

Septembre 2021

viewpoint

Captives exclusivement dédiées aux avantages sociaux : avez-vous encore besoin de risques IARD pour souscrire des avantages sociaux dans une captive ?

Vous avez probablement lu maints articles et écouté autant de podcasts, webinaires et autres discours d'ouverture d'événements consacrés à la « diversification de votre captive avec les avantages sociaux ». Il y a fort à parier que nombre de multinationales ont ajouté des avantages sociaux à leurs captives, dont le but premier était de gérer leurs risques d'assurance IARD, voilà déjà plusieurs années. Elles ont ainsi pu centraliser la maîtrise des coûts de leurs avantages sociaux tout en diversifiant leur captive. Tout le monde y trouve définitivement son compte.

La nouveauté, dont vous n'avez peut-être pas encore entendu parler, c'est la tendance chez les entreprises à mettre en place des captives exclusivement destinées à gérer les risques liés à leurs avantages sociaux, à savoir les risques vie, accident, invalidité et santé. Il suffit d'une rapide recherche sur Google pour comprendre que les captives exclusivement dédiées aux avantages sociaux restent encore à ce stade confidentielles. Il nous a donc semblé intéressant de décrypter cette tendance relativement nouvelle et de voir s'il est encore nécessaire de détenir des activités IARD au sein d'une captive ou si les risques liés aux avantages sociaux justifient à eux seuls de créer une captive.

D'après Marsh, le nombre de captives a augmenté en 2020, hausse qui devrait se poursuivre en 2021. Et selon Ellen Charnley, présidente de Marsh Captive Solutions, cet engouement s'explique en partie par la polyvalence de la captive. « Le champ des possibles est quasiment infini avec la captive. Vous avez peut-être besoin d'une assurance fronting ou d'une note de crédit ? La question est de savoir si « cela a du sens, de la valeur ? ».

« Le champ des possibles est quasiment infini avec la captive... La question est de savoir si « cela a du sens, de la valeur ? »

Petit rappel pour ceux qui n'auraient jamais entendu parler des captives...

Qu'est-ce qu'une captive ?

Les multinationales dont le métier n'est pas l'assurance créent de plus en plus leurs propres compagnies d'assurance ou de réassurance - appelées « captives » - pour assurer leurs risques d'entreprise.

Pour simplifier, les captives sont une forme de rétention du risque utilisée pour mutualiser les primes et les pertes.

La captive peut s'avérer une solution plus rentable notamment lorsque le risque est surcoté sur le marché de l'assurance. Il est alors plus intéressant de conserver le risque tout en captant les bénéfices de la souscription.

Les captives peuvent couvrir un large éventail de risques et contribuer à maîtriser le budget des multinationales alloué aux primes d'assurance.

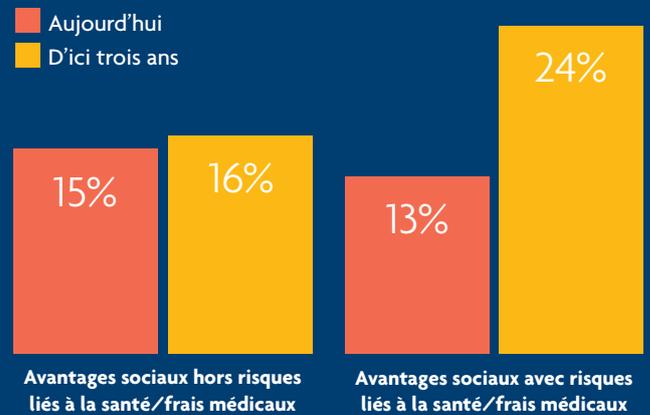
Le recours grandissant aux captives pour les avantages sociaux

Avant d'examiner le cas des captives exclusivement dédiées aux avantages sociaux, étudions dans un premier temps la tendance grandissante qui consiste à ajouter des avantages sociaux dans une captive déjà en place. Selon Aon, les risques liés aux avantages sociaux gérés dans le cadre d'une captive ont gagné en importance à l'échelle planétaire, en tête desquels l'assurance santé et les prestations médicales².

