



Renforcer la résilience de l'économie par le Risk Management permettra d'assurer demain les conséquences économiques des risques exceptionnels.

L'AMRAE est l'association de référence pour le Risk Management et les assurances en France depuis plus de quarante ans. A travers ses membres, les Risk Managers, elle représente les entreprises françaises engagées dans la compétition mondiale qui, depuis le début de la crise Covid-19, s'adaptent pour poursuivre leur activité. Elles font aujourd'hui redémarrer l'économie réelle.

Les entreprises sont exposées aux risques systémiques de l'économie globale

La crise économique engendrée par le Covid-19, dont le caractère systémique est en voie d'atteindre son paroxysme, démontre que les risques opérationnels des entreprises sont devenus immatériels, systémiques, voire même illimités, tout comme le sont depuis longtemps les risques financiers.

Cette crise nous appelle à l'humilité. Pour les chefs d'entreprise, c'est sans doute la plus grave crise de leur existence. Parce que c'est une responsabilité régaliennne de protéger les populations face à la pandémie, cette crise est politique. Sa violence et son ampleur économique et sociale renforcent encore cette dimension politique. L'Etat est donc intervenu dans son rôle d'assureur de dernier ressort, prenant de larges mesures pour soutenir les entreprises, les conséquences économiques de la pandémie n'étant, pour la plupart, pas assurées.

C'est pourquoi, au moment où l'économie réelle redémarre, la question que se posent tous ses acteurs, y compris l'Etat, est de savoir comment assurer les effets d'évènements majeurs susceptibles d'arrêter demain l'activité des entreprises. Ces risques exceptionnels, généralisés et volatils, qui peuvent mettre à l'arrêt toute l'économie sont justement le reflet de son fonctionnement d'aujourd'hui, fortement interconnecté. Ce sont des évènements singuliers, comme la dépendance aux infrastructures, à une « *supply chain* » mondialisée et à sa logistique, ou encore les explosions politiques et sociales localisées, telles celles des gilets jaunes, voire plus systémiques, comme le terrorisme, les attaques cyber de masse, les crises écologiques et sanitaires dont la pandémie que nous vivons. De longue date, ils préoccupent les Risk Managers. Ils savent que leurs entreprises ne sont pas assurées pour les pertes économiques qui en découleront. C'est l'objet du groupe de travail installé par le ministre de l'Économie et des finances, Bruno Le Maire, auquel l'AMRAE participe, pour la mise en œuvre d'un nouveau régime assurantiel couvrant les conséquences économiques de risques exceptionnels, dont la pandémie.



Les pertes économiques des Entreprises ne sont pas un « dommage » assurable comme les autres.

Contrairement aux dommages matériels, elles ne présentent pas les caractéristiques communes permettant leur modélisation par des lois probabilistes. En effet, elles sont fonctions de la nature de l'activité et du métier que l'on y exerce : qu'y-a-t-il de commun entre l'arrêt d'un établissement recevant du public, le ralentissement des activités de services faute de clients, ou l'arrêt d'un site de fabrication faute de salariés ou de matières premières ?

De plus, le lien avec l'évènement déclencheur étant moins direct, ces pertes ne se limitent pas à un territoire, même s'il s'agit du pays dans son intégralité. Elles peuvent en outre être modulées par la gestion de l'entreprise et amorties par la qualité de son Risk Management. C'est pourquoi, les assureurs n'ont pas pu développer une offre traditionnelle de prévention et d'assurance adaptée.

Très polarisées par leur compétitivité, les entreprises ne se sont pas toujours donné les moyens de comprendre les expositions de leur modèle opérationnel, complexifié par la globalisation, et de les modéliser dans les conditions qui permettraient une tarification technique par les assureurs. Depuis longtemps, l'AMRAE développe les méthodes et outils nécessaires, par exemple pour la « *supply chain* » ou le risque cyber. Mais force est de constater que ces efforts n'ont pas encore abouti à une véritable pratique de place, quelle que soit la place de marché.

