



# viewpoint

## Montée en puissance de l'Asie : les multinationales en pleine expansion ont-elles intérêt à se tourner vers les captives pour gérer leurs régimes d'avantages sociaux ?

Face à l'émergence de puissances économiques telles que la Chine et l'Inde ces dix dernières années, avec le Japon confirmant son statut d'économie mondiale de premier plan, l'Asie, et en particulier la région Asie-Pacifique, apparaît comme le marché le plus puissant du monde en termes économiques. Une situation qui n'est pas prête de s'arrêter. Alors que de plus en plus d'entreprises implantées dans la région Asie-Pacifique s'imposent comme de véritables acteurs sur la scène mondiale, attirent les meilleurs talents du marché et ont les arguments pour les retenir, serait-il dans l'intérêt des multinationales de se tourner vers les captives pour gérer leurs régimes d'avantages sociaux de plus en plus coûteux ?

Selon le Forum économique mondial, « en 2020, le PIB asiatique dépassera celui du reste du monde, tous pays confondus. D'ici 2030, la région devrait contribuer à environ 60 % de la croissance mondiale. La région abritera en outre l'écrasante majorité (90 %) des 2,4 milliards de nouveaux membres de la classe moyenne entrant dans l'économie mondiale. L'essentiel de cette croissance proviendra des marchés en développement de la Chine, de l'Inde et de toute l'Asie du Sud-Est.

« Nous assistons également à l'émergence régulière de multinationales asiatiques - Huawei dans la technologie, DBS dans la banque, Unicharm et Kao dans les soins à la personne et Suntory, Universal Robina et Indofood dans l'alimentation et les boissons pour n'en citer que quelques-unes. L'entrepreneuriat culmine avec plus de 140 licornes en Asie depuis 2019. La Chine détient le nombre record de brevets détenus en intelligence artificielle et en deep learning<sup>1</sup> »

Et la croissance devrait se poursuivre dans la région. D'après Goldman Sachs, le produit intérieur brut (PIB) en Asie-Pacifique devrait

s'établir à 4,9% en 2020, contre 4,7 % en 2019, avec une croissance soutenue par l'apaisement des tensions commerciales, des conditions financières plus favorables, des politiques budgétaires accommodantes et de meilleures perspectives dans l'industrie<sup>2</sup>.

### Qu'est-ce qu'une licorne ?

Une licorne est une startup privée évaluée à plus de 1 milliard de dollars. L'animal mythique a été choisi en 2013 par la société de capital-risque Aileen Lee pour souligner la rareté statistique de ces entreprises à succès<sup>3</sup>.



Naturellement, à mesure que les économies de la région continuent de grandir - et que les multinationales et autres start-ups prometteuses prospèrent - savoir attirer et retenir les meilleurs

profils sur ces marchés compétitifs sera déterminant pour la réussite des activités dans la région. D'après les tendances que nous observons, les avantages sociaux, et en particulier les offres sur mesure et personnalisées, devraient de plus en plus peser dans la balance pour attirer les talents de demain.

Cependant, face à l'envolée des dépenses de santé et à la pression sur les employeurs pour proposer des offres d'avantages sociaux toujours plus importantes et personnalisées, les captives peuvent-elles aider les multinationales de la région Asie-Pacifique à proposer les prestations dont elles ont besoin pour rester compétitives tout en contribuant à mieux maîtriser leurs coûts ?

« À mesure que les économies de la région continuent de grandir - et que les multinationales et autres start-ups prometteuses prospèrent - savoir attirer et retenir les meilleurs profils sur ces marchés compétitifs sera déterminant pour la réussite des activités dans la région ».

## Croissance des structures captives

Bien que le marché de l'assurance captive en Asie-Pacifique soit, à ce jour, bien plus modeste que les marchés européen et américain, les structures captives sont relativement bien connues dans la région. Le recours à ces véhicules devrait d'une manière générale continuer d'augmenter, en particulier pour gérer les régimes d'avantages sociaux.