Marsh a mentionné que la couverture des assurances santé en excédent de perte connaît une progression fulgurante dans son portefeuille de captives, de l'ordre de 81 %.

Les courtiers et les consultants ne sont pas les seuls à constater l'ampleur de ce phénomène. Chez MAXIS GBN, nous avons vu notre portefeuille de captives prendre énormément d'importance ces cinq dernières années. Aujourd'hui, nous gérons plus de 55 programmes de captives dans le monde et nous observons un net intérêt chez les multinationales qui cherchent à adopter un modèle de captive. Et les multinationales qui ont déjà intégré la couverture de leurs avantages sociaux dans leur captive cherchent toujours à ajouter de nouvelles activités et de nouveaux pays à leur programme.

Captives intégrant des risques liés aux avantages sociaux²



Lancement d'un programme de captive dédié aux avantages sociaux – l'exemple de Facebook

Alors que l'ajout d'avantages sociaux dans une captive gagne du terrain, qu'en est-il de créer une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux ? Concrètement, en quoi consiste le programme de captive d'une multinationale dont le but exclusif est de gérer les risques liés aux avantages sociaux ?

Mieux que de longs discours ou des explications théoriques, nous nous sommes entretenus avec **Janaize Markland, Directrice des risques commerciaux et assurance chez Facebook**, afin de mieux comprendre le cheminement du célèbre réseau social l'ayant conduit à mettre en place un programme de captive exclusivement dédié aux avantages sociaux³.



Comment est née l'idée de lancer une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux ?

Janaize Markland (JM) : « Quelques années avant mon arrivée chez Facebook, l'équipe RH en charge des avantages a réalisé une étude de faisabilité sur les possibles bénéfices de recourir à une captive pour fournir un large éventail d'avantages cohérents aux collaborateurs installés aux quatre coins de la planète. L'étude a en outre montré qu'une captive nous permettrait de réaliser des économies en termes de primes, un argument de taille pour le groupe ».

« L'étude de faisabilité a principalement porté sur les avantages sociaux, en sachant toutefois qu'une fois la captive en place, nous nous réservions la possibilité d'explorer d'autres opportunités de couvertures ».



Avant la mise en place du programme de captive, comment les risques liés aux avantages sociaux étaient-ils gérés chez Facebook ?

JM : « Aucune stratégie globale de mutualisation à proprement parler n'était en place chez Facebook. Des pools se sont naturellement formés au fil du temps, mais la plupart des risques, étaient gérés par des partenaires locaux recrutés sur contrat. Notre équipe des avantages sociaux a constaté un accroissement des pertes et a identifié les problèmes dans l'ensemble du pool. Ce qui nous a amenés à explorer l'option des captives. Ces dernières années, l'équipe en charge des avantages sociaux a évalué avec précision la population et le risque à couvrir, mesure qui l'a assez rapidement confortée dans l'idée d'un modèle de captive ».

« Ces dernières années, l'équipe en charge des avantages sociaux a évalué avec précision la population et le risque à couvrir, mesure qui l'a assez rapidement confortée dans l'idée d'un modèle de captive ».



Votre première motivation pour vous lancer dans une captive a été dictée par la possibilité d'offrir des avantages cohérents et de meilleure qualité... Quels objectifs vous-fixez-vous pour votre programme de captive ?

JM : « Notre programme doit être solvable, efficace et utile. Nous sommes ici pour protéger l'activité, simplifier les lourdeurs administratives et avoir une meilleure visibilité sur les risques. Et puis, comme je l'ai déjà dit, la finalité est d'essayer de standardiser le mieux possible nos avantages. Nous sommes confrontés dans certains domaines à des défis en matière de réglementation et de conformité. Nous travaillons toutefois à définir des prestations de niveau adéquat dans l'ensemble de nos sites internationaux dans la mesure de nos capacités ».



Quelles mesures avez-vous dû prendre pour mettre en place la captive ?

