

Du pool à la captive, comment les multinationales centralisées peuvent-elles offrir de meilleurs avantages face à la hausse des coûts ?

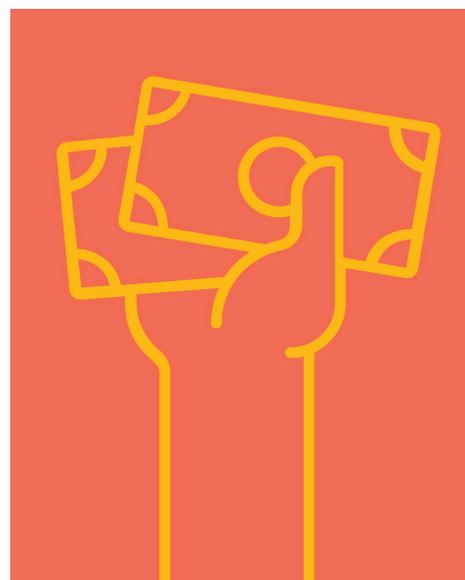
En 2020, la gestion des programmes mondiaux d'avantages sociaux reste toujours un défi majeur pour les multinationales. Alors que les coûts ne cessent d'augmenter et que de nombreux employés demandent aujourd'hui plus qu'un bouquet de prestations standard et uniforme, les multinationales doivent s'efforcer de répondre à ces exigences tout en maîtrisant leurs dépenses.

Naturellement, gérer le coût des avantages sociaux est une priorité absolue pour les multinationales. D'après la dernière enquête de Willis Towers Watson consacrée aux tendances en matière d'avantages sociaux, pour 79% des employeurs d'Amérique du Nord¹, la hausse des coûts des avantages sociaux arriverait en tête des préoccupations des professionnels des avantages sociaux.

Alors que les employés recherchent des offres sur-mesure, flexibles et adaptées à leur mode de vie - des traitements contre l'infertilité à la télémédecine, en passant par les aides pour se rendre au travail et l'accompagnement en matière de santé mentale - les multinationales n'ont pas d'autre choix aujourd'hui que de proposer des programmes d'avantages sociaux plus sophistiqués que jamais.

Sachant que les avantages sociaux sont un des critères déterminants pour attirer et retenir les meilleurs talents, il n'est pas surprenant que les multinationales explorent les moyens de prendre soin de leurs employés et cherchent à leur offrir tout l'accompagnement qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin.

Afin de concilier gestion des coûts et fourniture d'avantages adaptés, les multinationales se tournent depuis longtemps vers les programmes mondiaux, et en particulier les solutions de mutualisation dite de pooling. Toutefois, face à l'augmentation continue des coûts et à la demande de flexibilité toujours plus forte, le pooling est-il vraiment le moyen le plus efficace pour les multinationales les plus centralisées ?



Toutefois, face à l'augmentation continue des coûts et à la demande de flexibilité toujours plus forte, le pooling est-il vraiment le moyen le plus efficace pour les multinationales les plus centralisées ?

Pooling de programmes d'avantages sociaux

Depuis les années 50, le pooling est perçu comme un arrangement financier efficace dans la gestion des programmes mondiaux d'avantages sociaux, en intégrant les polices locales dans un pool mondial par le biais de la réassurance. Le pooling permet notamment aux multinationales de mettre à profit leur pouvoir d'achat, leur envergure et leur taille pour générer des économies de coûts, obtenir une gestion plus robuste des risques, une meilleure gouvernance mondiale et avoir la possibilité de recevoir un dividende selon la performance du pool.

Mais surtout, le pooling permet de maîtriser les coûts. D'après un rapport de Willis Towers Watson, « le pooling multinational est une solution rentable pour de nombreuses entreprises. Près des deux tiers des 1 426 rapports de pooling que nous avons passés en revue [pour la période 2016/2017] ont distribué des dividendes. Le dividende moyen était de 6 %, et 29 % des rapports faisaient état de dividendes supérieurs à 10 %² ».

Tandis que les accords de pooling traditionnels continuent de fonctionner et de générer de la valeur pour de nombreuses grandes multinationales, le secteur des avantages sociaux évolue. La réglementation de plus en plus complexe et le besoin pressant de mieux gérer et d'anticiper les dépenses liées aux avantages sociaux incitent les employeurs à explorer de nouvelles façons de gérer leurs programmes mondiaux. Cette dynamique profite en grande partie aux structures captives grâce à la flexibilité accrue qu'elles offrent.

