecins et de débordement des urgences. Michèle Parent croit cependant qu'ils ne sont demandés que pour des absences de plus de trois jours. « Ces absences génèrent des coûts importants et l'employeur doit s'assurer d'avoir un papier pour les justifier », dit-elle.

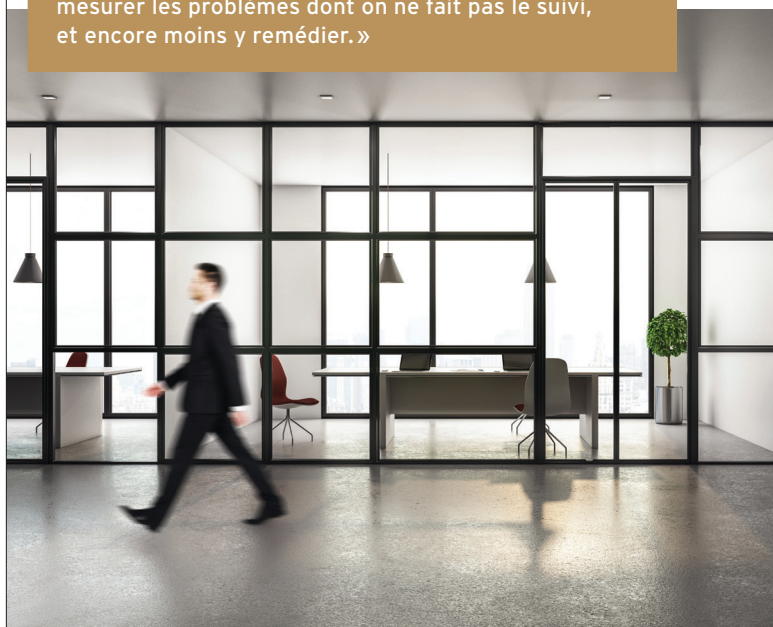
Récemment, la chaîne américaine de restauration Chipotle a engagé des infirmières pour faire le suivi des absences d'une journée auprès de ses employés. Une pratique qui n'est pas sans coût et que les experts ne jugent pas nécessaire dès lors qu'un climat de confiance a été instauré avec les employés. « L'employeur peut demander un billet de médecin pour une absence d'une journée si l'employé semble abusif ou s'il y a des motifs douteux d'absence », rappelle Michèle Parent.

PME : UNE AUTRE RÉALITÉ

Selon la taille de l'entreprise, l'absentéisme au travail ne présentera pas les mêmes enjeux. « Dans les petites entreprises, les gens se connaissent davantage, ce qui peut mener à un sentiment d'appartenance plus grand, explique Daniel Dufour. Les rôles sont aussi moins spécifiques que dans les grandes entreprises et le départ d'un employé peut avoir un plus grand impact. Dès lors, la personne pourrait avoir tendance à revenir plus rapidement pour soutenir ses collègues de travail. »

Si la proximité avec les collègues réduit l'absentéisme, cette réduction pourrait également être liée à des régimes d'assurances collectives moins généreux que dans les grandes entreprises, rappelle Daniel Dufour. « Par exemple, s'il n'y a pas d'invalidité de courte durée, la personne peut se retrouver avec une perte de salaire qui pourrait retarder son départ en invalidité ou accélérer son retour », explique-t-il.

« Toutefois, la taille de l'entreprise ne veut rien dire si l'employeur ne parvient pas à quantifier le coût de la perte de productivité pour son entreprise et à mettre en œuvre des stratégies pour y remédier, conclut Marie-Pierre Tremblay. Après tout, on ne peut pas mesurer les problèmes dont on ne fait pas le suivi, et encore moins y remédier. »



GRUPE CONTEX ET NEWCOM MEDIA VOUS INVITENT À LA CONFÉRENCE

2020 FEMMES *dans* L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

PROFESSIONNELLE ET RELATIONNELLE : DIRIGER AVEC AUTHENTICITÉ ET CONNECTER AVEC LES AUTRES

Les rencontres définissent les journées – que ce soit avec des collègues, des clients, des amis ou de la famille. Être authentique est bénéfique pour soi-même, bien évidemment, mais également pour les entreprises dans lesquelles nous travaillons. Comment les femmes du secteur financier peuvent-elles répondre aux attentes des autres tout en restant fidèles à elles-mêmes ? Comment gérer les commentaires contradictoires et les désaccords ? Et comment le genre, combiné à d'autres dimensions comme la race ou l'âge, entre-t-il dans l'équation ? Lors de l'événement Femmes dans l'industrie financière, des conférencières expérimentées et des femmes du secteur expliqueront comment réussir sa carrière sans compromettre ses valeurs ou son authenticité.



MONTRÉAL

26 MAI 2020,
LE WINDSOR

CONFÉRENCE
D'OUVERTURE :



Kim Thúy,
écrivaine

Pour plus d'informations :
[www.avantages.ca/
femmes2020](http://www.avantages.ca/femmes2020)

VANCOUVER

9 JUIN 2020,
FAIRMONT
WATERFRONT

(Conférences en anglais)

CONFÉRENCE D'OUVERTURE :



Samantha Nutt,
fondatrice de War Child Canada

Pour plus d'informations :
benefitscanada.com/conferences

TORONTO

23 SEPTEMBRE 2020,
FAIRMONT
ROYAL YORK

(Conférences en anglais)

L'inscription inclut
la pause-café, le repas
du midi et le cocktail.

Prix :

Individu : 249 \$

Table de 8 : 1 990 \$

Vous voulez participer ou vous avez des questions? Communiquez avec genevieve@newcom.ca

Commanditaires :



Présentée par :

Avantages

CONSEILLER

FI FINANCE ET INVESTISSEMENT