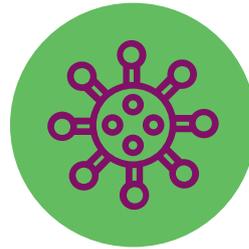
JM : « Nous nous sommes fixés pour objectif de déposer une demande auprès du Département des Assurances d'Hawaï, domicile de notre choix, d'ici fin 2020. En décembre, une fois le certificat d'aptitude obtenu, nous avons pu placer une assurance de biens immobiliers de petite ampleur dans la captive, ce qui nous a donné un peu d'avance sur la prise en compte des avantages sociaux des collaborateurs américains en vue d'une couverture en captive.

« Les résultats ont dépassé nos attentes en grande partie grâce à la merveilleuse équipe qui nous a aidés à tout mettre en place et au régulateur des captives à Hawaï. Le Département des Assurances à Hawaï a été d'une aide précieuse pour Facebook en faisant preuve de réactivité. D'une manière générale, nous avons eu plaisir à travailler avec ses services »



Donc, la première police que vous avez placée dans la captive a été un risque IARD... Quelles autres polices envisagez-vous de souscrire dans votre captive ?

JM : « Au moment de déterminer le type de polices que nous souhaitons placer en premier dans la captive, notre choix s'est porté sur l'assurance vie, accident et invalidité. L'assurance santé est une question un peu plus épineuse car l'utilisation de cet avantage, hautement personnelle, est assez fréquente. Tout changement de prestataire ou de prestation implique une décision mûrement réfléchie et une gestion parfaite du changement. Une entreprise de longue haleine ».



Et vous devez bien évidemment tenir compte de la pandémie dans votre prise de décision ?

JM : « Nous avons réfléchi à la manière d'évaluer les risques et de les accepter ou non dans la captive et à la manière de déterminer si le risque à prendre est bon ou non. Cette prise de décision aurait été bien plus simple si notre première année d'exploitation de la captive n'avait pas été perturbée par la pandémie. Nous avons donc dû étudier la manière dont le Covid altère notre vision du risque et les implications que cela suggère à plus long terme. Afin de nous rassurer un peu, nous avons beaucoup recours au benchmarking et aux devis compétitifs pour juger de la nature réaliste des primes dans ce contexte marqué par la crise sanitaire.

« Nous avons effectué des examens supplémentaires, nous sommes posés de nouvelles questions juste pour nous assurer que les polices actuellement souscrites dans la captives nous conviennent ».

Quels critères motivent l'adoption d'une captive d'avantages sociaux ?

D'après le rapport Marsh de 2020 consacré à l'univers des captives, généralement, l'adoption d'une captive est motivée par un environnement de risque et d'assurance qui se tend, en partie en raison de l'impact de la crise sanitaire⁴.

La pandémie peut également expliquer l'intérêt grandissant pour les captives exclusivement dédiées aux avantages sociaux. « Nous avons mis en place trois captives ces 12 derniers mois dans différentes régions, mais ces captives sont exclusivement dédiées aux avantages sociaux », a déclaré Mark Cook de Willis Towers Watson pour le Global Captive Podcast.

« Ces captives peuvent très bien être élargies aux risques vie et non-vie, mais l'analyse de rentabilité était suffisamment robuste pour mettre en place une captive d'avantages sociaux. Les répercussions de la pandémie et ce que doit faire l'entreprise pour offrir les avantages que ses collaborateurs attendent ont joué un rôle déterminant dans ces choix »⁵.

« ...l'analyse de rentabilité était suffisamment robuste pour mettre en place une captive d'avantages sociaux. Les répercussions de la pandémie et ce que doit faire l'entreprise pour offrir les avantages que ses collaborateurs attendent ont joué un rôle déterminant dans ces choix ».

Fixer un minimum contractuel en matière d'avantages au niveau mondial

La capacité à évaluer son propre risque et à conserver les bénéfices de souscription qu'offre le modèle de la captive continuera certes de séduire les multinationales, mais ce n'est en aucun cas le seul avantage. Confrontés à l'évolution des besoins des collaborateurs en avantages sociaux, à la guerre des talents et, bien sûr, à la pandémie, les employeurs prennent conscience de leur obligation jamais autant cruciale de protéger leurs collaborateurs. Or, la captive peut leur offrir le moyen idéal d'y parvenir.

