

Les cahiers de l'assurance

# risques

n°137  
mars  
2024

SOCIÉTÉ  
**Entretien avec  
Philippe Wahl**

ANALYSES & DÉFIS  
**Les risques  
géostratégiques**

RISQUES & SOLUTIONS

**Numérique  
et assurance**

ÉTUDES & DÉBATS

**La hausse des prix  
dans l'assurance  
est-elle une fatalité ?**





**PAUL-LOUIS  
MORACCHINI**

Responsable des risques  
émergents, Groupe AXA



**DIDIER  
PARSOIRE**

Directeur Cyber Solutions,  
SCOR



**FLORENCE  
PICARD**

Actuaire certifiée, membre du Directoire,  
Fondation du risque



**PIERRE-CHARLES  
PRADIER**

Économiste



**JEAN-ÉTIENNE  
QUINTIN**

Membre de l'Académie de marine,  
Directeur de clientèle Département Transports  
et Spécialités, DIOT SIACI



**SÉVERINE  
SALGADO**

Directrice générale,  
Mutualité française (FNMF)



**DOMINIQUE  
SEUX**

Directeur délégué, *Les Échos*  
et éditorialiste, France Inter



**CATHERINE  
TOUVREY**

Directrice générale,  
Harmonie Mutuelle



**PIERRE  
VALADE**

Actuaire certifié, membre de la commission  
ERM, Institut des actuaires



**PHILIPPE  
WAHL**

Président-directeur général,  
Groupe La Poste

Assurance et conflit :

# Protéger la continuité de la chaîne logistique



**JEAN-ÉTIENNE  
QUINTIN**

Membre de l'Académie de marine  
Directeur de clientèle  
Département Transports  
et Spécialités,  
DIOT SIACI

Nous vous proposons d'aborder dans cet article les expositions aux risques de la chaîne logistique de l'industrie avec pour illustration le domaine de la construction automobile. Puis nous envisagerons les garanties que le marché de l'assurance peut mettre en place dans un contexte géopolitique de conflits, pour enfin aborder les risques non garantis par le marché de l'assurance et les perspectives d'alternatives de transferts.

**Jean-Étienne Quintin développe toutes les conséquences fâcheuses des conflits pour l'assurance mondiale en général et en particulier sur les chaînes logistiques, comme celles qui relient les fournisseurs et les sous-traitants de l'industrie automobile. Les retards peuvent être tout aussi dommageables que les naufrages ou les incendies et les pertes d'exploitation sont difficilement indemnisables lorsqu'il n'y a pas de dommages à la marchandise.**

## Les expositions aux risques de la chaîne logistique de l'industrie automobile : entre maîtrise et impact des aléas

Dans le prolongement des Trente Glorieuses, l'industrie mondiale ne s'est guère souciée de la résilience de sa chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs étaient multiples, les flux logistiques terrestres maritimes et aériens étaient peu empêchés par les risques climatiques ou par les risques politiques, à l'exception de quelques conflits localisés. Dans un contexte de concurrence mondiale plus forte, les industries occidentales ont revu leur modèle en délocalisant leurs fabrications et fournisseurs vers les pays émergents. En parallèle de ce mouvement, les industriels ont largement rationalisé les sources d'approvisionnement en limitant leur nombre de fournisseurs.

Dans cette situation d'optimisation, il ne manquait plus que la survenance de facteurs extérieurs, tels que des événements climatiques majeurs comme l'éruption du volcan Eyjafjallajökull en 2010, les inondations en Thaïlande en 2011, et un tsunami au Japon la même année pour venir perturber très fortement la chaîne logistique mondiale de certaines industries. À ces événements, nous pouvons ajouter les impacts d'origine humaine tel que l'échouement dans le canal de Suez du porte-conteneurs *Ever Given* en mars 2021. À cette liste d'expositions en risques, l'actualité des conflits mondiaux est venue rappeler à nos civilisations et aux industries manufacturières et de transformation que la géopolitique mondiale redevenait une source de perturbations majeure dans les ruptures d'approvisionnement.

Depuis l'après-guerre, l'industrie automobile a connu un développement exponentiel porté par la croissance économique et les avancées technologiques. Cette évolution a également influencé la chaîne logistique de l'industrie automobile, avec une décentralisation des fournisseurs et des chaînes d'approvisionnement mondiales de plus en plus complexes.

