



Rencontres 2019

Prise de valeur du produit au cours de son voyage dans la Supply chain : quels enjeux pour le RM ?

27^{èmes} Rencontres du Risk Management AMRAE

Christel HUREL
Technicolor
Directrice Assurances Groupe



Thibaud MOULIN
KYU Associés
Conseil en Supply Chain & Risk Management



Frédéric DUROT
Directeur Technique Dommages



Xavier MARCHAND
CaraKters
Avocat Associé

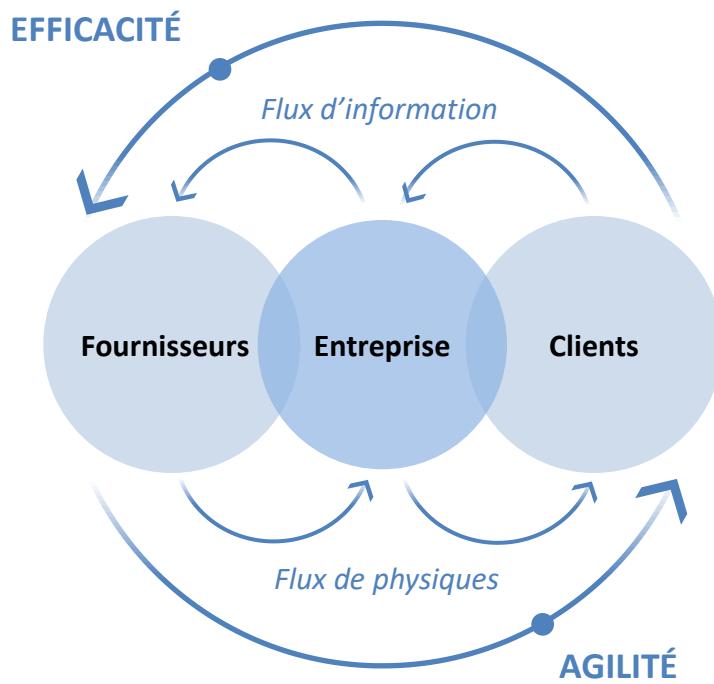




Rencontres 2019

Quelques rappels concernant les risques de Supply Chain

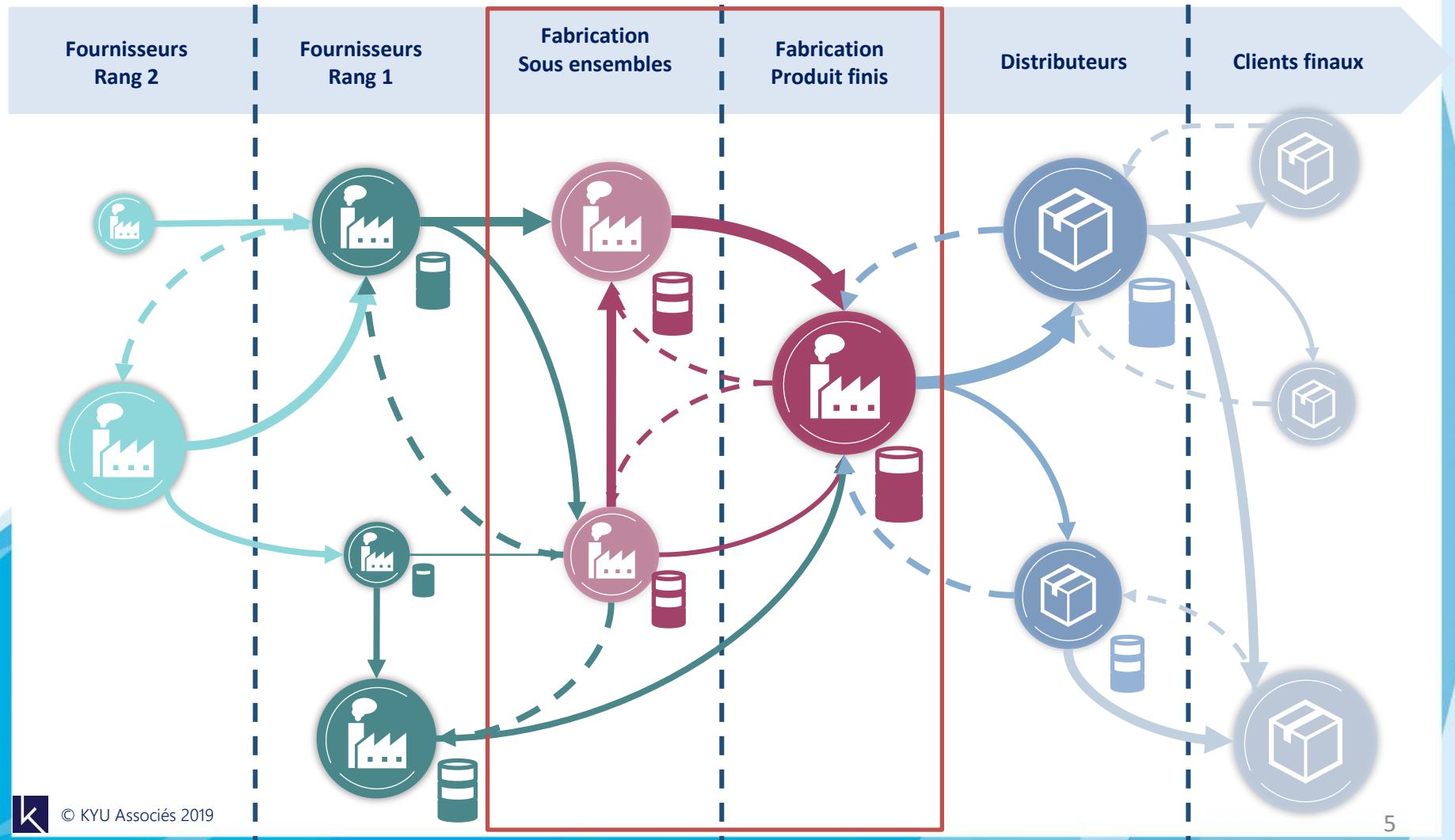
La Supply Chain, c'est quoi ?



