

## Global underwriting programmes : la bonne solution pour votre entreprise ?

Soucieux du bien-être de leurs collaborateurs - leur atout le plus précieux - les employeurs du monde entier investissent des sommes colossales dans leur protection sociale. Il n'est donc guère surprenant que les multinationales cherchent toujours le moyen le plus rentable de financer leurs programmes pour pouvoir proposer les bons avantages, attirer et retenir les meilleurs talents, tout en maîtrisant leurs budgets.

De plus en plus plébiscités dernièrement, les *global underwriting programmes*, ou *Global Risk Solutions*, GRS) comme nous les appelons, se posent désormais en véritables alternatives aux solutions traditionnelles de pooling des multinationales et aux structures captives plus modernes. Mais offrent-elles aux multinationales une solution réellement viable pour maîtriser leurs dépenses liées aux avantages sociaux ?

### Programmes GRS, quelles différences ?

Nombre d'entreprises et de multinationales trouveront dans le pool mondial la solution la plus adaptée à la gestion de leur programme d'avantages, et elles n'auront peut-être jamais besoin d'opter pour un autre programme.

Dans le cas d'entreprises plus grandes, la captive peut s'avérer plus profitable car elle leur permet de garder le contrôle de leur programme mondial d'avantages. Toutefois, la captive implique un réel engagement car, en définitive, le risque restera à la charge de l'entreprise elle-même.

Même si les pools et les captives restent le moyen le plus courant de gérer les risques liés aux avantages sociaux, la solution GRS séduit de plus en plus les grandes multinationales centralisées qui dépensent plusieurs millions chaque année en avantages sociaux assurables.

Cette solution permet aux employeurs de regrouper plusieurs programmes d'avantages sociaux locaux en un réseau d'avantages pour constituer un programme de souscription d'envergure mondiale.

Avec ce mode de souscription du portefeuille et étant donné l'obligation d'un engagement sur plusieurs années, les programmes GRS proposent dès le départ une tarification à l'équilibre au niveau du portefeuille avec de meilleures conditions générales et des tarifs attractifs garantis pour certains avantages sociaux.

La solution GRS séduit de plus en plus les grandes multinationales centralisées qui dépensent plusieurs millions chaque année en avantages sociaux assurables.

### La solution GRS en bref

#### Les avantages

- Tarification initiale à l'équilibre au niveau du portefeuille
- Tarifs garantis à long terme pour certains avantages (généralement trois ans)
- Meilleures conditions générales
- Gouvernance mondiale renforcée

#### Pour qui ?

- Les grandes multinationales dont les programmes d'avantages sociaux sont centralisés
- Les portefeuilles d'avantages pesant plusieurs millions
- Au moins trois ans de données compilées sur les avantages sociaux

## Taille et données : les clés de la solution GRS !

Si la solution GRS semble très avantageuse, alors pourquoi toutes les entreprises n'y ont pas recours pour financer leurs avantages sociaux ? Tout est une question de taille et de données - la centralisation est également importante, mais nous y reviendrons un peu plus tard. Un pool mondial peut généralement être mis en place avec 10 % du volume de primes, un seuil nécessaire pour un programme GRS efficace. Conclusion, seules les grandes entreprises sont réellement calibrées pour une solution GRS. Comme le portefeuille est souscrit à l'échelle mondiale, les programmes GRS ont besoin de ce volume de primes pour compenser l'éventuelle volatilité sur un marché donné.

Grâce aux progrès en matière de collecte de données et d'analyse qui permettent un décryptage plus détaillé et précis des risques sur chaque marché, il est possible de souscrire un portefeuille mondial de cette envergure. Exploitant cette capacité à projeter les résultats - et à tarifier le risque - d'un programme pluriannuel, les multinationales peuvent bénéficier à l'avance d'une meilleure tarification.

C'est pourquoi les données sont essentielles à la mise en place d'une solution GRS. Sans au moins trois ans d'expérience en gestion de sinistres au sein du portefeuille, les réseaux mondiaux d'avantages sociaux peinent à prévoir avec précision les sinistres et à offrir des tarifs et des garanties compétitifs dès le départ, deux arguments qui séduisent tant les multinationales.

Il est essentiel d'avoir une vision extrêmement précise, en termes de projections actuarielles, des primes et de la sinistralité de chaque ligne de produits dans chaque pays. Or, toutes les entreprises ne possèdent pas un tel degré de centralisation, ni une telle qualité de données.

