

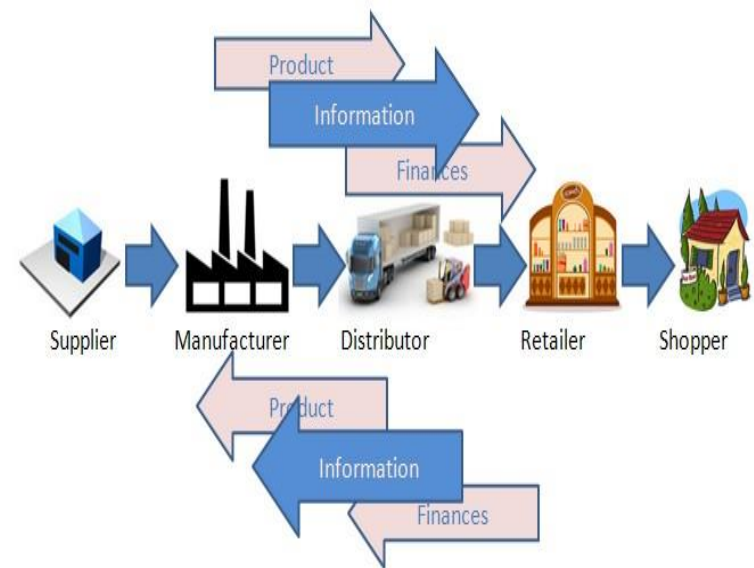
**AMRAE**  
**Commission Logistique et**  
**Transport**  
**Walter Munsch**  
**16 mai 2017**



**Mondialisation des échanges, la  
supply chain est-elle assurable ?  
Les entreprises face aux risques  
« fournisseur »**

# ***Comment définir une Supply chain ?***

- Une **Supply Chain** est un ensemble de procédés impliqués dans les étapes de **fabrication**, de **distribution**, de **stockage** ou d'entretiens de biens, allant du **producteur de matières premières** jusqu'au **consommateur final**
- C'est un **modèle séquentiel d'activités organisé autour d'un réseau d'entreprises**
- Repose sur un **processus**
- Différents **modèles d'organisation**
- Distinction « **logistique** » et « **supply chain** »



# ***Rupture de la supply chain...un effet « domino »***

**Retours d'expérience :**

**Thaïlande,  
Fukushima,  
Tianjin...**



**Ruptures d'approvisionnement,  
blocages de production,  
tensions sociales,  
pertes de chiffres d'affaires,  
effondrement de parts de marchés...**

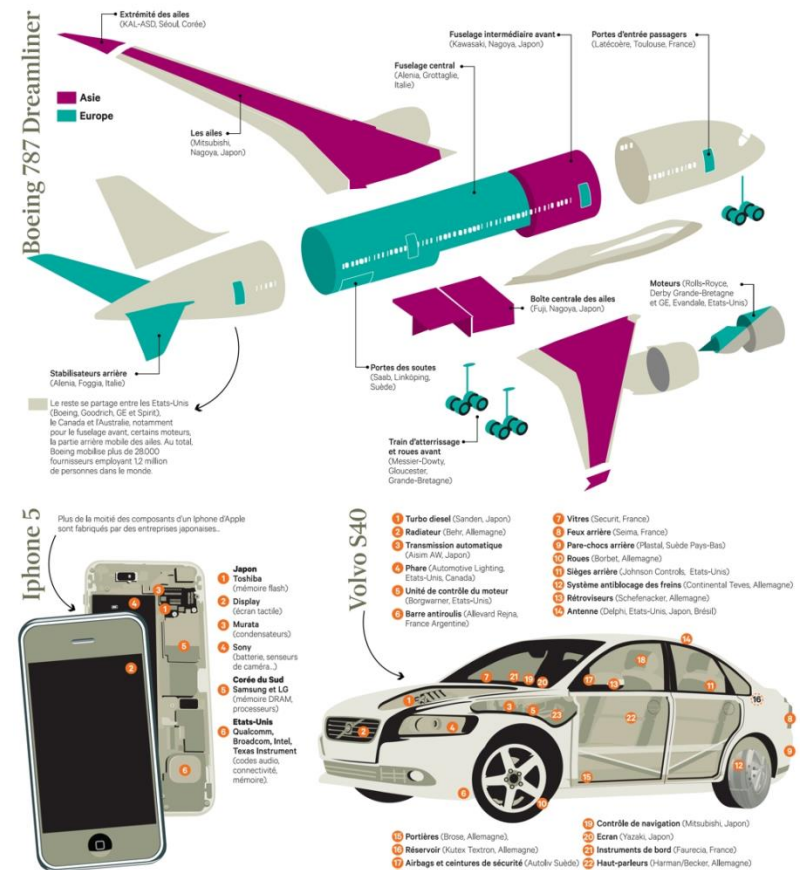
# Une métamorphose des processus de production

❑ Intégration verticale, sous-traitance, organisation modulaire et DIPP

❑ Production et distribution selon les modèles **Lean**, **Just in time**, concept **ZOOG**