Ensemble des flux physiques et d'information d'une entreprise et de son environnement amont et aval, depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison des produits finis.

L'objectif est de mettre un produit ou un service à la disposition du **client** dans des conditions optimales de **quantité**, de **qualité**, de **délai** et de **coût**.

De nombreux acteurs et flux en amont et en aval de l'entreprise



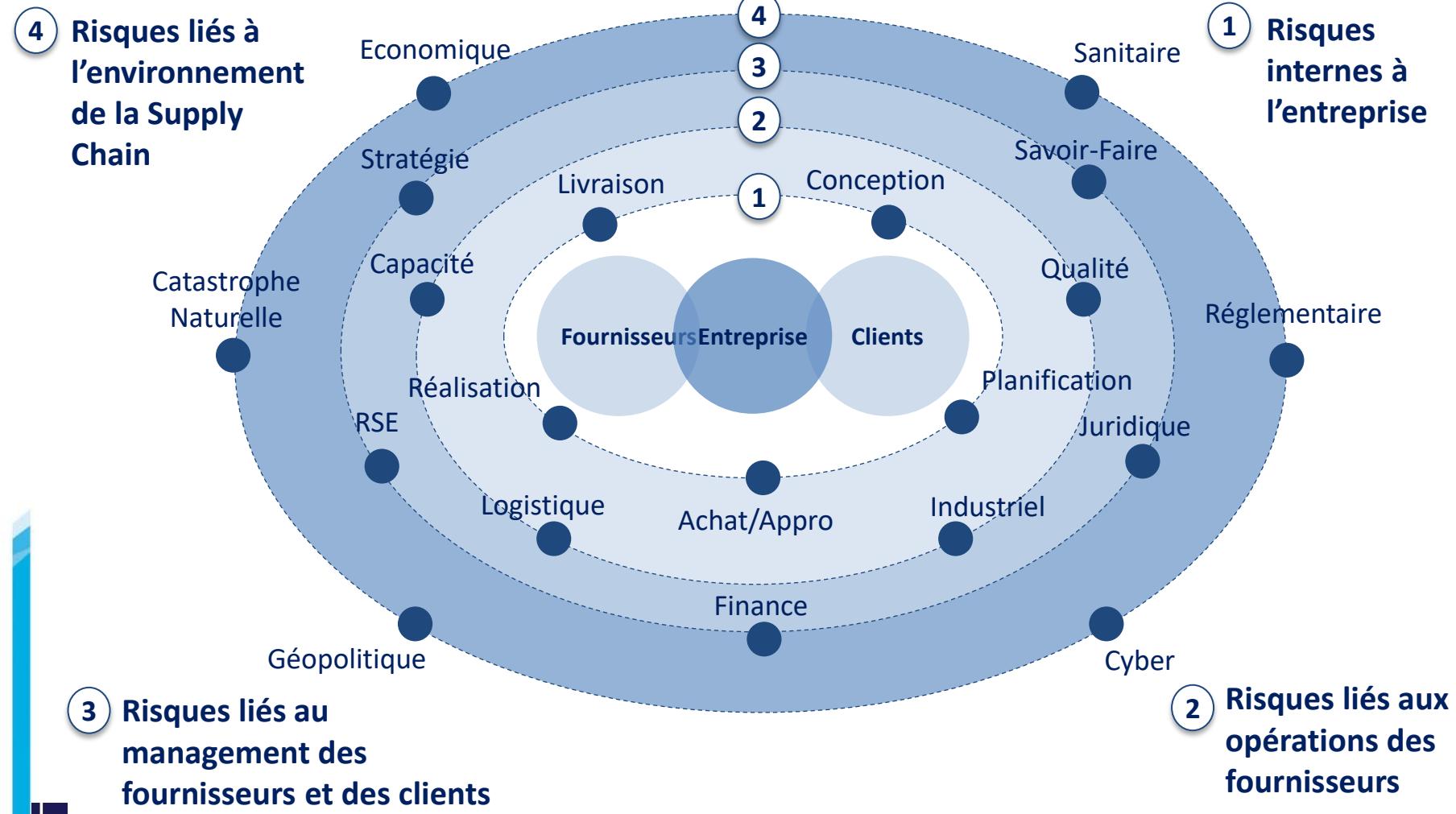
La Supply Chain au cœur de la performance de l'entreprise



La mondialisation des cartes clients et fournisseurs, l'externalisation des activités, le développement de modèles collaboratifs, la recherche permanente de compétitivité, l'exigence client...

... ont fait de la Supply Chain tout à la fois **un véritable moteur de performance** pour l'entreprise et **un de ses plus grands risques** en cas de défaillance.

Quels sont les risques qui pèsent sur la supply chain ?





Dommage, pollution,
durant le stockage sur une
plateforme logistique
(Explosion de Tianjin,
Tsunami au Japon, etc..)



Incendie ou inondation d'un
fournisseur ou d'un
entrepôt de produits finis
(Recticel, SGI, etc...)



Hacking de composants
intégrés dans des objets
connectés
(Puces Huawei, malware
Rottensys etc...)



Perte, casse ou vol de
marchandises durant le
transport
(MSC Zoe, pirates du golfe
d'Aden, etc..)



Blocage de marchandise sur
un site fournisseur ou une
plateforme
(grève sur un port, mise en
quarantaine, etc..)



