



JAN  
2020

## CAPTIVES : DÉMYSTIFIER LA SOUSCRIPTION DES "EMPLOYEE BENEFITS".

Les captives n'ont cessé depuis plus de quarante ans de monter en puissance dans la gestion des risques des entreprises. Mais qu'en est-il de cet outil en matière de protection sociale des salariés ?

Le développement des captives a vu le jour au milieu des années 70 pour répondre au durcissement des conditions du marché de l'assurance sur certains secteurs d'activité. Dès lors, le marché des captives n'a cessé de croître depuis les 40 dernières années, et ce nonobstant une longue période de « Soft Market » et des conditions favorables offertes par les assureurs enclins à une flexibilité importante.

Si l'arbitrage des conditions de marché reste une motivation importante, la politique de souscription d'une captive a par nature vocation à s'ajuster aux évolutions du monde qui l'entourent qu'elles soient économiques, sociales, technologiques, financières et réglementaires.

### 2

"Employee Benefits" :  
de quoi parle-t-on ?

### 2

Quels avantages à souscrire  
des EB au sein d'une  
captive ?

### 3

La captive, un outil de  
partenariat global



L'environnement réglementaire, en particulier, a subi de fortes mutations ces dernières années. La mise en application de la Directive Solvabilité 2 au 1<sup>er</sup> Janvier 2016 a notamment accéléré le changement de paradigme autour des captives et a permis d'identifier de nouveaux champs d'optimisation et d'utilisation de ce véhicule.

À cet égard, d'un point de vue purement financier, le calcul de la marge de solvabilité répondant aux exigences du pilier 1 (SCR) a souvent mis en évidence des excédents de capital économique nourrissant de nombreuses réflexions sur l'optimisation financière de ces excédents.

En parallèle, les exigences du pilier 2 concernant la gouvernance ont permis d'ouvrir la captive au regard d'un plus grand nombre de parties prenantes de l'entreprise et d'améliorer son positionnement au sein même de la stratégie du groupe.

D'un véhicule d'arbitrage dédié au Risk Management, la captive est devenue ainsi un véritable outil d'accompagnement des entreprises dans leurs décisions commerciales, stratégiques ou encore en matière de protection sociale.

C'est dans ce nouveau cadre que la souscription des risques dits « Employee Benefits » (EB) a vu le jour. Toutefois, bien que beaucoup de réflexions soient en cours, peu de captives ont encore franchi le pas.



## "Employee Benefits" : de quoi parle-t-on ?.

On peut résumer synthétiquement les EB comme étant les couvertures complémentaires Santé/Prévoyance qu'offre une entreprise à ses employés. Par extension on pourrait y ajouter les passifs sociaux, voire des engagements de retraites complémentaires.

Les EB sont un des éléments principaux de la politique RH tant l'organisation de la protection sociale d'une entreprise est devenue un point différenciant pour attirer et retenir des talents.

Cette politique s'inscrit plus largement dans une logique d'équité sociale entre les différentes catégories d'employés et les géographies d'implantation d'un groupe.

On ne parle donc pas uniquement d'un risque à gérer et à équilibrer financièrement mais d'un vecteur d'attraction et de communication essentiel au fonctionnement de l'entreprise.

## Quels avantages à souscrire des EB au sein d'une captive ?.

La souscription des EB au sein d'une captive présente des avantages multiples qui dépendent cependant des singularités de chaque organisation et des parties prenantes engagées. De façon générale, l'utilisation d'une captive peut être un vecteur de contrôle et de gestion de la politique de protection sociale du groupe, que ce soit d'un point de vue risque, financier ou humain.

### Diversification

Pour les risk managers, les EB représentent un moyen de diversification des risques souscrits par la captive. La volatilité contrôlable des risques sous-jacents aux polices EB permet de stabiliser les résultats de la captive et de protéger son capital. En effet, sur une population importante, les risques EB sont des risques stables, avec peu de pics de sinistralité et avec une volatilité plus faible que beaucoup de risques P&C. La

principale exposition réside dans des événements catastrophiques (pandémie, exposition de sites à forte concentration humaine...) qu'il convient dès lors d'externaliser par le biais de traités de réassurance Cat.

### Gestion du capital

Par ailleurs, la volatilité contrôlée de ce risque et l'effet de diversification induit permet de limiter l'impact sur la marge de solvabilité et ainsi de répondre aux interrogations des directions financières en termes d'optimisation des fonds propres sous solvabilité 2.

### Contrôle financier et pooling

Pour la direction financière, la souscription des EB au sein d'une captive peut représenter une source de revenus et/ou de contrôle des dépenses importantes. En particulier en capturant une partie des bénéfices des assureurs et/ou en réduisant le coût des polices,

mais également en organisant au sein de la captive une gestion globale de la trésorerie générée par cette souscription (prime, provisions) appelée « pooling ».