Tous les composants, toutes les pièces d'une automobile sont strictement nécessaires à sa production. Les industriels doivent disposer de plans de résilience malgré la complexité et

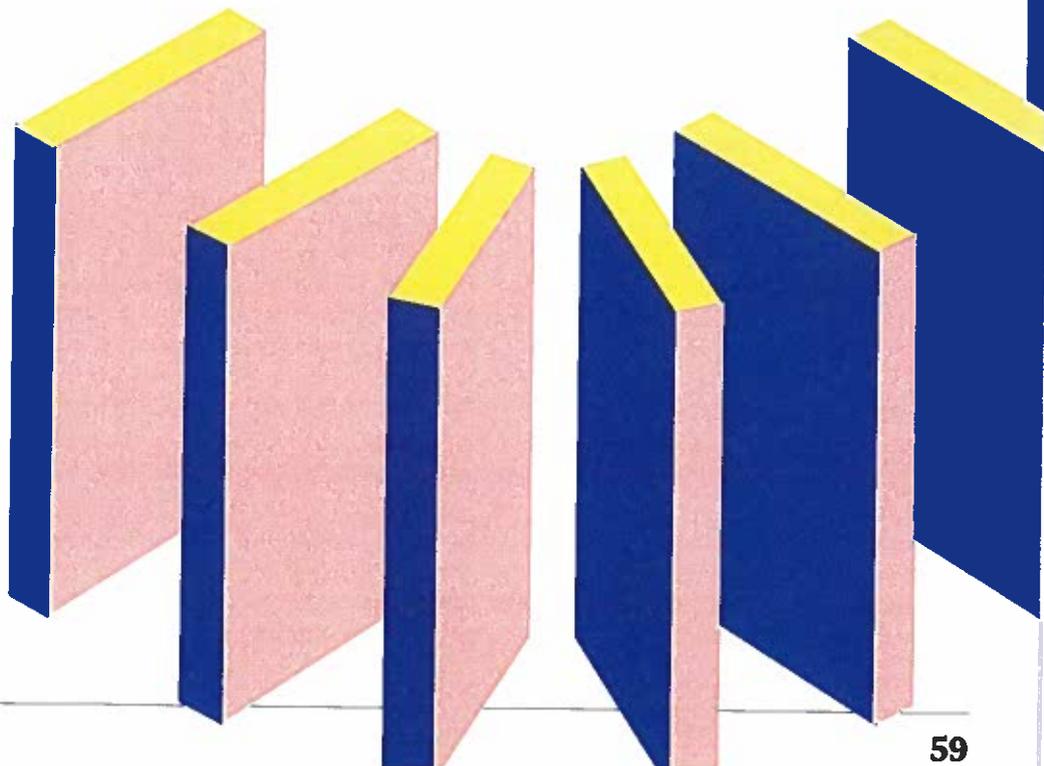
**L'actualité des conflits mondiaux est venue rappeler à nos civilisations et aux industries manufacturières et de transformation que la géopolitique mondiale redevenait une source de perturbations majeure dans les ruptures d'approvisionnement.**

la diversité des pièces. Certains composants ne sont pas seulement propres aux automobiles mais peuvent également être utilisés par d'autres industries comme les télécoms, le transport, l'électronique, l'aéronautique. Le sujet des ruptures d'approvisionnement va donc bien au-delà de l'industrie automobile.

Les premiers risques liés aux conflits géopolitiques sont les pertes et les destructions, mais aussi les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. Le blocage des routes et des ports crée des ruptures d'approvisionnement en amont, c'est-à-dire de composants, matériaux provoquant de possibles ruptures de production. Mais ces mêmes blocages peuvent également affecter les livraisons en aval vers les consommateurs, créant un accroissement de stock de produits finis.

Plusieurs types de réponses peuvent être envisagées, allant du double approvisionnement à l'utilisation de routes alternatives ou de moyens d'affrètements alternatifs, jusqu'à la coûteuse création de stocks tampons. Toutes ces solutions sont souvent temporaires et doivent être suffisamment agiles pour être mixées entre elles en cas de long conflit. Aucune n'est parfaite.

Lorsque les plans de mitigation sont épuisés, des arrêts de production peuvent malheureusement survenir, créant des effets collatéraux



importants : les fournisseurs non-impactés doivent réduire leur cadence de production pour éviter les surstocks et l'usine terminale doit arrêter sa chaîne de montage, provoquant du chômage technique et une gestion de stock hors flux de production.

Ces ruptures d'approvisionnement ont évidemment des conséquences financières pour l'industrie, outre la perte de revenus directs liés à la diminution ou l'arrêt d'activité, l'insatisfaction des clients pénalisés par la mise à disposition tardive de produits, voire l'absence de livraison.

Les départements achats et logistiques des industriels doivent ainsi s'adapter aux circonstances aléatoires comme après l'échouement d'un navire (*Ever Given* en mars 2021 dans le canal de Suez), avec le constat qu'un reroutage par le cap de Bonne-Espérance génère des coûts et des délais supplémentaires. En cas de conflits armés, il convient d'élaborer des plans de continuité d'activité via de nouvelles routes logistiques.