La réglementation de plus en plus complexe et le besoin pressant de mieux gérer et d'anticiper les dépenses liées aux avantages sociaux incitent les employeurs à explorer de nouvelles façons de gérer leurs programmes mondiaux.

Captives et COVID-19

Outre la nécessité de maîtriser les coûts et de proposer de nouveaux avantages aux employés, la pandémie de COVID-19 et la crise sanitaire mondiale incitent les employeurs à se tourner vers les captives pour gérer leurs avantages sociaux.

Selon Sven Roelandt, Global Expert Employee Benefits Financing Strategies chez Aon Global Benefits, la pandémie de COVID-19 est « vouée à accélérer cette tendance » vers les captives d'avantages sociaux³.

La plupart des clients internationaux tentent d'anticiper l'impact des conditions générales des polices locales au regard du COVID-19, explique-t-il : « Les politiques d'avantages sociaux, par exemple, sont tributaires de la législation et des pratiques d'assurance locales. Afin de faciliter autant que possible l'égalité de traitement des employés à travers le monde, il est souvent possible de s'affranchir de ces contraintes en tirant parti de la flexibilité de la réassurance en adoptant une approche captive », note-t-il.

Autrement dit, en tant que porteur du risque en dernier ressort, la captive peut choisir la couverture qu'elle offre dans chaque pays. Par exemple, si une police locale prévoit une exclusion en cas de pandémie, les entreprises possédant une captive peuvent décider d'offrir une couverture pour prendre soin de leurs employés malgré l'exclusion.

Dans un nouveau rapport⁴, Willis Towers Watson a constaté que plus des deux tiers des employeurs s'attendent à une augmentation des coûts des régimes d'avantages sociaux dans les 12 prochains mois et 60 % des entreprises pensent que l'augmentation des coûts de santé sera modérée ou significative.

« Les entreprises vont inévitablement explorer d'autres moyens de gérer l'impact de ces coûts, et celles qui ont mis en place aujourd'hui des captives d'avantages sociaux actives sont susceptibles d'exercer le contrôle, la supervision et la flexibilité que leur confèrent ces captives pour soutenir leurs efforts en ce sens », observe le rapport.



Les captives peuvent-elles apporter de nouveaux avantages aux multinationales ?

Les structures captives offrent aux multinationales des avantages opérationnels et stratégiques bien plus intéressants que des accords de pooling. Suppression des frais liés au risque de l'assureur, bénéfices de souscription, meilleure maîtrise du cash-flow, meilleur contrôle et gestion des sinistres, meilleur contrôle de la tarification et de la fixation des tarifs sont quelques-uns de ces avantages.

Par ailleurs, les économies de coûts peuvent être significatives. Alors que des pools multinationaux bien gérés peuvent générer des économies de l'ordre de 15 % ou plus, des captives bien gérées permettent de dégager plus de 25 % d'économies⁵.

... des captives bien gérées permettent de dégager plus de 25 % d'économies

Valerie Alexander, Head of Corporate Insurance chez Deutsche Bank au Royaume-Uni, explique que le recours à une captive facilite grandement la coordination et le financement d'un programme mondial. « La captive facilite également l'analyse des données car elle les recueille de manière uniforme et permet de décrypter ce qui motive les demandes d'indemnisation et les coûts dans l'ensemble de l'organisation. La captive offre un bon moyen d'accroître la transparence⁶ », note-t-elle.

Autrement dit, avec une captive d'avantages sociaux, les antennes locales des multinationales ont la possibilité d'offrir à leurs employés une couverture beaucoup plus flexible, ainsi que des avantages étendus, tout en maîtrisant l'équilibre budgétaire.

... les antennes locales des multinationales ont la possibilité d'offrir à leurs employés une couverture beaucoup plus flexible, ainsi que des avantages étendus, tout en maîtrisant l'équilibre budgétaire.

Une véritable opportunité pour les multinationales centralisées

Face à autant de possibilités de bénéficier d'avantages étendus tout en maîtrisant les coûts, il n'est guère surprenant que de nombreuses multinationales se tournent vers les captives pour gérer leurs avantages sociaux. Cependant, la captive n'est pas nécessairement adaptée à toutes les entreprises. Généralement, les entreprises les plus centralisées dans lesquelles la collaboration en interne est importante et la gouvernance robuste seront les grandes gagnantes d'une transition du pool vers la captive.

Les entreprises qui ont l'habitude d'utiliser des captives pour gérer leurs activités IARD à l'international de manière centralisée ont souvent plus de facilités à mettre en place une captive mondiale pour leurs programmes d'avantages sociaux. Bien qu'il soit plus courant pour une entreprise ayant déjà une captive IARD en place d'y ajouter des avantages sociaux, il existe de rares cas dans lesquels la captive est exclusivement utilisée à des fins d'avantages sociaux.