### Avantages sociaux

Pour les RH centrales (celles du siège ou de la maison mère), l'utilisation de la captive est un moyen de contrôle de la qualité des couvertures, de l'harmonisation des avantages et un moyen de donner

satisfaction aux partenaires sociaux. La captive doit idéalement permettre de regrouper l'ensemble des informations et permettre aux RH centrales d'avoir une vision exhaustive et détaillée, qui rendra possible une analyse fine de la qualité des avantages offerts au regard des régimes de sécurité sociale locaux et d'ajuster les couvertures/polices de façon idoine tout en respectant un équilibre financier indispensable.



Quelles que soient les ambitions et préoccupations spécifiques des parties prenantes, une captive devrait leur procurer une remontée d'information détaillée. Cela permet d'avoir une analyse exhaustive du risque par pays, cohortes, polices, garanties offertes ainsi que des éléments financiers pertinents. Souvent, les politiques EB sont menées localement au plus proche des employés et le niveau d'information remontée souffre d'une granularité insuffisante (données agrégées et macroéconomiques) ne permettant pas une analyse détaillée. Cette analyse sera menée par des professionnels pour ou au sein de la captive afin de

répondre aux exigences réglementaires et permettra ainsi de maîtriser et d'optimiser la politique RH globale et locale.

Par ailleurs compte tenu de la nouvelle réglementation Européenne afférente à la protection des données personnelles (RGPD), il est nécessaire que la transmission des données se fasse dans un cadre sécurisé respectant des procédures de conformité préétablies. Cependant ce point devrait être sécurisé au préalable par l'assureur et son réseau.

## La captive, un outil de partenariat global.

La souscription des EB par une captive souffre encore d'un nombre de freins important principalement liés à la décentralisation des organisations en matière de protection sociale. Les tâches administratives de centralisation de la gestion peuvent alors paraître fastidieuses voire impossibles à internaliser, notamment pour des multinationales opérant dans des réalités sociales différentes et parfois complexes.

Cette difficulté, bien que réelle, est cependant à nuancer fortement puisque dans l'immense majorité des cas les captives souscrivant des EB sont des captives de réassurance. La captive de réassurance ne couvre pas directement les engagements sociaux mais réassure des assureurs et leurs réseaux internationaux.

En ce sens, une bonne partie des tâches administratives (suivi réglementaire, émission de polices, paiement des sinistres, encaissement des primes, paiements fiscaux...) seront effectuées localement par le réseau assureur. Dans ce schéma de réassurance, la responsabilité contractuelle vis-à-vis de l'entreprise et ses employés,

notamment d'indemnisation, reste chez l'assureur et n'est pas transférée à la captive. Ceci devrait sans aucun doute rassurer les partenaires sociaux.

Un autre frein à la souscription des EB par la captive du groupe est le poids des organisations internes. Les risques humains sont généralement l'apanage des directions RH alors que les captives sont gérées par les risk managers. Cette organisation n'aide pas à trouver des consensus et pose la question du leadership. Cependant, la captive peut représenter un pont entre ces deux mondes.

Dans notre schéma de réassurance des EB par une captive, les RH restent toujours responsables et engagées sur la protection des salariés, mais vont bénéficier des avantages de la captive et de la collaboration avec le risk manager.

## Conclusion.

En ce sens, une captive ne doit pas être vue comme une contrainte ou une obligation de souscription mais comme une opportunité à étudier en fonction d'un grand nombre de paramètres (marché de l'assurance, équilibre des régimes, organisation interne,...) ayant pour objectif de renforcer la coordination et la collaboration entre les DRH (locales et centrales), le risk manager et les réseaux assureurs.

La captive s'inscrit donc dans un partenariat global RH/risk/manager/réseaux assureurs pour faire bénéficier aux salariés du groupe d'une protection sociale de qualité, équilibrée et pérenne.



Optimind, acteur indépendant leader du conseil en gestion des risques, réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et réunit plus de 250 collaborateurs autour de cinq practices : Actuarial & Financial Services, Corporate Risk Services, Risk Management, Business Transformation, Business Process Outsourcing.

Optimind accompagne les organismes assureurs, banques et grandes entreprises autour de la définition de la stratégie, de la gestion des risques et de la transformation. Les services proposés couvrent chaque maillon de la chaîne de valeur des clients d'Optimind : Strategy, Finance, Risk, Compliance, Market, Human Resources, Digital Transformation, Data, BPO.

[optimind.com](https://optimind.com)

## Contacts.

Fabien Graeff - Partner Corporate Risk Services - [fabien.graeff@optimind.com](mailto:fabien.graeff@optimind.com)

Pierre-Alain Boscher - Managing Director - [pierre-alain.boscher@optimind.com](mailto:pierre-alain.boscher@optimind.com)

## Presse

Marine de Pallières - Communication & Public Relations Manager - [marine.depallieres@optimind.com](mailto:marine.depallieres@optimind.com)



Conseil de direction générale



Libérez le potentiel de vos données  
et entrez en toute conformité dans l'ère digitale



Conseil en communication sociale au  
service des entreprises