En recourant à la captive pour assurer les risques liés aux avantages sociaux, les employeurs ont la possibilité d'offrir une couverture sans doute inexistante dans certains marchés locaux ou que peu de leurs collaborateurs peuvent se payer compte tenu des tarifs locaux, comme une couverture pour les transgenres, les traitements contre le SIDA, les partenaires du même sexe et plus encore. La captive permet aux multinationales de définir ce qui à leurs yeux constituent un minimum contractuel en matière d'avantages sociaux, quel que soit le profil de risque des pays ou des régions dans lesquels elles opèrent.

C'est précisément ce que Facebook cherche à faire. « Nous menons régulièrement des enquêtes auprès de nos collaborateurs pour recueillir leurs avis sur les avantages offerts par Facebook », explique Janaize Markland. « D'ici les prochains mois, nous allons travailler sur une proposition d'avantages dans les domaines de la diversité et de l'inclusion. La captive est un modèle très attrayant aujourd'hui car il nous offre cette plus grande souplesse pour pouvoir fournir de nouvelles prestations ».

« Pour être le meilleur employeur, vous devez offrir un régime d'avantages vraiment concurrentiel. Et pour faire mieux, il faut s'aventurer dans le modèle de la captive par rapport à ce que les partenaires locaux sont disposés à faire par eux-mêmes »³

Facebook est loin d'être la seule multinationale à vouloir standardiser ses avantages. Le géant de la beauté L'Oréal, qui emploie 88 000 personnes dans le monde, a mis en place son programme « Share & Care » en 2012 dans le but précis de garantir à tous ses collaborateurs dans le monde entier l'accès à une meilleure protection sociale, couverture santé et bien-être au travail⁶.

Avec son programme « Care by Saint Gobain », le fabricant Saint-Gobain propose une protection sociale minimale à ses 170 000 collaborateurs dans le monde ainsi qu'à leurs familles⁷.

La captive est un modèle très attrayant aujourd'hui car il nous offre cette plus grande souplesse pour pouvoir fournir de nouvelles prestations ».



Les défis liés à la mise en place d'une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux

Si tout semble formidable sur le papier, mettre en place un programme de captive uniquement dédiée aux avantages sociaux ne va pas sans certaines difficultés. Toute entreprise qui s'engage dans cette voie part nécessairement de rien, à commencer par le choix du domicile et les diverses procédures réglementaires. Les débuts peuvent être plus lents et la progression moins fluide par rapport à une captive déjà en place à laquelle on cherche à ajouter des avantages sociaux.

De plus, s'engager dans une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux suppose qu'aucun risque IARD ne viendra compenser les premières pertes – dans certains cas, la fréquence des risques liés aux avantages sociaux peut être relativement élevée par rapport aux risques IARD moins fréquents. Comme l'a souligné Janaize Markland, démarrer une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux implique un choix plus sélectif des risques à placer dans la captive au démarrage.

Cependant, pour Nicola Fordham, Directeur de la souscription chez MAXIS GBN, l'absence de risques IARD dans une captive ne soulève pas de difficultés particulières avant d'ajouter des avantages sociaux : « Beaucoup d'assureurs dans le monde n'acceptent de couvrir que des risques liés aux avantages sociaux dans certains pays.

Le fait que des assureurs locaux acceptent de souscrire uniquement ces risques prouve que la souscription d'avantages sociaux peut être rentable, de quoi donner confiance à l'employeur qui cherche à lancer un programme de captive d'avantages sociaux exclusivement sans activité IARD existante.

« Tout l'attrait d'un portefeuille d'avantages sociaux tient dans la diversité des risques couverts qui peuvent naturellement se compenser, étant donné que chaque pays, chaque population de collaborateurs et chaque gamme de produits suivent des trajectoires différentes.

« Même face à une pandémie mondiale qui n'a épargné personne, nous avons globalement constaté un impact largement équilibré dans l'ensemble de notre portefeuille. Chaque pays et chaque catégorie de risque a suivi une trajectoire différente, favorable, défavorable et neutre ».