Généralement, les entreprises les plus centralisées dans lesquelles la collaboration en interne est importante et la gouvernance robuste seront les grandes gagnantes d'une transition du pool vers la captive.



Adoption d'une solution captive - The Dow Chemical Company

The Dow Chemical Company (Dow) est une multinationale américaine spécialisée dans la chimie dont le siège social est situé dans le Michigan. Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec Bryan Jendretzke et Thomas Just de cette entreprise, ainsi qu'avec Drew Hilger en charge de la gestion de l'une de ses captives, Dorinco, au sujet de la transition de la multinationale de plusieurs pools vers une captive pour mieux gérer son programme d'avantages sociaux.

Dow travaille avec des captives depuis le milieu des années 70 pour gérer ses activités IARD. En 2012, l'équipe a commencé à étudier en interne la possibilité de basculer l'ensemble des avantages sociaux dans la captive. Le projet a pris vie ces cinq dernières années.

« Nos pools étaient des solutions 'naturelles' ». Lorsque j'ai rejoint le Groupe, nous cherchions à mettre en place une stratégie pour tirer le meilleur parti de ces pools. En fin de compte, notre choix s'est porté sur la captive car elle nous permet de rester réellement maîtres des coûts et de notre offre d'avantages - par exemple supprimer les exclusions en place ou réussir à imposer des initiatives RH particulières », a expliqué Bryan.

3 bonnes raisons de basculer vers une captive

Selon l'équipe, il existe trois autres raisons qui expliquent la mise en place d'un modèle captif.

1. « Nous avions tout à gagner avec la captive d'avantages sociaux. L'objectif final n'est pas de gagner beaucoup d'argent avec les avantages sociaux. Ni à l'évidence de subir des pertes. Cependant, la captive nous permet d'échelonner les augmentations de primes et nous confère plus de latitude pour fixer les niveaux de primes de nos équipes RH locales ».
2. Grâce à la captive, nous avons une vision mondiale et une meilleure gouvernance des pratiques locales, comme les changements de polices ».
3. « Notre captive IARD en place a également gagné en efficacité. Concernant l'optimisation fiscale, il fallait avoir un certain nombre « d'activités non liées ». Comme vous assurez les employés et non l'entreprise, les avantages sociaux des employés sont un excellent moyen de diversifier le portefeuille d'une captive IARD. Et, bien sûr, avoir cette captive déjà en place avant de basculer les avantages sociaux a beaucoup pesé dans la décision ».

Comme l'a mentionné Bryan, ajouter des avantages sociaux à la captive a également permis à Dow de contrôler les exclusions, ce qui a aidé la multinationale à promouvoir certaines initiatives RH. L'une de ces initiatives, par exemple, a été d'ajouter les concubins de même sexe à la couverture, ce qui est beaucoup plus facile à faire lorsque la captive réassure le risque.

« Nous avons supprimé les exclusions des conditions déjà en place, puis nous avons peu à peu travaillé à la suppression des exclusions transgenres. Avec la pandémie de coronavirus actuelle, nous avons dû examiner les exclusions de tous nos fournisseurs, tant en assurance-vie qu'en assurance-maladie, pour être certains de disposer de la bonne couverture pour nos employés », a ajouté Thomas.

Développer une captive d'avantages sociaux prend du temps

Intégrer les programmes d'avantages sociaux dans une captive existante peut être source de défis liés à la réglementation et à la comptabilité, mais Bryan a rappelé la nécessité de prendre son temps et de transférer les activités vers la captive lentement mais sûrement. « Nous avons pris le temps de développer nos activités captives, en ajoutant l'activité quand le moment semblait opportun - nous n'avons pas cherché à ajouter toutes les activités tout de suite, ce qui, je pense, était une étape importante. Nous avons dû relever quelques défis réglementaires dans certains pays pour transférer l'activité dans le programme, ce qui était inévitable ».

Une bonne communication et collaboration en interne sont aussi importantes que le timing, a constaté l'équipe de Dow. Quand on lui demande quel conseil elle donnerait à une multinationale qui souhaite basculer d'une solution de pooling à une solution captive, Bryan répond: « Vous devez veiller à nouer les bonnes relations avec la compagnie de réassurance et vous assurer qu'elle est prête à prendre en charge les prestations proposées aux employés ».

« Nous avons la chance d'entretenir de bons rapports avec la captive depuis plusieurs dizaines d'années. Nous travaillions en partenariat à l'époque du pool, ce qui explique la réussite de notre captive d'avantages sociaux ».