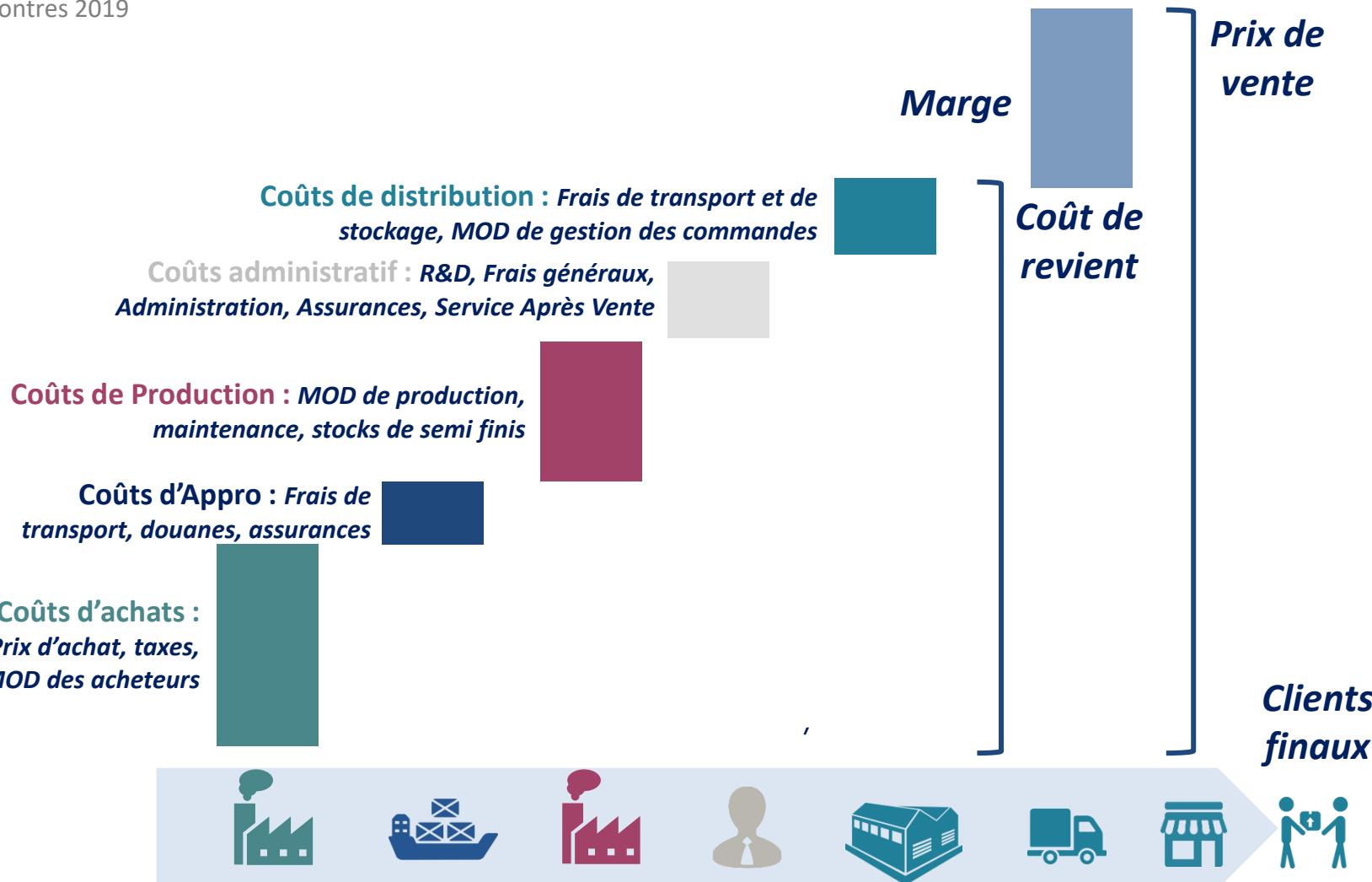
Cyberattaque des SI
industriels de gestion de la
production
(WannaCry, Petya et
Notpetya, etc..)



Rencontres 2019

Comment apprécier la valeur de la marchandise?

Mécanisme de prise de valeur d'un produit



Automobile



Make to order



Approvisionnement



Distribution



- 3K fournisseurs directs
- 50K de rang 2 et +
- 10K de pièces / véhicule
- Sourcing mondial hyper concurrentiel

- 5 plateformes techniques
- 20 sites de production
- 3M de véhicules par an
- 30K versions différentes

- Transports routiers, ferroviaires, maritimes
- 10k points de vente répartis dans 150 pays

Luxe



Make to stock

- Quelques fournisseurs directs à fort savoir faire
- Sourcing « local »
- Marchandise à forte valeur ajoutée

- Valeur produit très élevée
- Produits permanents, séries limitées, collections et défilés
- Saisonnalité et variabilité très forte

- 55% de vente dans des boutiques en propre
- 35% via des grands magasins
- 10% d'e-commerce

 Produits
Marchands


Retail

- Marché de commodités des matières et composants soumis à spéculation
- Sourcing bas coûts en Asie principalement

- Très grands fabricants multimarques
- Lancements fréquents et extrêmement tendus (fast fashion ou mobile)

- Nombreux stocks intermédiaires
- Distribution multicanal avec une croissance forte du e-commerce