❑ Déplacement des activités industrielles : des produits « **made in world** »

➤ ***La « supply chain », un élément vital de la stratégie des entreprises***



# ***La supply chain, chaîne de la valeur ajoutée***



○ Les « pertes d'exploitation »

○ Les carences « internes »

○ Les carences « externes »

## **Les limites :**

- **Champ d'application de la garantie « PE » : un **dommage matériel direct** garanti par le contrat « dommages »**
- **Actionnée en cas d'évènements dénommés au contrat de l'assuré**
- **Capacités limitées, si les fournisseurs ne sont pas identifiés («non dénommés»)**



# ***Rupture de la supply chain : de nombreux faits générateurs***

## ***Les risques peuvent être :***

### **✓ Opérationnels :**

Ruptures de livraison, défaillance des outils de production et des systèmes d'information, cyber, stockage, transport,...

### **✓ Sociaux, humains :**

Grèves, fraudes, sabotages, pillage, actes de terrorisme...

### **✓ Naturels :**

Tremblements de terre, ouragans, tempêtes, moussons, sécheresses, tornades, tsunamis...

### **✓ Economiques :**

Défaillance de fournisseurs, récession économique,...

### **✓ Politiques :**

Nationalisations, confiscations de biens, restrictions gouvernementales, guerres, risques réglementaires...

# ***Des sinistres sans dommages directs...***



2010 - Eyjafjallajökull



2009 - Honduras



2005 – Katrina



2002 – USA (côte ouest)

# ***Les « pertes d'exploitation sans dommages », un défi de souscription***

- **Un bouleversement de l'analyse technique :**
  - **une très grande diversité de risques, une absence d'historique fiable**
  - **des risques considérés comme systémiques**
  - **un risque d'accumulation**
  - **l'organisation changeante des chaînes d'approvisionnement**
- **Des aléas non prévisibles et non calculables**

***Une nouvelle analyse du risque « fournisseur » par les entreprises et les assureurs***



# ***La réponse des assureurs : de nouvelles offres « Supply Chain »***

## **➤ une approche du risque orientée « dommages » :**

- en extension à un contrat « multirisques industrielle » : **PE Supply Chain**  
Carences « **événements naturels** » : vent, force de l'eau, neige,...  
Carences « **violence politique** » : terrorisme, grève, émeute,...  
Carences : **de services, accidents du travail, épidémies, interruption SI**
- en extension à un contrat « multirisques industrielle », sous forme  
« **périls dénommés** » : grèves, impossibilité d'accès, injonction autorités  
civiles et militaires, risques politiques, interruption de services,...
- **produit dédié Supply Chain**, sous forme « **tous risques sauf** » ou « **périls dénommés** » : assurance de la chaîne logistique, transport, risques politiques, crédit et RC Produits - mode de calcul PE déterminé à l'avance, ingénierie et scénarios de sinistres

# ***La réponse des assureurs : de nouvelles offres « Supply Chain »***

## **➤ une approche du risque orientée « transports » :**

- **TDI (Trade Disruption Insurance) :**

indemnise **PE, pénalités contractuelles, frais supplémentaires, bénéfice net perdu : annulation de contrat** suite à non livraison de marchandises  
**« périls dénommés » : risques physiques, politiques, crédit**

- **Contrat « transport » + clause « pertes financières »**

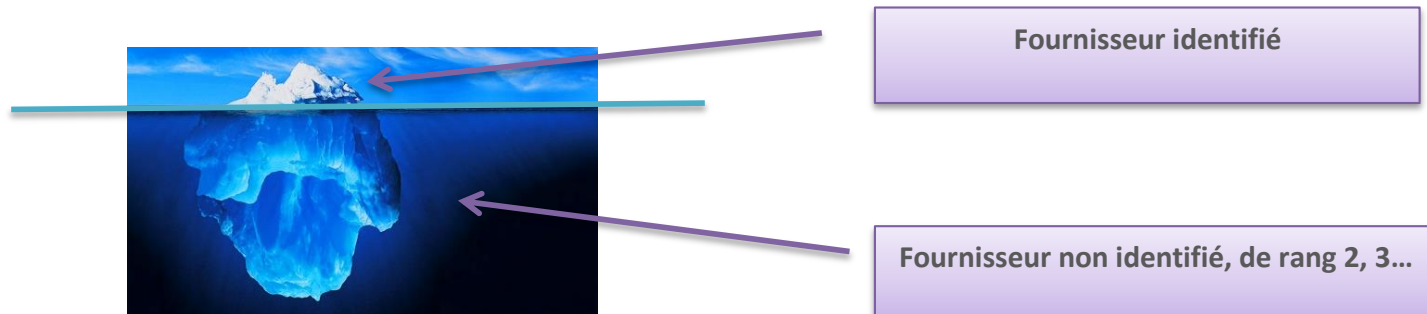
Clause subordonnée à la souscription du risque « transport » :  
**pertes financières** consécutives à l'absence totale ou partielle de livraison de marchandises, suite à :

**tout évènement à caractère catastrophique** (incendie, explosion, ouragan, cyclone, tremblement de terre, éruption volcanique, tsunami,...)