Drew ajoute : « Côté souscription, il importe de maintenir des tarifs justes et de ne pas utiliser différentes branches d'activité rentables pour financer les autres. La règle ne vaut pas exclusivement pour les captives, mais l'impact est plus fort lorsque votre captive est le porteur final du risque ».

Les avantages inattendus d'une captive

Bryan ajoute que le recours à une captive offre d'autres avantages. « Sur la base des économies réalisées grâce à la captive et en passant à un modèle de courtier mondial, nous avons réussi à imposer en interne l'idée d'un système d'administration mondial - une plateforme qui offre à nos employés une meilleure expérience pour explorer et choisir leurs avantages ».

« Sans les économies réalisées par la captive, nous n'aurions pas pu envisager ce système d'administration mondial. Les économies que vous faites contribuent soit à améliorer vos résultats financiers, soit à offrir à vos employés une meilleure expérience ».

« L'autre domaine que nous n'avons pas encore pleinement exploité est l'utilisation des données sur les avantages sociaux de nos employés, en particulier du point de vue santé et bien-être, afin d'identifier les axes d'amélioration et d'être plus proactifs dans nos campagnes de bien-être. C'est un avantage du modèle captif que nous essayons encore d'exploiter et que nous chercherons à utiliser davantage à l'avenir ».

Paul Miehle, Regional Manager, Central & West USA, chez MAXIS GBN, a accompagné Dow dans la transition vers la captive. Il s'est félicité du résultat : « Le passage à la captive a été formidable pour l'équipe de Dow, qui a pu ainsi piloter de nouvelles initiatives RH tout en gérant le risque selon ses propres exigences. L'ajout d'avantages sociaux à leur captive a été une mesure très efficace mais, comme le dit Bryan, on peut toujours faire plus ».

Le pooling a été et reste un moyen d'améliorer la gestion des programmes mondiaux d'avantages sociaux. Mais pour de nombreuses entreprises, les captives offrent de plus grands avantages et constituent la suite logique de leur parcours vers une gestion mondiale des avantages sociaux. Cette tendance en faveur des captives tombe d'autant plus à point nommé que les coûts des avantages sociaux et de la couverture santé tendent à augmenter, alors que les employés mieux informés souhaitent plus de flexibilité et de choix dans leurs avantages.

Dans un autre rapport récent⁷, Willis Towers Watson note que les avantages sociaux représentent un coût important pour chaque multinationale.

« Pour les entreprises de plus de 10 000 employés dans le monde, il est courant que les coûts de l'assurance vie, invalidité et santé avoisinent les 20 millions de dollars par an. Lorsqu'on sait que plus des deux tiers de ces dépenses affectées aux prestations de santé sponsorisées par les entreprises augmentent globalement à un taux moyen de plus de 7 %, la maîtrise de ces coûts reste une priorité absolue pour la plupart des multinationales ».

Comme l'a confirmé Paul Miehlke, « étant donné que les coûts continuent d'augmenter plus vite que l'inflation, les multinationales centralisées seraient bien avisées de se tourner vers les captives pour maîtriser leurs coûts, fidéliser leurs employés et aider leurs activités à prospérer. Cela représente des efforts de longue haleine, mais en définitive gagnants ».



Merci à Bryan Jendretzke et à Thomas Just, de l'équipe des avantages sociaux de Dow, et à Drew Hilger de Dorinco, pour leurs éclairages et leurs contributions à cet article.

1 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2019/10/willis-towers-watsons-benefit-trends-global-insights> (source : juin 2020)
 2 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willis.com/documents/publications/services/captives/Multinational-Pooling-Captive-Ben-Survey.pdf> (source : juin 2020)
 3 Becky Bellamy, Captive Insurance Times http://www.captiveinsurancetimes.com/captiveinsurancetimes/article.php?article_id=6815 (source : juin 2020)
 4 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2020/04/covid-19-survey-report-how-are-employee-benefit-captive-programs-assisting-companies-to-respond> (source : juin 2020)
 5 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willis.com/documents/publications/services/captives/Multinational-Pooling-Captive-Ben-Survey.pdf> (source : juin 2020)
 6 Tony Dowding, Commercial Risk Online <https://www.commercialriskonline.com/risk-managers-taking-center-stage-with-employee-benefits/> (source : juin 2020)
 7 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2020/04/covid-19-survey-report-how-are-employee-benefit-captive-programs-assisting-companies-to-respond> (source : juin 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 prestation 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. MAR00648/0720