« Le pooling répond souvent aux besoins de la plupart des grandes entreprises et les programmes GRS ne conviennent pas à tout le monde », explique Matthias Helmbold, Directeur Technique & Services chez MAXIS GBN.

« Mais pour les multinationales centralisées qui remplissent le volume de primes et l'historique de données de souscription requis, la solution GRS offre une perspective prometteuse et peut être très avantageuse. Elles n'ont plus besoin de passer en revue les tarifs sur leurs marchés locaux et elles peuvent renforcer leur

gouvernance et intégrer leur stratégie mondiale en matière d'avantages, tout en ayant l'assurance de bénéficier d'une tarification durable ».

« Les entreprises qui souhaitent introduire un programme GRS doivent prendre en considération deux aspects clés. La solution ne fonctionne que sous réserve d'un volume substantiel d'activités pouvant être regroupées et couvertes efficacement. De plus, les multinationales et leurs partenaires devraient aborder le programme GRS comme une solution à long terme, d'une durée d'au moins trois ans en général. La tarification et les taux traduisent un engagement plus profond et une approche davantage axée sur le partenariat ».

C'est pourquoi les données sont essentielles à la mise en place d'une solution GRS. Sans au moins trois ans d'expérience en gestion de sinistres au sein du portefeuille, les réseaux mondiaux d'avantages sociaux peinent à prévoir avec précision les sinistres et à offrir des tarifs et des garanties compétitifs dès le départ, deux arguments qui séduisent tant...

### Principales différences entre le pooling, la GRS et la captive



**Pooling** – un pool mondial offre à la multinationale la possibilité de percevoir une participation aux bénéfices ou un dividende dès lors que son portefeuille d'assurances vie, accident, invalidité et santé au sein du pool génère en fin d'année un résultat positif comptabilisé dans son rapport annuel.



**GRS** – cette solution permet de souscrire des avantages à l'échelle mondiale. Contrairement au pooling, cette solution implique un engagement à plus long terme (trois ans minimum), qui nécessite une forte centralisation et généralement un portefeuille plus important. Les données historiques de souscription couvrant une période d'au moins trois ans sont indispensables pour adhérer efficacement au programme à un tarif à l'équilibre.



**Captives** – une captive constitue généralement le meilleur moyen de financer les programmes mondiaux des plus grandes multinationales. Une captive permet de transférer le risque couvert au niveau local par des assurances vie, accident, invalidité et santé à la structure captive d'assurance ou de réassurance d'une multinationale.

La captive permet de bénéficier du bénéfice de souscription (un avantage majeur des captives) et offre la possibilité d'améliorer les conditions générales et de concevoir les plans d'avantages sociaux avec beaucoup plus de flexibilité.

#### Aperçu des solutions

	Pooling multinational	GRS	Captive
Le risque et les bénéfices de souscription reviennent à la multinationale			●
Tarification initiale à l'équilibre au niveau du portefeuille		●	
Tarifs garantis à long terme (pour certains avantages)		●	
Possibilité de meilleures conditions générales		●	●
Possibilité de dividendes	●		



## La solution GRS, un partenariat collaboratif

Le partenariat est une condition absolument fondamentale de la solution GRS. En premier lieu, au sein même de la multinationale. Sans une relation solide entre les fonctions RH, finance, risques et achats à l'échelle mondiale, la multinationale ne sera pas suffisamment centralisée pour mener à bien un programme GRS. Il faut également mettre en place un cadre de collaboration robuste entre le siège et les fonctions RH locales, afin qu'elles comprennent les avantages offerts et suivent le processus adéquat en matière d'avantages sociaux.

Les multinationales peuvent travailler avec des courtiers ou des consultants internationaux qui les aident à mettre en place ces structures de gouvernance pour superviser et maîtriser le programme. Faute de centralisation et de gouvernance efficaces, les programmes mondiaux de risque peuvent ne pas répondre aux attentes, voire être contreproductifs.

Et comme l'a souligné Matthias Helmbold, il est important de travailler en étroite collaboration avec le réseau d'avantages sociaux qui gère le programme GRS. Le programme GRS s'inscrivant dans une logique à plus long terme, le réseau doit travailler en étroite collaboration à la fois avec la multinationale et le courtier ou le consultant pour faire du programme une vraie réussite.

Faute de centralisation et de gouvernance efficaces, les *global underwriting programmes* peuvent ne pas répondre aux attentes, voire être contreproductifs.