Les sites de production, tant ceux des industriels que ceux des fournisseurs, sont calibrés pour répondre à des capacités de production précises permettant un niveau de qualité répétable et irréprouvable.

Le multi-approvisionnement imposerait de prévoir potentiellement de dépanner la production d'un site par l'activation d'un second, qui dispose déjà de son propre programme de production. Cela reviendrait donc à prévoir des unités de productions surdimensionnées et donc travaillant en sous-capacité ce qui n'est pas une solution économiquement viable ni pertinente.

La recherche de fournisseurs alternatifs est parfois une solution. Mais la particularité de certains composants, impose parfois le choix du fournisseur, la propriété intellectuelle attachée au produit le rendant en effet incontournable.

Enfin, l'industrie automobile se distingue par sa complexité. La conception et la fabrication d'un véhicule impliquent des processus longs et coûteux, allant de la recherche et développement aux essais très rigoureux, en passant par les phases de production en série garantissant un niveau de qualité répétable sur de très importants volumes. Une nouvelle source

d'approvisionnement implique de nouvelles phases de validation, car tous les composants d'un véhicule sont en interaction.

### **Les assurances mobilisables en cas de rupture d'approvisionnement : les assurances des risques de guerre**

Lorsqu'un conflit armé survient, comme cela a été le cas le 24 février 2022 entre la Russie et l'Ukraine, même si certaines primes étaient apparues, la chaîne logistique de l'approvisionnement de matières premières comme les commodités liquides (pétrole), ou sèches en vrac comme les grains en provenance de la mer Noire, a été très rapidement stoppée. Le conflit entre le Hamas et Israël a désormais des conséquences jusque dans le détroit de Bab-el-Mandeb et dans le sud de la mer Rouge. Des navires ont été touchés, déroutés, détenus, et les marchandises à bord de ces navires ont subi le même sort. Désormais la gestion des risques à travers les cartes de notre planisphère devient un outil de pilotage indispensable. Mais les industries, manufacturières notamment, sont-elles bien garanties dans ces circonstances ?

Avant d'envisager les transferts de risques spécifiquement liés aux transports, il convient de rappeler qu'à l'occasion d'un conflit armé pouvant entraîner des conséquences directes sur l'outil industriel ou commercial d'un assuré dans une zone de conflit, il est possible de mobiliser des garanties de type violences politiques. De la même manière, ces couvertures peuvent comprendre des garanties de carences de fournisseurs.

Traditionnellement, le marché de l'assurance maritime mondial des risques de guerre et assimilés couvre les conséquences des risques de guerre, qu'il s'agisse des navires ou des marchandises. Ainsi, les dommages subis par les navires devraient être indemnisés par les assurances corps (œuvres vives, hélice, safran, appareils de propulsion), mais aussi les coûts relatifs aux renflouements et au remorquage. Bien qu'il s'agisse de mêmes attaques et de mêmes événements, les marchés d'assurances demeurent distincts entre ceux qui garantissent les navires et ceux qui garantissent les marchandises transportées à bord.

**L'assurance des risques de guerre a pour but de garantir l'armateur et les chargeurs contre les conséquences dommageables qui résultent de la guerre civile ou étrangère.**

L'assurance des risques de guerre a pour but de garantir l'armateur et les chargeurs contre les conséquences dommageables qui résultent de la guerre civile ou étrangère. Tandis que le risque de mer est d'une fréquence relativement constante ou, en tout cas, n'évolue que très lentement en fonction des perfectionnements techniques et permet, par conséquent, l'établissement de statistiques facilitant, par catégorie de navire ou de navigation, la mesure approximative du prix du risque encouru, le risque de guerre est d'une intensité intrinsèquement variable.

En temps de paix générale, le risque est par définition très faible. En période de tension internationale, il s'accroît rapidement. Dès qu'une guerre, déclarée ou non, se déclenche, il peut prendre des proportions d'une extrême importance et les surprimes risques de guerre peuvent évoluer dans un rapport de 1 à 10 selon les zones et les périodes. L'évolution se fait en fonction des éléments géopolitiques du moment dans les zones fréquentées.

Les tarifications varient par ailleurs sensiblement en fonction de l'analyse du risque suivant la typologie de navire, son pavillon, les valeurs assurées, la zone de transit, et les mesures de sûreté envisagées comme le BMP5<sup>1</sup> ou l'embarquement de gardes armés.

Les assureurs risques de guerre à travers le monde suivent les appréciations de risques du JWC Joint War Committee s'agissant de l'assurance risque de guerre des navires et du JCC Joint Cargo Committee pour l'assurance risque de guerre des marchandises transportées du marché de l'assurance de Londres.

Pour le marché français, c'est le CESAM<sup>2</sup> qui établit une liste de notation des zones à risques à travers le monde.

