



Mactavish
Expert insurance buyers



Risques et assurances

Vulnerabilites et bonnes pratiques des et i industrielles

« Nos assurances représentent une charge que l'on paye sans trop regarder. »

Directeur financier, industrie lourde, fonderie, CA 50-100M€.

« L'analyse des risques est tout ce que l'on attend d'un courtier, mais nous ne l'avons pas. »

Direction des achats, industrie électronique, énergie, CA 100-200M€.

« Nous avons besoin d'aide et d'accompagnement pour réfléchir au mieux aux sinistres imprévisibles. Aujourd'hui, personne ne joue ce rôle.

Nous avons besoin d'un assureur exigeant. »

Président, équipementier automobile, CA 200-500M€.



Cher Lecteur,

Vous trouverez dans ce rapport un bilan sur les transformations des risques encourus par les Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) industrielles françaises. Je tiens tout d'abord à remercier la centaine d'industriels ainsi que les dizaines d'assureurs, courtiers, avocats, experts et associations sectorielles qui ont tous contribué de manière approfondie à la réflexion ayant permis la production de cette étude.

L'économie française attend beaucoup de son secteur industriel, en particulier de ses ETI, pour se redresser dans un contexte difficile. Nous nous sommes plongés pendant deux ans dans la réalité quotidienne de ces entreprises afin de comprendre l'environnement dans lequel elles opèrent et de mesurer les risques qu'il leur est nécessaire d'encourir pour parier sur l'avenir et croître. Nous avons observé chez ces ETI une capacité remarquable d'adaptation aux conditions actuelles et un grand esprit d'entrepreneuriat qui se traduit par la mise en place de nombreuses transformations dans des délais restreints et parfois avec des ressources insuffisantes.

Cette recherche d'efficacité se traduit par une prise de risques importante de la part de ces ETI, nécessaire à leur survie et leur croissance, mais malheureusement trop souvent mal identifiée, analysée, prévenue et transférée vers les marchés assurantiels. L'assurance a pris une importance stratégique pour les industriels ces dernières années car ils encourent plus de risques et les conditions d'accès aux formes classiques de financement alternatives à l'assurance, telles que l'endettement ou les marchés financiers, se sont durcies et ne sont ainsi souvent plus des options envisageables en cas de sinistre important. Paradoxalement, les directions des ETI privilégient, dans leurs négociations assurantielles, l'aspect tarifaire aux dépens de la fiabilité contractuelle, souvent par souci d'économie et par manque de ressources techniques en interne pour évaluer avec précision l'adéquation réelle des couvertures achetées.

Il est de ce fait indispensable que l'entreprise ait une stratégie de gouvernance des risques et des assurances à la mesure de ces enjeux. Si les comités de direction reconnaissent la valeur de l'assurance en tant qu'instrument financier, ceux-ci doivent sortir du dialogue stérile sur son coût pour avant tout se porter sur la qualité des produits et services achetés et ainsi se montrer plus exigeants vis-à-vis des courtiers et assureurs. Ces derniers ont par conséquent une importance capitale pour préserver la pérennité de ces ETI dont l'économie française dépend et se doivent de relever le défi et mieux accompagner nos industriels.

Il est temps que l'industrie française reconnaisse l'importance de l'assurance à sa juste valeur et reçoive le soutien dont elle a besoin de la part des professionnels du secteur.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bruce Hepburn'.

Bruce Hepburn
Président Directeur Général
Mactavish

TABLE DES MATIERES

I	SOMMAIRE EXECUTIF	6
	La Gouvernance Assurantielle	6
II	APERCU DE LA RECHERCHE	17
A.	Contexte Général	17
B.	Méthodologie employée	18
III	UNE PRISE DE RISQUES ACCRUE	20
A.	Risques liés à la Supply Chain	20
B.	Durcissement contractuel et réglementaire	27
C.	Risques liés aux produits	32
D.	Tertiarisation des activités	40
IV	DES RISQUES MAL APPREHENDÉS	45
A.	Des ressources internes et processus disponibles limités	46
B.	Les attentes des assurés vis-à-vis des intermédiaires d'assurance	51
C.	Les attentes des assurés vis-à-vis des assureurs	58
V	LE ROLE PRIMORDIAL DE L'ASSURANCE	65
A.	Une dépendance accrue envers les assurances	65
B.	Perspectives de durcissement de marché	70
VI	CONCLUSION	71
VII	REFERENCES	73

SOMMAIRE DES ENCADRES

ENCADRES :