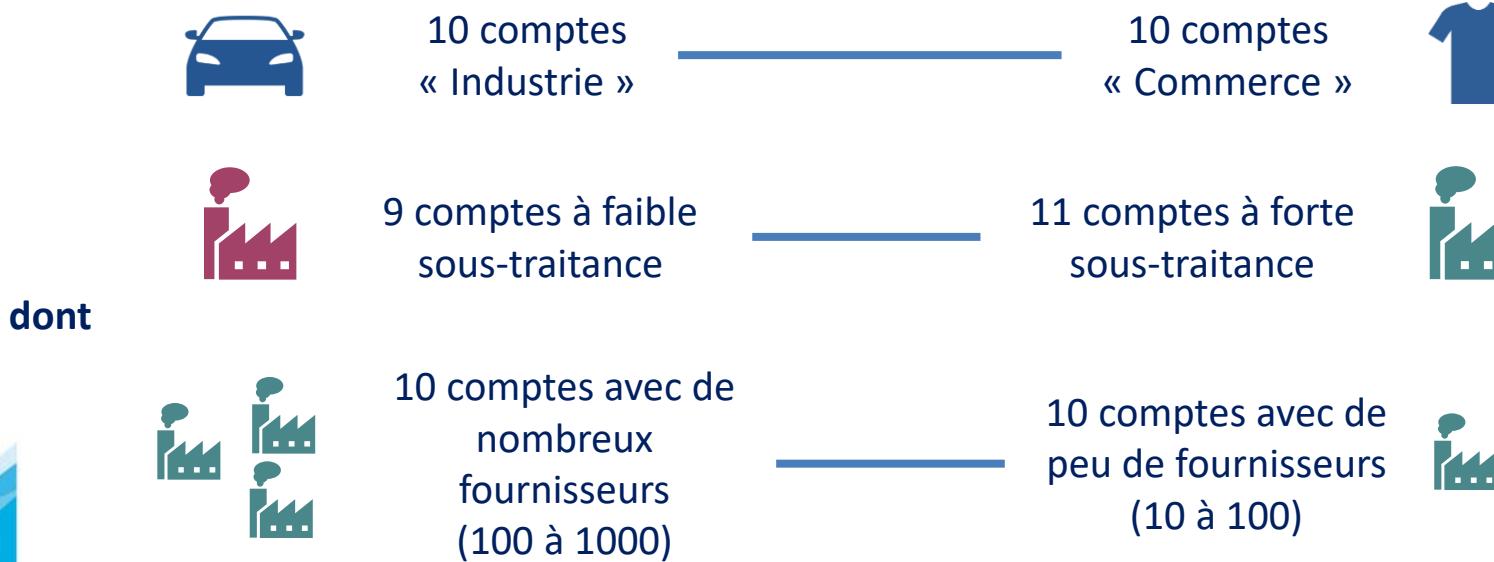


Rencontres 2019

Optimisation des primes et de l'indemnisation de la marchandise valorisée?

Enquête : prix de vente vs prix de revient?

Enquête effectuée par S2H sur un panel de 20 comptes « B to C » et/ou biens de consommation assurés en PE



Questions : quelle base d'indemnisation et quelle assiette de prime s'appliquent aux éléments de stock?:

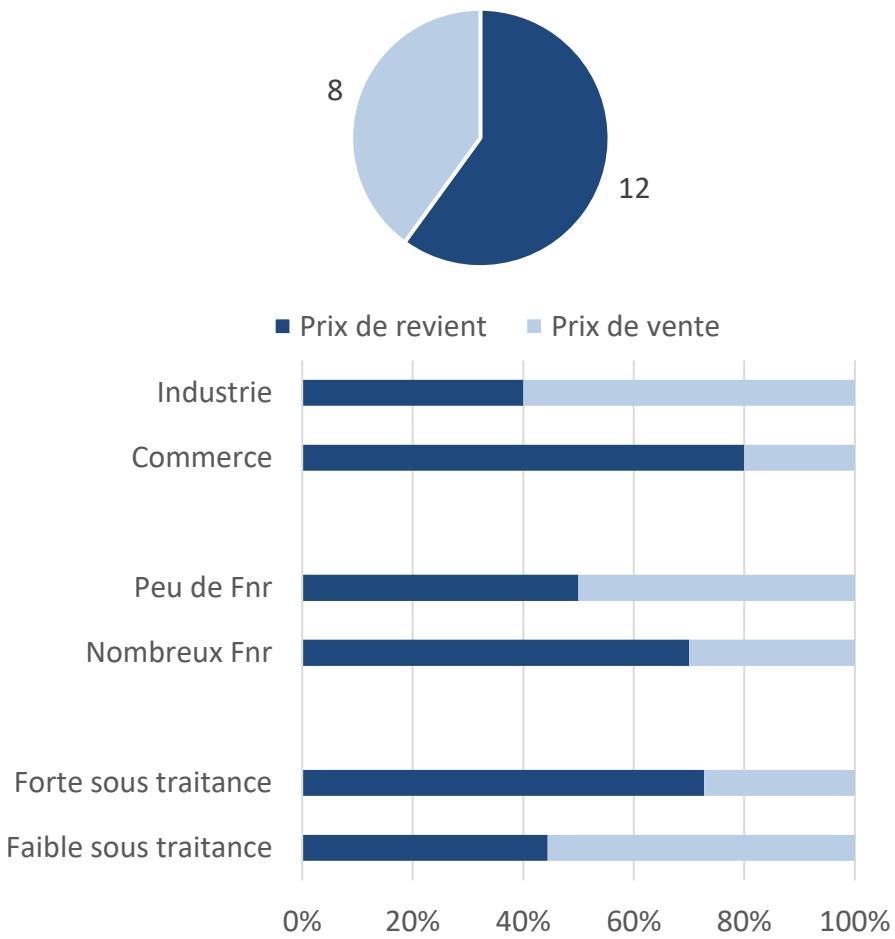
- aux produits finis et marchandises négociées
- aux « Autres stocks »

La base d'indemnisation dépend du type de supply chain

- **Dans l'industrie, la base est plutôt sur le Prix de Vente** du fait d'une supply chain en « Make to order » et/ou de stocks plus réduits
- **Dans le Commerce, l'indemnisation en prix de revient est privilégiée** car la vente n'est pas certaine et/ou la quantité de stocks est importante (sauf cas des marchandises vendues ferme)

Sur les autres stocks (matières premières, produit semi-finis, en cours...) la base d'indemnisation est en « Prix de Revient »

Base d'indemnisation



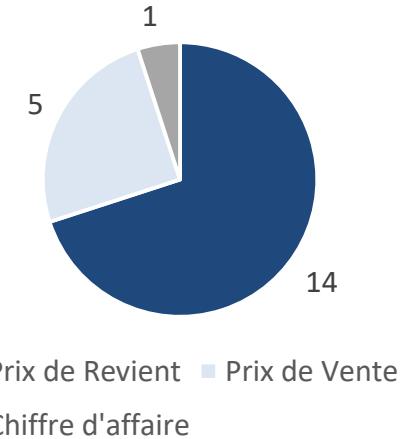
Assiette de prime vs base d'indemnisation : éloge de la dissymétrie

❑ **Produits finis et marchandises négociées : l'assiette de prime peut être en Prix de revient même si l'indemnisation est en Prix de vente :**

- La symétrie entre assiette de prime et base d'indemnisation est elle une nécessité ? => cela peut être pratiqué autrement, du fait de la perception d'une prime PE (3 cas sur les 8 indemnisés en PV, ont une assiette en PR).
- Les assureurs Transport appliquent une assiette soit symétrique (par exemple « CIF+10%+ »), soit dissymétrique (CA, prime forfaitaire, ou prime minimum forfaitaire avec régularisation au CA ou selon la Sinistralité...)