Dans un rapport publié l'année dernière, l'agence de notation AM Best a déclaré s'attendre à voir « le nombre de nouvelles grandes captives d'assurance se multiplier en Asie-Pacifique à mesure que les économies se développent et que les entreprises recherchent de nouveaux moyens plus sophistiqués de gérer et de maîtriser leurs risques... Outre la couverture des risques traditionnels liés aux biens et à la responsabilité, les organisations recourent de plus en plus aux captives pour couvrir des risques moins conventionnels, tels que les cyber-risques, les



avantages sociaux, le crédit commercial et la responsabilité environnementale »<sup>4</sup>.

Juliet Kwek, directrice pour la région Asie-Pacifique chez MAXIS GBN, pense également que le recours aux captives est appelé à

se développer. « Les captives offrent aux multinationales implantées en Asie-Pacifique une opportunité intéressante de gérer leurs avantages sociaux. Le marché des captives est particulièrement prometteur dans la région, en particulier en ce qui concerne la nécessité de mieux gérer les coûts et de fournir des analyses de données et des réflexions dont les entreprises ont besoin pour définir et affiner leurs régimes d'avantages sociaux.

« Les multinationales s'appuient sur les avantages sociaux pour diversifier leurs risques actuels liés aux captives, à savoir essentiellement le risque « non-vie », et pour mieux maîtriser l'offre de leur régime d'avantages sociaux. Les risques liés aux avantages sociaux étant plus prévisibles, les captives offrent aux multinationales centralisées le meilleur moyen de gérer leurs avantages sociaux ».

### Avantages sociaux en Asie-Pacifique : un marché en pleine expansion

D'après la dernière enquête réalisée par Willis Towers Watson sur les tendances des avantages sociaux en Asie-Pacifique, les avantages sociaux commencent à être perçus autrement dans la région.

« De simples cases commerciales à cocher, les avantages sociaux ont acquis le statut de véritable instrument de séduction et de fidélisation des talents. Aujourd'hui, les employeurs comprennent que leur stratégie en matière d'avantages sociaux peut contribuer à façonner l'image de leur organisation et la manière dont leurs employés — et la concurrence — les perçoivent<sup>5</sup> ».

D'après cette enquête, les régimes d'avantages sociaux des entreprises implantées dans la région chercheraient à répondre à quatre priorités.

1. Intégrer le bien-être — y compris le bien-être financier, la santé physique, le bien-être émotionnel et le stress — dans la stratégie globale des avantages sociaux (60 % en Asie-Pacifique, contre 66 % dans le reste du monde)
2. Améliorer les politiques en matière d'emploi, par exemple la flexibilité au travail, la reconnaissance, le mentorat, la formation (61 % en Asie-Pacifique, contre 64 % dans le reste du monde)
3. Harmoniser les dispositions en matière d'avantages sociaux avec les pratiques du marché et les souhaits et besoins des employés (61 % en Asie-Pacifique, contre 62 % dans le reste du monde)
4. Intégrer l'Inclusion et la Diversité (« I&D ») dans l'élaboration des régimes d'avantages sociaux (50 % en Asie-Pacifique, contre 55 % dans le reste du monde)

### Les défis des avantages sociaux en Asie-Pacifique

Le principal défi auquel sont confrontés tous les employeurs est l'augmentation des coûts, et la région Asie-Pacifique ne fait pas exception puisque 69 % des personnes interrogées par Willis Towers Watson citent cette hausse comme un défi majeur. Les trois quarts, si ce n'est plus, des employeurs à Hong Kong, Singapour et aux Philippines redoutent une hausse du coût des prestations sociales.

Or, le coût est loin d'être le seul défi. Les différents souhaits et besoins d'un personnel multigénérationnel (et la fourniture des avantages qui en découlent) constituent le deuxième défi le plus important selon les personnes interrogées. Moins de la moitié des employeurs estiment par ailleurs que leur régime est adapté aux besoins spécifiques de leur personnel.