1.	La Gouvernance Assurantielle	6
2.	Les piratages informatiques et leur traitement assurantiel	21
3.	Importance stratégique des centres de recherche et développement	23
4.	Faute inexcusable de l'employeur	27
5.	La RC d'atteinte à l'environnement	27
6.	Les risques nucléaires	29
7.	La perte d'image de marque	38
8.	Les problématiques internationales	58

AIDE-MEMOIRE :

1.	Evolutions des risques liés aux chaînes d'approvisionnement et de distribution	26
2.	Durcissement contractuel et réglementaire	31
3.	Evolutions des risques liés aux produits	40
4.	Tertiarisation des activités	43
5.	Gouvernance assurantielle - Questions que tout comité de direction devrait se poser	51
6.	Questions à poser aux intermédiaires	58
7.	Questions à poser aux assureurs	64

EXEMPLES ET ETUDES DE CAS :

1. Supply chain		
a.	Domotique (CA > 500m€)	22
b.	Automobile (CA > 500m€)	22
c.	Téléphonie mobile (CA 50-100m€)	22
d.	Emballage alimentaire (CA 200-500M€)	23
e.	Matériaux composites (CA > 500M€)	24
f.	Agroalimentaire (CA 200-500M€)	25
2. Durcissement contractuel		
a.	Agroalimentaire (CA 200-500M€)	28
b.	Agroalimentaire (CA < 100M€)	29
c.	Equipement domestique (CA > 500M€)	30
d.	Ameublement (CA 200-500M€)	30
3. Risques de produits		
a.	Electronique (CA 100-200M€)	32
b.	Bâtiment (CA > 500M€)	33
c.	Holding industrielle (CA 200-500M€)	34
d.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	34
e.	Automobile (CA 200-500M€)	35
f.	Equipement domestique (CA > 500M€)	36
g.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	37
h.	Bâtiment (CA > 500M€)	37
i.	Automobile (CA > 500M€)	37
j.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	38
4. Tertiarisation		
a.	Matériaux de construction (CA 200-500M€)	40
b.	Chaudronnerie (CA 100-200M€)	41
c.	Ferroviaire (CA < 100M€)	42
d.	Domotique (CA 100-200M€)	42
e.	Secteur viticole (CA > 500M€)	44
5. Problématiques assurantielles		
a.	Champagne (CA < 100M€)	50
b.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	53
c.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	54
d.	Electronique (CA > 500M€)	56
e.	Agroalimentaire (CA 200-500M€)	60
f.	Automobile (CA 200-500M€)	61
g.	Agroalimentaire (CA > 500M€)	61
h.	Equipement domestique (CA > 500M€)	63
i.	Ferroviaire (CA > 500M€)	66
j.	Secteur viticole (CA > 100M€)	67

SOMMAIRE EXECUTIF

Le secteur industriel est au cœur des préoccupations politiques actuelles en France. Il représente 16% du PIB et trois millions d'emplois.

Le segment étudié dans cette recherche, défini par la loi de 2008 sur la modernisation de l'économie, est celui des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), qui rassemble les sociétés comptant entre 250 et 4999 employés, et dont le chiffre d'affaires et le total de bilan n'excèdent pas 1,5 et 2 milliards d'Euros respectivement.

Ces ETI industrielles ont dû, au cours des dernières années, **conduire de nombreux changements pour faire face aux nouvelles contraintes de marché et à la crise économique**, et évoluent désormais dans un environnement plus complexe, plus rapide et en constante mutation.

Dans la plupart des cas observés, ces changements ont suscité une **aggravation des risques des entreprises**. Notre étude analyse les méthodes d'identification, de prévention et de transfert de ces risques et démontre des **insuffisances existantes dans la manière dont les entreprises gouvernent leurs assurances**.

Une prise de risque accrue par les ETI

Sur fond de crise économique, nous constatons un manque fréquent de ressources et d'expertise au sein des entreprises, ne permettant pas une compréhension et un traitement adéquats des évolutions des risques opérationnels et des assurances. Ce rapport a notamment pour objectif d'indiquer des pistes d'amélioration des pratiques de gouvernance des risques et des assurances, afin de permettre aux ETI de pérenniser leurs activités en prenant en compte leurs contraintes financières. **La complexification des risques** s'articule autour de quatre thèmes principaux :

Les risques d'interruption des chaînes d'approvisionnement et de distribution

65% des entreprises interrogées reconnaissent avoir restructuré leurs opérations et supply chain au cours des dernières années. L'optimisation des stocks, la rationalisation des approvisionnements et l'internationalisation des opérations rendent les chaînes d'approvisionnement plus interdépendantes et exposées à des sinistres de forte intensité, tant en amont qu'en aval. Ce phénomène n'est pas nouveau et a donné lieu depuis plusieurs années à des débats dans les

milieux du risk management. Cependant, notre recherche révèle qu'une proportion encore limitée d'entreprises affiche une compréhension suffisante des risques liés à la supply chain, les ETI les mieux sensibilisées étant celles qui ont déjà été confrontées à de larges sinistres. Ces lacunes se caractérisent par l'absence de développement de méthodes fiables de gouvernance des risques et notre étude a ici pour but de mettre en lumière des opportunités pour les entreprises d'améliorer l'identification, la prévention mais également le transfert des risques d'interruption.