Conseils pour réussir la mise en place d'une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux

- **Se doter d'une bonne équipe spécialisée dans la mise en œuvre de captives** – « [notre équipe] a été de bon conseil tout au long de notre processus de réflexion en nous montrant ce que font les autres. Disposer d'une équipe compétente et expérimentée dans la mise en œuvre de captives est donc un impératif ». Janaize Markland³
- **Avoir une excellente connaissance de ses risques** – « Il importe de bien comprendre vos risques. Les avantages sociaux tendent à être polyvalents dans la mesure où ils impliquent de nombreux risques cumulés. Une excellente visibilité du portefeuille est donc indispensable et vous devez connaître les risques que vous placez dans la captive ». Nicola Fordham
- **Comprendre les contrats conclus avec les courtiers** – « Vous devez identifier la finalité des contrats avec les courtiers : le respect de la loi et le développement d'avantages sont-ils une priorité ou ont-ils pour but de négocier et de souscrire une assurance ? Car si vous cherchez à adopter un modèle de captive en passant par les courtiers avec lesquels vous aviez l'habitude de placer des assurances sur les marchés locaux, leurs contrats peuvent ne pas être paramétrés pour l'évolution des besoins de votre entreprise ». Janaize Markland³
- **Adopter une solide stratégie de communication** – « Les avantages sociaux sont bien plus qu'une simple assurance transactionnelle. Ils impactent la vie quotidienne des collaborateurs. Vous devez adopter une stratégie de communication engagée pour être certain que tout le monde a connaissance de toute évolution de vos avantages. En règle générale, le lancement d'une captive d'avantages sociaux ne se fait pas sans l'adhésion de l'ensemble des cadres dirigeants ». Nicola Fordham
- **Choisir le bon réseau mondial d'avantages sociaux** – « Trouvez un réseau d'avantages sociaux capable de couvrir la majeure partie de vos implantations dans le monde et ouvert aux nouvelles prestations que vous aspirez à proposer à l'avenir. Votre réseau d'avantages sociaux doit évidemment être en mesure de répondre à vos besoins aujourd'hui, mais il doit également pouvoir s'adapter aux besoins que vous aurez demain. Même si le réseau ne peut pas répondre à vos besoins futurs dans l'immédiat, il doit au moins se montrer ouvert à cette possibilité le moment venu ». Janaize Markland³

Phénomène relativement nouveau, les captives exclusivement dédiées aux avantages sociaux attirent de plus en plus de multinationales qui souhaitent couvrir uniquement leurs risques liés aux avantages sociaux. Même celles qui n'ont pas de captive IARD en place.

La possibilité d'offrir de meilleurs avantages à un tarif compétitif et de répondre aux nouveaux besoins de leurs collaborateurs est particulièrement séduisante. La mise en place d'une captive exclusivement dédiée aux avantages sociaux peut s'avérer difficile et nécessite une planification minutieuse, mais les réseaux d'avantages mondiaux sont là pour vous épauler dans vos démarches.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur maxis-gbn.com

- 1 Anonyme, Captive.com <https://www.captive.com/news/dramatic-increase-in-captive-insurance-use-in-2020-continuing-in-2021> (août 2021)
- 2 Anonyme, Aon <https://www.aon.com/getmedia/a312b2f0-d63e-4a77-8de2-b5fb611356bb/Aon-Employee-Benefits-Captives-A-2020-Perspective.aspx> (août 2021)
- 3 Interview de Janaize Markland chez Facebook réalisé par MAXIS GBN le 28 juillet 2021
- 4 Becky Bellamy, Captive Insurance Times https://www.captiveinsurancetimes.com/captiveinsuranceneews/industryarticle.php?article_id=7036&navigationaction=industrynews&newssection=industry (août 2021)
- 5 Mark Cook, Willis Towers Watson sur Global Captive Podcast, <https://www.globalcaptivepodcast.com/episodes/episode/91b34bb2/gcp-short-looking-back-on-a-year-of-covid-19-and-captive-eb-programmes> (août 2021)
- 6 Anonyme, L'Oréal <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/social-innovation/> (août 2021)
- 7 Anonyme, Saint Gobain <https://www.saint-gobain.com/en/magazine/stories/when-company-becomes-driving-force-social-protection> (août 2021)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société à responsabilité limitée au capital social de 4 650 000 euros, immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN exerce ses activités au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR0907/0921