**blocage de port, encombrement portuaire, ...si conséquence de dommages matériels aux installations portuaires**

# ***Les contraintes de souscription des assureurs***

- ❑ Les **cumuls** : sur zones géographiques / fournisseurs clés
- ❑ L'exigence de **prévention** vs « lean » et « JIT »
- ❑ L'**identification des fournisseurs** :



# ***Pour les entreprises, de nombreux freins à la souscription :***

- ❑ **Une approche technique complexe, « sur mesure »**
- ❑ **Une nouvelle ligne d'assurance**
- ❑ **Des études confidentielles**
- ❑ **Un manque de visibilité sur les fournisseurs de fournisseurs et leurs interdépendances**





# ***Les évolutions qui peuvent être envisagées :***

- ❑ **Pour les PME, une simplification de l'offre :**  
extension au contrat « multirisques industrielle », sous forme « **tous risques sauf** », limitée à des fournisseurs **dénommés**, incluant une **cartographie des risques (produit packagé)**
- ❑ **Une offre par secteurs d'activités**
- ❑ **Une autre définition du « dommage » : la notion « d'événements » : assurances indicielles / paramétriques - une réponse à l'asymétrie d'information (aléa moral et anti sélection)**

# ***Le transfert alternatif des risques, une solution ?***

## **➤ les captives**

**Une solution pertinente lorsque :**

- **absence de réponse du marché**
- **insuffisance de réponse du marché**
- **non compétitivité du marché**

### ***Avantages :***

- **prise en compte de risques émergents, rachat de certaines exclusions**
- **transfert du montant de franchises, ou en excès de capitaux**
- **instrument financier permettant d'optimiser le financement des risques**

### ***Oui, mais....***

- **analyse actuarielle, honoraires d'étude et de faisabilité**
- **mobilise les fonds propres d'une entreprise**
- **ne peut s'exonérer des fondamentaux de l'assurance, impossibilité de transfert pour un risque considéré comme non assurable**
- **application de Solvabilité II (coût d'immobilisation du capital)**

# ***Des coûts indirects non pris en charge par l'assurance :***

***baisse de C.A., perte de parts de marché,  
perte de capitalisation boursière,  
image de marque dégradée...***

**Focus sinistre Fukushima**  
**Intel vs Texas Instrument**  
(Source FM Global)



# ***Des géants aux pieds d'argile...***

**Sinistre Philips (Albuquerque) : le cas Nokia / Ericsson :**



**NOKIA**



**PHILIPS**



**ERICSSON**



# ***Une relation étroite entre risk management et assurance***



**Compréhension de la globalité**  
de la supply chain et de ses  
différents acteurs

Analyse des **flux physiques**  
(moyens de transports,  
saisonnalité, zones  
géographique...)

Analyse des **flux financiers**

**Identification des  
fournisseurs clés pour  
lesquels l'entreprise souhaite  
un transfert de risque**

**Analyse de la criticité du  
fournisseur :**  
- multi ou single sourcing  
- criticité du produit  
- importance du fournisseur  
- vulnérabilité du fournisseur

Contrôle et **évaluation des  
fournisseurs**

Contrôle et **évaluation des  
plans de continuité**

**Quantification financière des  
impacts** des risques identifiés

Calcul de la perte **prévisible** la  
plus élevée et la plus **probable**

**Dépendance des profits**

Evaluation des **impacts non  
financiers**

Analyse des **menaces** et  
**priorisation**

**Transfert du risque résiduel**

**Négociation** du programme  
(garanties, capitaux, franchises)

# ***Une gestion du risque « fournisseur » globale et transverse (à 360°)***

- **Insuffler la culture du risque « fournisseur » à l'ensemble de l'entreprise : une gestion transverse des risques par un décloisonnement des Départements achats, juridiques, production,...**
- **Une approche enrichie du RM par le SCRM, la mise en place de plans de continuité (résilience : robustesse, flexibilité, visibilité, collaboration), l'Intelligence économique**



***De la gestion des risques assurables vers une gouvernance par le risque***

# ***La supply Chain, un des moteurs de la performance des entreprises***

- Des solutions d'assurance **émergentes** et « **sur mesure** », mais certains **préjudices économiques non transférables** car considérés comme étant du **risque d'entreprise**
- Une **prise de conscience** progressive
- Des **moyens** et une **approche distincte** Grands Comptes - PME/PMI/ETI
- Une **gestion des risques en amont** de toute **décision stratégique**



# ***Un risk management générateur de valeur ajoutée et de performance***

## ➤ **Les 3 âges de la science du danger\*** :

- âge du **sang**
- âge des **larmes**
- âge des **neurones**



## ➤ ***Vers le 4<sup>ème</sup> âge : l'âge de la performance***

*\*L'Archipel du Danger (GY Kervern – Patrick Rubise), cité par Catherine Véret et Richard Mekouar « Fonction Risk Manager », Editions Dunod*