❑ **Autres stocks : valorisés en prix de revient**

Assiette de prime





Rencontres 2019

Application concrète : quelles difficultés ?

Cadre juridique de l'indemnisation

L'indemnisation en droit commun

Le droit commun intervient

- Par défaut, en l'absence de stipulations contractuelles
- Lorsque l'assureur envisage son recours subrogatoire

Toute réparation en droit commun s'appuie sur le principe de réparation intégrale du préjudice, sans perte ni profit pour la victime

Civ. 2^e, 26/ 03/2015, 14-16.011 :

« Vu l'article 1382 du code civil ;

Attendu que l'auteur d'un accident doit en réparer toutes les conséquences dommageables ; que la victime n'est pas tenue de limiter son préjudice dans l'intérêt du responsable ».

Civ. 2^e , 3/ 05/ 2018, 17-17.079 :

« Il s'agit de remettre la victime dans l'état dans lequel elle se trouvait avant le dommage, sans faire application d'un coefficient de vétusté ou autre ».

Perspectives

La police d'assurance couvre les **dommages matériels** : « *Toute altération, destruction, détérioration, disparition ou perte d'un bien* »

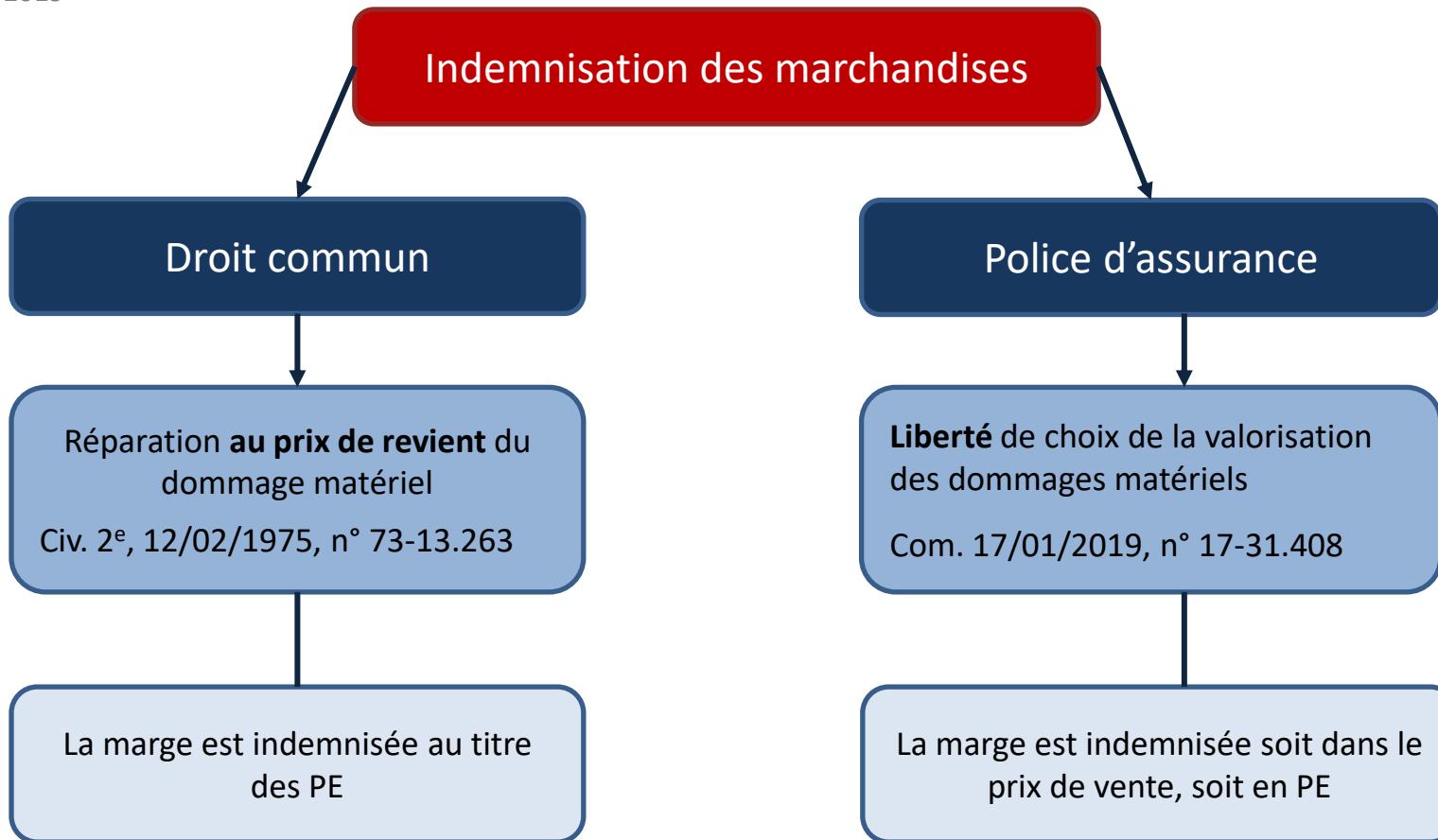
La police d'assurance doit garantir à l'assuré **une indemnisation à hauteur de la perte subie** et dans des **délais raisonnables**

La police d'assurance doit garantir à l'assureur **une action récursoire**

Les intérêts peuvent être d'autant plus divergents que les règles de valorisation ne sont pas identiques selon le contrat d'assurance et le droit commun

Valorisation du dommage

Prix de revient vs. prix de vente



Valorisation du dommage Documentation comptable

Art. L. 123-23 du Code de commerce, alinéas 1 et 2 :

*« La comptabilité régulièrement tenue peut être admise en justice pour faire preuve entre commerçants pour faits de commerce
Si elle a été irrégulièrement tenue, elle ne peut être invoquée par son auteur à son profit »*

Com. 6/09/2011, n° 10-21.909 :

« Attendu qu'en se déterminant ainsi, sans expliquer en quoi ces extraits de compte ne pouvaient être admis comme moyen de preuve entre deux sociétés commerciales, la cour d'appel a privé sa décision de base légale »

Valorisation du dommage

Documentation comptable

La comptabilité analytique

Force probante limitée. La règle de l'article L.123-23 code de commerce ne vaut que pour la comptabilité générale,

La certification des comptes

La certification par un commissaire aux comptes ne vaut preuve que lorsque celle-ci est légalement exigée (**Soc. 30/01/2013, n° 12-11.875**).