« Les avantages sociaux sont confrontés au défi d'offrir davantage : mieux concilier les attentes plus larges des employés entre souhaits et besoins. C'est probablement pour cette raison que les régimes d'avantages sociaux sont à la peine par rapport aux objectifs des organisations : les régimes autrefois adaptés ne répondent plus aux besoins changeants que les employeurs anticipent à l'avenir... En Asie-Pacifique, moins de la moitié des employeurs estiment que leur régime d'avantages sociaux est adapté aux besoins spécifiques de leur personnel ».

## Les défis d'une future adoption

Malgré la croissance du marché des avantages sociaux et l'intérêt des captives pour la gestion de régimes mondiaux, envisager une future adoption n'est pas sans défi. Sur les 6 337 captives dans le monde en 2018, seules 2,8 % étaient domiciliées en Asie-Pacifique. D'après AM Best, cette faible croissance dans la région serait essentiellement due au « marché de l'assurance toujours compétitif... disposant de capacités abondantes à moindre coût » !



La région Asie-Pacifique souffrirait en outre d'une méconnaissance de l'assurance captive, encore mal comprise. « Cette méconnaissance généralisée a également contribué au faible nombre d'assurances captives dans la région », observe l'agence.

« Un défi important est le manque inhérent de connaissances et de compréhension ; non seulement les informations disponibles sur l'assurance captive et ses avantages en Asie sont limitées, mais les entreprises ont également peu de moyens de mieux s'informer. Faute de connaissances suffisantes, le nombre d'assurances captives reste faible<sup>4</sup> ».

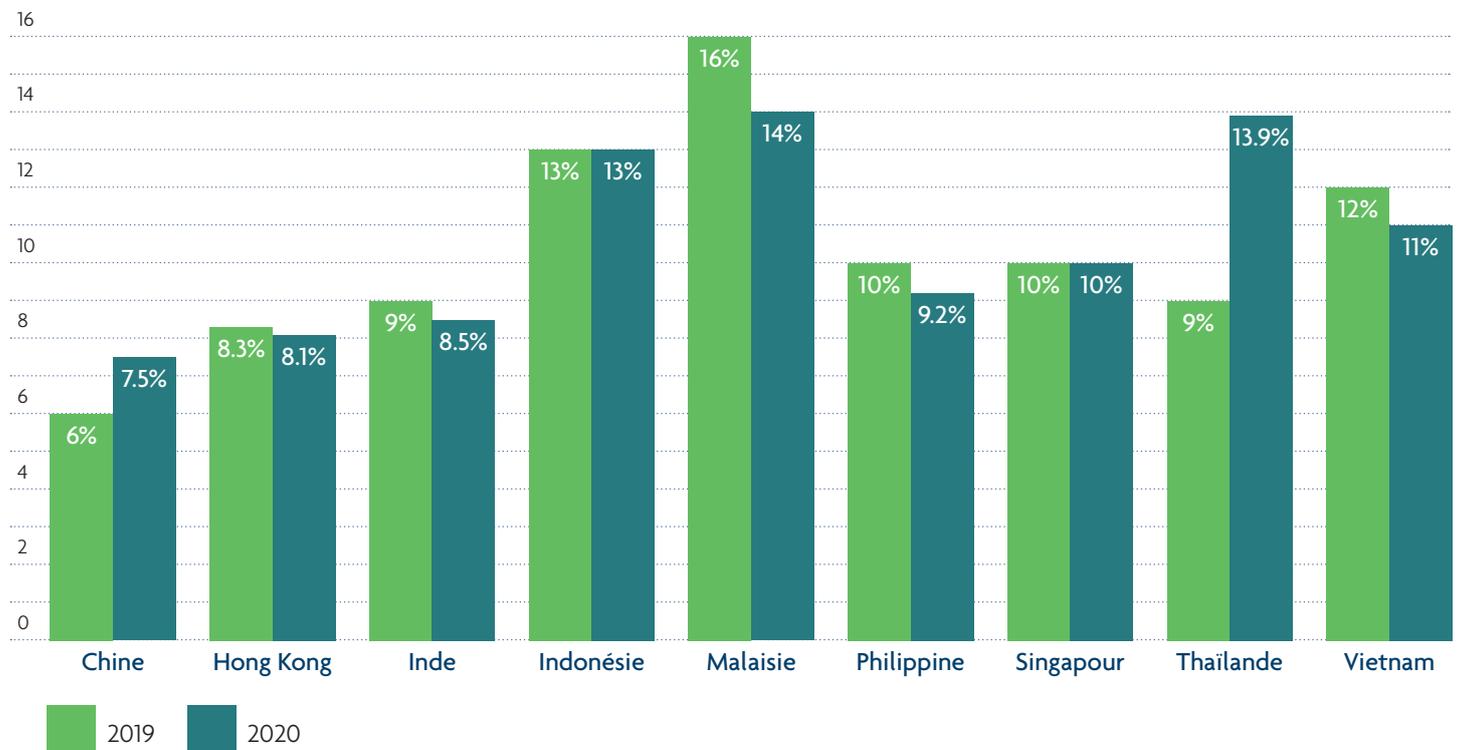
Les priorités des multinationales implantées en Asie-Pacifique pourraient également expliquer cette lente adoption. Si transférer les risques aux assureurs par le biais de captives, de mutualisations et de stratégies de réassurance reste un moyen connu pour maîtriser les coûts, il ne figure qu'en cinquième priorité des professionnels des