Ainsi, les assureurs couvrant les risques de guerre se réservent la possibilité d'annuler les garanties (au moyen d'une « NOC » *Notice of Cancellation*), pour ensuite réétudier la tarification d'assurance pour toute exposition dans ces zones sur la base d'une déclaration préalable et de termes à définir au cas par cas.

### Les risques non-garantis et les perspectives d'alternatives de transferts

Au-delà de la destruction de biens lors de conflits armés, et afin de répondre aux problématiques de risques d'un certain nombre d'industriels en matière de rupture de la chaîne logistique, certaines compagnies aidées de consultants spécialisés et de courtiers ont tenté, il y a quelques années, de mettre au point des polices d'assurance autonomes de pertes financières dites « assurances de la *supply chain* » incluant les dommages, le risque d'insolvabilité, les risques politiques mais destinés à un nombre limité de fournisseurs. La mise au point de ce type de police nécessite cependant des études très approfondies sur l'ensemble de la chaîne de fournisseurs critiques quel que soit leur rang afin d'évaluer les vulnérabilités grâce aux facteurs de risques identifiés. Dans ce type d'étude, il est possible d'identifier le cas d'industriels qui réalisent des marges commerciales annuelles très conséquentes grâce aux produits de fournisseurs dont les coûts d'achats peuvent s'avérer relativement faibles.

L'étude de ces risques demeure toutefois très complexe en raison de la cartographie de la chaîne logistique des industries manufacturières comme la construction aéronautique ou automobile. Par ailleurs, le niveau de prime lié à ces risques demeure élevé faute de mutualisation suffisante.

À travers ce type de garanties, c'est bien une perte d'exploitation qu'un assuré cherche à transférer alors que ce dernier n'a en réalité subi aucun dommage : il s'agit du concept de la perte d'exploitation sans dommage que le marché de l'assurance a du mal à envisager. L'assurance des pertes d'exploitation (PE) a émergé en France au début des années 1980. Elle n'a cessé de se développer depuis lors étant désormais souscrite par la majorité des entreprises assurées. Cependant, ces pertes d'exploitation ne sont indemnisées qu'à la suite de dommages eux-mêmes indemnisés durant une période comprise habituellement entre douze et dix-huit mois durant les reconstructions de sites. Dans le cadre des politiques de production à flux tendus (zéro stocks), les industries manufacturières sont donc tributaires des approvisionnements et des flux logistiques. En cas de ruptures d'approvisionnement notamment sans dommages à la marchandise, il n'existe pas de véritables solutions de transfert du risque vers l'assurance.

Afin de répondre à ces problématiques de risques, il convenait d'imaginer un système d'indemnisation qui vise à couvrir les pertes d'exploitation ne résultant pas de dommages matériels, comme les blocages d'accès causés par les Gilets jaunes, les événements climatiques (éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull en 2010 et blocage de la circulation aérienne), les pandémies. Les événements de type risque politique ou risque de guerre peuvent faire partie des risques garantis à travers des garanties d'assurance de pertes d'exploitation sans dommage. Faute de pouvoir trouver un marché d'assurance mature, la solution consiste, pour les assurés disposant de captives d'assurances, de garantir ces risques via des polices d'assurances dites « de pertes pécuniaires diverses ».

Nous avons pu voir à travers les quelques lignes qui précèdent que la chaîne logistique de l'industrie automobile notamment est très délicate à piloter dès lors que des conflits naissent à travers le globe. Si l'outil de transfert de risque que constitue l'assurance permet de protéger le bilan de l'entreprise durant certaines périodes où l'aléa est présent, en revanche l'assurance ne peut être une solution sur le temps long dès lors que des conflits perdurent et bouleversent les approvisionnements. Les répercussions du conflit entre le Hamas et Israël se sont



#### Notes

<sup>1</sup> Best Management Practices to Deter Piracy and Enhance Maritime Security.

<sup>2</sup> Comité d'Études et de Services des Assureurs Maritimes et Transports (CESAM).

<sup>3</sup> Navigating troubled waters: Impact to global trade of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal UNCTAD - 22 février 2024.

déportées sur le sud de la mer Rouge et le détroit de Bab-el-Mandeb. À l'heure de la rédaction de cet article, le trafic du canal de Suez avait baissé de 42% et les transits hebdomadaires de navires porte-conteneurs avaient chuté de 67% comme le montre une étude de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED)<sup>3</sup>.

L'organisation souligne la nécessité d'une adaptation rapide de l'industrie du transport maritime et d'une coopération internationale solide pour gérer le remodelage du commerce mondial. Les industriels tels que les fabricants automobiles seront donc non seulement contraints par les circonstances géopolitiques du moment, mais aussi par les injonctions politiques liées au climat (émissions de carbone des moyens de transport), et par les nécessités d'aide au développement des pays aux économies vulnérables. ⓘ