Les prix de transfert et contrôle fiscaux

L'utilisation de méthodes de l'OCDE en matière de prix de transfert ne lie pas les tribunaux

Les preuves fiscales ne sont pas opposables hors du contexte fiscal, au même titre que les actes de commissaire aux comptes

Le contradicteur reste libre de critiquer ces éléments de preuve (**Com. 11/09/2012, n° 11-23.079**).

Quelques cas concrets d'indemnisation



Il existe un doute sur les dommages subis par la marchandise

Make to order

Cas de figure: Effondrement d'un entrepôt

- Pas d'accès au stock (sécurité)
- Impossibilité de connaître l'état du stock (endommagé ou non)
- Pas d'utilisation immédiate du stock



Identification ?



Valorisation ?





Make to stock

La valorisation du dommage est complexifiée par la structuration intragroupe

Cas de figure: Le sinistre intervient dans un point de vente situé dans un pays. Les produits commercialisés dans ce pays ont été acquis dans une filiale de commercialisation située dans un autre pays. Quelle filiale indemniser et à quel prix?



Identification ?



Valorisation ?

- *L'opposabilité du prix de transfert*
- *Vérification et contrôle par les autorités fiscales*
- *Confidentialité des prix intragroupe*



Quelques cas concrets d'indemnisation



Retail

La valorisation du dommage est complexifiée par un contexte de vente cyclique

Cas de figure: Un distributeur est défaillant peu avant ou pendant une période de soldes où les produits sont commercialisés en dessous de leurs prix de revient

Cas de figure: Un fournisseur est défaillant peu avant ou pendant une période de lancement (produits saisonniers)



Identification ?



Valorisation ?

- *Déetecter et démontrer la rupture de tendance*
- *Source d'approvisionnement alternative pour les produits de base*
- *Préjudices annexes (image, réputation, e-réputation)*





Rencontres 2019

Comment bien négocier son programme d'assurance ?

Enjeux de Pertes d'exploitation (PE) au sein de la « Supply Chain »

Type de perturbation d'un agent de la Supply Chain (SC)	Enjeux PE	Solution d'assurance
 <p>Dommages matériel atteignant un site industriel, logistique ou de service de l'Entreprise dont on considère les PE</p>	PE du site sinistré et des sites interdépendants	Contrat DDPE
 <p>Même type de perturbation chez un fournisseur ou prestataire (direct ou indirect), client, ou chez un voisin</p>	L'entreprise étant tributaire, elle subit une PE par effet collatéral	Extension « Carences de F/P/C » et « Impossibilité d'accès » du contrat DDPE
 <p>Dommages affectant simultanément plusieurs sites de l'Entreprise, et/ou de ses fournisseurs, prestataires ou clients (phénomènes naturels ou anthropiques)</p>	Contrat DDPE et ses extensions « Carences F/P/C » suite à « Evénement naturels » ou à « Grève Emeutes mouvement populaires », voire suite à « Terrorisme ».	PE soit par effet direct soit par « Carence »

Enjeux de Pertes d'exploitation (PE) au sein de la « Supply Chain »

Type de perturbation d'un agent de la Supply Chain (SC)

Enjeux PE

Solution d'assurance



Événement aléatoire sans dommage matériel bloquant un ou plusieurs sites de l'Entreprise considérée et/ou de des fournisseurs/ prestataires/clients

PE par effet direct soit par « Carence » ou d'entrave à l'accès.

Les enjeux dépendent du caractère localisé ou non de l'événement :

- localisé : scène de crime, épidémie localisée, assaillant, accident corporel,...
- de portée plus large : perturbation climatique, atmosphérique, géologique, épidémique, violences politiques (type « gilets jaunes »), cyber attack, ...

Le risque peut être également d'origine économique (défaillance d'un fournisseur) ou juridique (retrait d'agrément)

Extension « PE sans dommages » dans les contrats DDPE (quelques M€)

Contrat dédié « PE Sans Dommages » soumis à « risk assessment » approfondi, et à fort niveau de rétention et de prime (risque peu mutualisé à ce jour).

Contrat Cyber

Contrat « Menace » ou « Assaillant » délivré par le marché « Violences politiques & terrorisme ».



Enjeux de Pertes d'exploitation (PE) au sein de la « Supply Chain »

Comment optimiser l'indemnisation de la marge embarquée dans le stock, à un stade donné?

Type de perturbation d'un agent de la Supply Chain (SC)

Enjeux PE

Solution d'assurance



Dommages à un élément de stock durant son « Voyage » dans la « Supply Chain

Rupture temporaire des ventes, le temps de reconstituer le stock, surtout si le sinistre a affecté les « produits finis » ou des « Marchandises négociées»

Perte de la marge bénéficiaire embarquée dans l'élément de stock à un stade donné

Prévoir au sein du Contrat DDPE et/ou Transport (ou Stock & Transit) soit :

- Indemnisation en prix de revient au stade donné du « voyage » + Pertes d'exploitation aux bornes du groupe (sur base expertise de la perte de CA associée) : 
- En prix de vente pour les Produits finis et Marchandises négociées 
- *Et pourquoi pas en intégrant la marge latente à chacune des étapes?*

Que penser de l'indemnisation en Prix de Vente ?