avantages sociaux dans la région selon l'enquête de Willis Towers Watson - derrière la meilleure gestion des sinistres et l'optimisation fiscale<sup>5</sup>.

Mais la maîtrise des coûts - et la possible utilité d'une captive à cet égard - pourrait bien remonter dans le classement des priorités, étant donné la flambée des dépenses de santé dans la région. Les dépenses de santé devraient passer de 8,6 % en 2019 à 8,7 % en 2020 dans la région, les plus fortes augmentations devant toucher l'Indonésie, la Malaisie et la Thaïlande<sup>6</sup>.

« Si transférer les risques aux assureurs par le biais de captives, de mutualisations et de stratégies de réassurance reste un moyen connu pour maîtriser les coûts, il ne figure qu'en cinquième priorité des professionnels des avantages sociaux dans la région ».

## Rapport d'Aon sur les taux d'utilisation des soins de santé en 2020 dans la région Asie-Pacifique<sup>6</sup>



Alors que l'économie Asie-Pacifique continue de croître et de prospérer et que les multinationales cherchent à tirer parti des opportunités du marché, le rôle des captives dans la gestion des risques liés aux avantages sociaux pourrait aider les multinationales à créer des programmes qui attirent et retiennent véritablement les meilleurs employés.

Compte tenu de la taille relativement modeste du marché aujourd'hui par rapport à l'Europe et aux États-Unis, le recours aux captives en Asie-Pacifique est appelé à se développer plus rapidement qu'ailleurs, les employeurs cherchant à gagner sur les deux plans : IARD et avantages sociaux.

Qu'elles soient installées en Asie-Pacifique, en Amérique du Nord ou en Europe, les multinationales sont confrontées exactement aux mêmes besoins concurrentiels : trouver et fidéliser les talents et développer des régimes efficaces pour gagner, autant que possible, en compétitivité. Les atouts de la région ne manqueront certainement pas de « captiver » les multinationales.



- 1 Forum économique mondial <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/asia-economic-growth/> (source : janvier 2020)
- 2 Goldman Sachs <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/asia-outlook-2020.html> (source : janvier 2020)
- 3 James Chen, Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp> (source : février 2020)
- 4 AM Best <http://www3.ambest.com/bestweekpdfs/sr775097419812full.pdf> (source : janvier 2020)
- 5 Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-VN/Insights/2019/10/the-evolution-of-benefits-in-asia-pacific-from-transactional-to-transformational> (source : janvier 2020)
- 6 AON <https://www.aon.com/apac/in-the-press/asia-newsroom/2019/press-release-19-sep-2019.jsp> (source : 17/01/2020)

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 opère 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, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre 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 du Réseau 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 MAR00449/0619.