Enfin, on doit s'interroger sur la motivation des Entreprises à partager avec leurs compétiteurs le coût de dommages, dont le niveau résulte directement d'orientations stratégiques plus ou moins risquées, ou de l'efficacité d'une gestion des risques. S'il est incontestable que toutes les Entreprises doivent être protégées pour conserver la cohésion du tissu économique français, faut-il rechercher une solidarité par filière ou une solidarité nationale ? Doit-on se limiter aux seuls risques menaçant les populations qui touchent les secteurs dépendants du public, ou au contraire les diversifier entre tous les secteurs ? Tous ces arbitrages sont éminemment politiques.

L'Etat est prêt à intervenir quand les conséquences deviennent hors de portée du bilan des assureurs, comme il fait déjà pour les régimes assurant les catastrophes naturelles ou le terrorisme. Mais le nouveau régime en cours de discussion ne pourra se construire ni en répliquant ces modèles, ni en créant un fonds dédié au risque de pandémie, dont l'efficacité et le coût, discutables, seraient perçus par les Entreprises comme une nouvelle contribution obligatoire.

Face aux nouveaux risques exceptionnels, il faut absolument changer de paradigme.

La priorité n'est pas l'assurance, mais la résilience de l'économie qu'il faut renforcer avant tout afin de limiter les pertes en chaîne, et réduire au maximum leur coût pour les entreprises et la collectivité. La seule réponse à une crise d'ordre systémique ne peut être qu'un Risk Management lui aussi systémique.

Pour cela il faut inciter les entreprises à investir dans le Risk Management au plus profond de leur modèle opérationnel, tout en les encourageant à la diversification stratégique de leurs activités, et à la maîtrise de leurs interdépendances. Il faut favoriser, par des mesures fiscales, tous les investissements améliorant la continuité opérationnelle - redondance des outils et sites, relocalisation, plan de continuité ou de reprise d'activité - telles les défenses immunitaires d'un organisme vivant qui se bat pour éviter un arrêt fatal et se remettre au plus vite. L'AMRAE soutient les Entreprises en diffusant les bonnes pratiques car le socle de la résilience est commun à tous les risques.



L'économie du risque est le système de santé des entreprises, et plus largement de l'économie tout entière.

Les investissements de résilience contribueront à la relance : si on compare leur coût à celui du risque évité, le retour sur investissement est excellent. Cela reste un coût, certes, mais, comme la qualité ou la santé, la résilience n'a pas de prix, ou plutôt elle est le prix de la confiance de tous dans l'économie et celui de la souveraineté économique du pays.

Il faut également renforcer la capacité d'auto-assurance des entreprises, afin qu'elles mutualisent dans le temps les risques sur leur bilan. Leur permettre de renforcer leurs fonds propres par des provisions déductibles, afin de faire face aux chocs futurs. Enfin, il faut promouvoir dans notre pays ou en Europe, en toute sécurité juridique et fiscale, le développement des filiales d'assurance et de réassurance des plus grandes entreprises. Ces outils leur permettent de mutualiser les risques de toutes leurs activités en les connaissant mieux et ainsi d'organiser un transfert plus efficace.

Mais la résilience même « à la pointe », ne peut pas protéger l'entreprise de chocs échappant à sa décision ou dépassant sa capacité de résistance sans le financement complémentaire apporté par l'assurance. Pouvoir financer ses pertes économiques devient essentiel pour l'entreprise dans un monde « viral », il faut développer de nouveaux dispositifs pour couvrir la perte d'exploitation sans dommages. Si les deux conditions que sont, renforcement du Risk Management et intervention de l'Etat, sont réunies, alors s'initiera avec les assureurs et réassureurs, le cercle vertueux du développement d'un marché innovant s'appuyant sur toutes les techniques de transfert de risque. L'assurance est la marque d'une économie mature et puissante, seul un partenariat large entre sphères publiques et privées, élargi au niveau européen, permettra d'innover pour assurer le monde « d'après ».

Le Risk management est la matrice du capitalisme responsable

Le partage du Risque est au cœur du contrat social de l'entreprise comme de celui qui fonde la nation, la crise Covid 19 nous le rappelle. C'est pourquoi, la gestion des risques est le socle de l'entreprise responsable, dont la capacité de résilience contribue à la souveraineté de notre pays. La Résilience devient ainsi un bien commun.

Pour l'AMRAE, systématiser, renforcer et développer la démarche responsable de gestion des risques est vraiment la première réponse à apporter aux phénomènes d'ampleur tel celui que nous vivons actuellement. Elle y travaille avec conviction.