Avantages

- Process d'indemnisation plus simple et moins couteux en expertise
- Convergence naturelle au plan de l'expertise entre l'indemnisation PE et celle des marchandises (mêmes agréments « Finance » chez les experts)
- Indemnisation reflétant mieux la valeur économique du stock sinistré,
- Adaptée :
 - ✓ au « make to order » 
 - ✓ à des stocks de faible quantité et/ou à forte marge et/ou à long délai de reconstitution 
- Evite le cumul des franchises DD et PE
- Voie pour assurer la PE après vol sur des stocks sensibles 

Que penser de l'indemnisation en Prix de Vente ?

Inconvénients

- Levier de prime si l'assureur exige une symétrie d'assiette
- Ne tient pas compte du taux de vente réel : invendus éventuels, démarque inconnue, rabais / ristourne, dégradation (produit à atmosphère ou température dirigée);
- Fonte du prix en cas de sinistre au moment de périodes de soldes 
- Opposabilité de la comptabilité analytique des filiales du groupe
- Fiscalité applicable si l'affectation de la marge par filiale et/ou par pays n'est pas bien justifiée (Les prix de cession interne doivent répondre au cadre fiscal sur les Prix de transfert)
- Impact sur l'action récursoire éventuelle
- **Nécessité de prévoir les règles d'indemnisation dans le contrat**

Les clauses clés pour maîtriser l'indemnisation de la marchandise au cours du voyage dans la SC

Rencontres 2019

Clauses clés	Objet
Intégrer le coût de destruction et d'enlèvement (marques/étiquettes)	Produits de luxes ou high tech pour lesquels un contrôle strict de l'assuré est demandé sur le devenir des marchandises sinistrées
Stocks dépareillés (paires et ensembles)	Permet d'indemniser la partie non endommagée d'un ensemble plus global (vs indemniser les pantalons si les vestes correspondantes sont détruites)
Diminution de valeur / dépréciation des stocks	Suite à un sinistre, un bien ne peut pas être vendu, ou à prix rabattu, la fenêtre de vente optimale étant louée du fait de l'indisponibilité des surfaces de vente
Autres biens non sinistrés et non utilisables	Dommages indirects aux marchandises non directement touchées par le dommages, mais qui sont endommagées par répercussion étant situées sur les chaînes ou circuit de fabrication ou en cours d'acheminement ou de stockage
Autres pertes financières	Achats et commandes de matières premières achetées avant sinistre et qui ont été achetées pour rien
Surcoûts logistiques	Garantit les frais supplémentaires engagés par l'Assuré en raison de perturbations de l'acheminement normal des marchandises ou matériaux suite à sinistre.
Frais supplémentaires additionnels	Frais supplémentaires d'exploitation allant au-delà de l'économie de marge brute, et permettant, notamment d'accélérer la fabrication ou l'acheminement de stock au sein du groupe ou de la sous-traitance => A appliquer également en excédent du prix de vente sur le poste marchandises?
Marchandises vendues fermes	A indemniser en prix de vente (cas général dans le « Make to order »)
Droits et taxes non récupérables	Notamment taxes sur les alcools et produits pétroliers
Contrat de preuve	Clause d'indemnisation développant la force probante des documents comptables et méthode de calcul du préjudice
Processus d'indemnisation	Acompte / calendrier de règlement



Rencontres 2019

Un impact qui va bien au-delà de la valeur financière des produits

Une valeur financière mais pas seulement

Rencontres 2019

La valeur d'un produit se mesure en premier lieu en termes financiers mais en réalité l'impact d'un dommage sur la supply chain peut aller bien au delà

Financier

Pertes d'exploitation dues à la non-livraison des produits commandés ou à leur non-disponibilité à la distribution

Stratégique

Incapacité ou difficulté à atteindre les objectifs stratégiques du fait de l'interruption de fourniture d'un produit clé

Performance

Insatisfaction des clients vis-à-vis des performances attendues des produits ou en termes de niveau de service

Compliance

Poursuites judiciaires et pénalités financières dues au non-respect des engagements contractuels ou des réglementations

Image

Dégradation de l'image de marque de l'entreprise auprès des clients et des marchés

Une valeur qui varie fortement selon les secteurs



L'Automobile se caractérise par des enjeux de compétitivité, de qualité des produits et services et de conformité au normes de sécurité et environnementales



Stratégique

L'incendie d'un site fournisseur lors du lancement d'un véhicule majeur retarde la mise sur le marché et limite les ventes

Performance

Le naufrage d'un navire PCTC (pure car/truck carrier) transportant de nombreux véhicules impacte fortement le taux de service

Compliance

La revente de pièces de contrefaçon ou défaillantes vis-à-vis de normes de sécurité entraîne des plaintes et poursuites judiciaires

Une valeur qui varie fortement selon les secteurs



Le Luxe se caractérise par des enjeux d'image de marque qui s'appuie sur la qualité et la rareté du produit mais également du service et des évènements de lancement



Stratégique

Une collection de haute couture est incendiée lors du transport des pièces pour le défilé ce qui entraîne l'annulation de l'évènement

Performance

Un fournisseur n'a pas la capacité au lancement de la collection. Le service « See Now Buy Now » ne peut être proposé

Image

Suite à un vol dans un entrepôt des produits sont diffusés sur un réseau parallèle à des prix non contrôlés

Une valeur qui varie fortement selon les secteurs et les évènements



Les produits marchands se caractérisent par une valeur produit relativement faible mais une exigence client de plus en plus forte en termes de disponibilité et d'image



Performance

Une grève d'un transporteur entraîne la livraison en retard de nombreux produits au moment des fêtes de Noël

Compliance

La fuite de données personnelles des clients depuis l'application d'e-commerce entraîne des pénalités et d'éventuelles poursuites

Image

Le recours par un fournisseur à des sous traitants non conformes vis-à-vis des droits du travail impacte l'image de marque



Rencontres 2019

Comment se prémunir au mieux ?

Comment améliorer la résilience de la supply chain ?