## Success story d'une solution GRS

Voici l'exemple d'une multinationale qui a introduit avec succès un programme GRS.

### Le contexte

Le client a déjà eu recours à un programme GRS pour financer des avantages sociaux, mais il utilise son programme actuel depuis le 1er janvier 2013. Cette solution GRS est principalement destinée aux activités d'assurance santé et couvre 15 pays dans quatre continents.

### Comment le programme a-t-il débuté ?

En 2013, la multinationale a décidé de travailler avec plusieurs réseaux d'avantages sociaux pour donner à ses RH locales le choix des partenaires sur leur marché local. Le programme a été renouvelé en 2016 et en 2019. Il fonctionne à l'équilibre (après déduction de toutes les commissions), ce qui bien sûr est l'objectif recherché avec un programme GRS.

### Pourquoi est-ce une réussite ?

Le programme a été un véritable succès pour les raisons suivantes :

- **Les données** - disposer de données de qualité, enrichies à chaque renouvellement, a permis de valoriser au juste prix le portefeuille et d'atteindre l'équilibre, une réussite sur le plan financier.
- **La vision globale** - malgré des performances inégales selon les marchés, la multinationale gère le programme comme une véritable solution mondiale et comprend l'intérêt de raisonner en termes de résultat global et non d'offres au prix le plus bas sur tous les marchés locaux.
- **La collaboration** - le client a travaillé en étroite collaboration avec le réseau d'avantages sociaux et le courtier pour s'assurer que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, ait les bonnes attentes et ait accès aux données nécessaires. Au sein de la multinationale, la collaboration entre les fonctions mondiales RH et risques a permis aux RH locales de bénéficier des avantages dont elles ont besoin pour accompagner leurs employés, les risques restent raisonnables du point de vue des prix.

### Et ensuite ?

Au lancement du programme, l'idée était de créer un programme GRS durable à long terme. En place depuis plus de sept ans, le programme a pleinement rempli son objectif. Maintenant que les captives sont de plus en plus courantes pour financer les avantages sociaux, la multinationale étudie la possibilité de basculer dans un programme captif.

Avec le programme GRS, la multinationale s'est préparée en vue d'une solution captive, signe qu'elle s'est centralisée et a acquis de l'expérience dans la prise de décisions similaires en matière de risques et de souscription, à ceci près qu'aujourd'hui elle ne détient pas le risque.



## Solution GRS, un marché en croissance pour les bonnes entreprises

Alors que les multinationales cherchent à maîtriser leurs coûts tout en continuant à offrir des avantages qui attirent et retiennent les meilleurs talents, la popularité des solutions GRS n'est guère surprenante et de plus en plus de multinationales vont étudier cette option.

Comme l'a expliqué Matthias Helmbold, « Ces dernières années, nous avons vu davantage de multinationales clientes et leurs courtiers internationaux s'intéresser aux avantages des

programmes GRS, au-delà d'un pool mondial. Ces trois dernières années, le nombre de nos programmes GRS a doublé même s'ils restent encore marginaux par rapport à nos pools et à nos captives. Cet intérêt des clients pour les programmes GRS est essentiellement motivé par la volonté de parvenir à une solution durable sur le long terme en tirant parti de leurs ressources centralisées et de l'envergure mondiale de leur portefeuille ».

La pandémie de COVID-19 a également joué en faveur des programmes GRS. Face à un environnement économique plus que jamais mouvant, les multinationales doivent se doter d'une stratégie mondiale solide en matière d'avantages sociaux qui leur permettra de prendre soin de leurs employés et de leurs personnes à charge, tout en s'appuyant sur une structure de gouvernance mondiale et une tarification durable.

Quel avenir pour les programmes GRS ? Ces solutions sont-elles vouées à durer ? Convaincu que oui, Matthias Helmbold pense cependant qu'un partenariat solide et préalable au déploiement de la solution est une condition *sine qua non* de la réussite du projet.

« À l'avenir, les réseaux d'avantages sociaux devraient poursuivre leur travail en étroite collaboration avec les consultants internationaux, le but étant que chacun comprenne bien à quelles entreprises les programmes GRS s'adressent, de manière à répondre dès le départ à chacune de leurs attentes. Nous nous efforçons d'être extrêmement clairs et transparents sur les conditions à réunir pour un partenariat réussi afin d'apporter aux multinationales centralisées une réponse sur le long terme ».

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 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. MAR718/1020