1. Cartographier ses risques et anticiper leur évolution

- Identifier les risques et évaluer leur criticité
- Déployer une veille active de la Supply Chain

2. Réduire les risques

- Bâtir un référentiel de prévention et auditer les parties prenantes internes et externes
- Définir et piloter des plans d'actions

4. Préparer l'entreprise à se rétablir au plus vite

- Établir des Plans de Continuité d'Activité
- Définir et déployer un dispositif de Gestion de Crise



3. Transférer le risque au marché de l'assurance

- Adapter les couvertures aux risques de la Supply Chain
- Intégrer les parties prenantes de la Supply Chain

Cartographier la Supply Chain



- Des dizaines à des milliers de composants / produits
- Des dizaines à des milliers de fournisseurs / sites de prod. (de rang 1 à n...)
- Des centaines à des milliers de clients
- Des dizaines de pays
- Une grande hétérogénéité de données / multiplicité de sources d'information

Simuler les impacts sur des flux opérationnels

L'utilisation de modèles de visualisation de données Big Data et de simulation de réseaux permet d'identifier les nœuds de la supply chain qui pourraient impacter le plus l'entreprise en suivant l'évolution de son activité dans le temps.

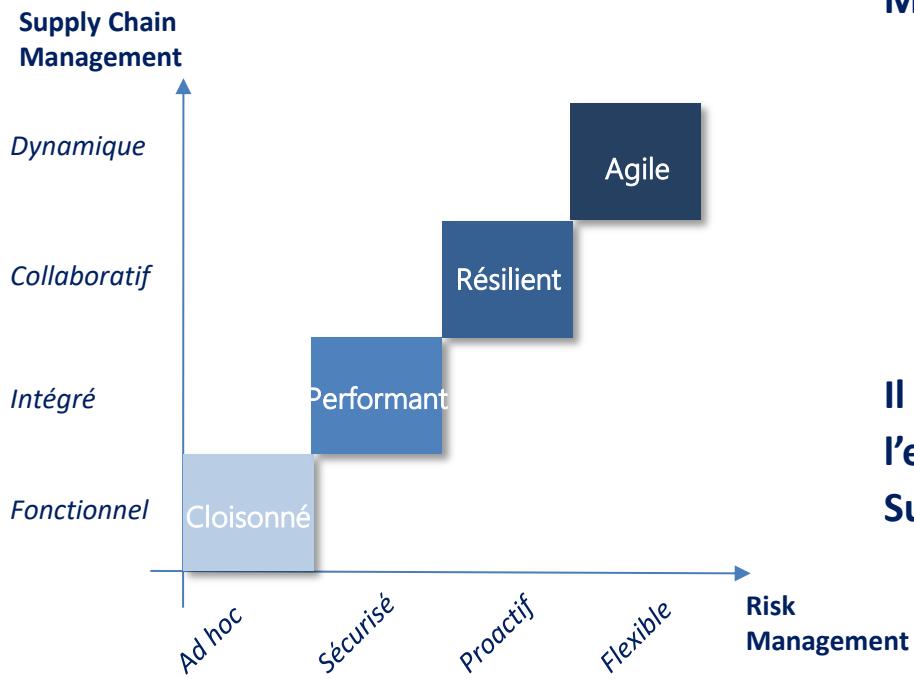
Impact	1.1	BI	-	Sales	-	Purchasing	2M€	Number of flows	40	Nombre de site	1
--------	-----	----	---	-------	---	------------	-----	-----------------	----	----------------	---



Leaflet | Powered by Esri | HERE, DeLorme, MapmyIndia, © OpenStreetMap contributors

Mettre en œuvre une supply chain résiliente

Faire évoluer la maturité de l'organisation

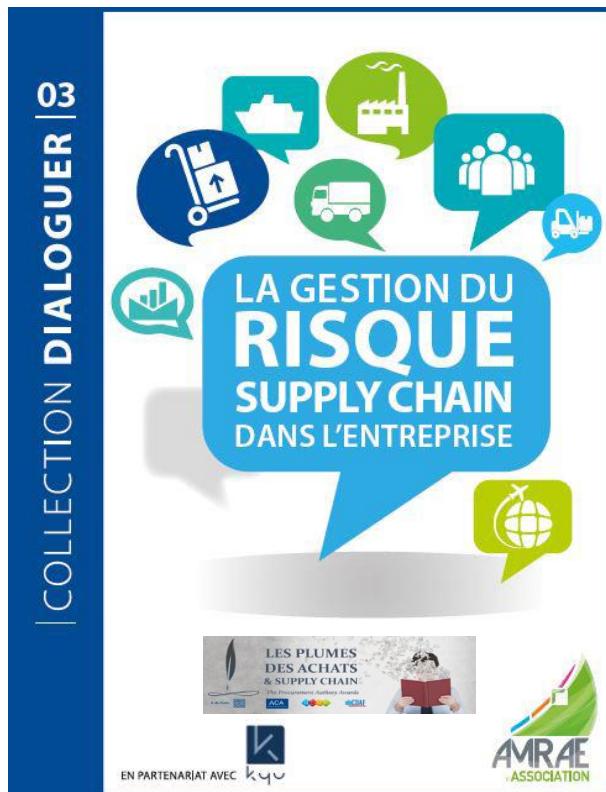


Mettre en place une Supply Chain résiliente

- Consciente de ses vulnérabilités
- Capable de s'adapter en permanence à un environnement complexe
- Capable de retrouver sa performance initiale très rapidement en cas de crise

Il s'agit d'une véritable transformation de l'entreprise et des modes de gestion de sa Supply Chain

Pour aller plus loin...



Comment connaitre précisément sa Supply Chain ?
Comment identifier ses risques ?
Comment mesurer leur impact ?
Quelles mesures préventives mettre en place ?
Comment gérer les crises ?
Quels dispositifs de continuité déployer ?
Quelles solutions de transfert adopter pour protéger ses actifs et ses résultats ?
Quelle organisation mettre en œuvre pour gérer le risque durablement ?

<http://www.amrae.fr/la-gestion-du-risque-supply-chain-dans-lentreprise>

<https://www.amazon.fr/gestion-risque-Supply-Chain-lentreprise/dp/2953599851>