Le durcissement contractuel et réglementaire

75% des entreprises interrogées déclarent être confrontées à une aggravation de la pression réglementaire et contractuelle. En plus du durcissement des réglementations qui accroissent leurs responsabilités, les ETI se retrouvent prises en étau entre leurs clients et fournisseurs qui imposent des conditions contractuelles plus sévères en dehors du périmètre de couverture des contrats d'assurance. De ce fait, elles sont plus exposées, entre autres, aux pénalités de retard et aux risques affectant leur Responsabilité Civile (RC), principalement en cas de défaut de produits ou de prestations. À cela s'ajoute une judiciarisation des contentieux, rencontrés notamment dans les sinistres entre les entreprises et les particuliers et dans les risques spéciaux de type OGM, nucléaire ou aéronautique. Ce durcissement et les témoignages de nos interlocuteurs soulignent une opportunité à saisir par les intermédiaires ayant les compétences adéquates pour mieux accompagner et conseiller leurs clients sur l'interprétation des clauses contractuelles liées à leurs prises de responsabilités et leurs assurances.

Les risques de défaillance de produits

58% des sociétés interrogées reconnaissent que leurs produits présentent une exposition aux risques plus importante qu'auparavant. Cela s'explique notamment par la combinaison de trois contraintes majeures :

- Premièrement, des contraintes économiques, incitent les entreprises à sous-traiter ou délocaliser leur production et à modifier leurs

produits pour optimiser les coûts de fabrication.

- Deuxièmement, des contraintes juridiques émergentes peuvent influencer le risque produit, à l'instar des nouvelles normes environnementales ou des directives REACH qui ont souvent obligé les industriels et leurs fournisseurs à modifier leurs méthodes de production ainsi que les matériaux employés.
- Troisièmement, des contraintes de marché poussent les ETI à adapter de façon innovante leurs produits aux évolutions des besoins de leurs clients et consommateurs en les rendant plus complexes (informatisation, ajout de composants électroniques), et en les commercialisant vers des secteurs ou des régions méconnus. L'internationalisation des activités entraîne une perte de visibilité pour les personnes en charge des risques.

Selon les entreprises et les assureurs interrogés, les rappels de produits sont plus fréquents, plus complexes et plus coûteux. Certains faits générateurs et dommages immatériels sont quasiment systématiquement exclus des couvertures de RC, à l'insu du responsable des assurances, alors que le risque est bien réel, comme l'ont confirmé nos entretiens. Bien que ces garanties ne soient pas indispensables, il est important que l'assuré ait plus de visibilité sur l'étendue de ses couvertures. Ceci représente une véritable opportunité de différenciation pour les intermédiaires et les assureurs qui sont en mesure d'aider les assurés dans l'identification des risques et leur prévention, notamment sur les problématiques de RC.

Tertiarisation des activités

49% des industriels interrogés témoignent d'un développement ou d'un accroissement de leurs activités de services. Les profits de nombre d'entre eux dépendent de façon accrue de la provision de services (installation, pose, maintenance, formation, conseil, design, programmation), aux dépens de leur activité de production historique. Cette évolution, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une réflexion sur les risques encourus, peut accentuer la vulnérabilité de l'entreprise, sa

ENCADRE 1 : LA GOUVERNANCE ASSURANTIELLE

Le concept de gouvernance assurantielle s'inscrit dans la lignée de la gouvernance d'entreprise. Il a pour finalité de garantir la fiabilité et l'adéquation des assurances avant la signature et au cours de la vie du contrat, ainsi que leur fonctionnement optimal en cas de sinistre. Insufflée par les comités de direction qui en définissent les principaux objectifs, la gouvernance assurantielle a pour vocation de stimuler les différents acteurs (équipes opérationnelles, intermédiaires et assureurs) en vue d'optimiser les programmes d'assurance et d'obtenir le meilleur service possible de la part de chacun d'entre eux.

La gouvernance assurantielle comprend les notions suivantes :

- Audit approfondi des couvertures et contrats de l'entreprise
- Organisation de l'identification et de la transmission des informations relatives aux risques de l'entreprise, ainsi que du juste équilibre entre la prévention et le transfert assurantiel
- Mesure de la performance de l'entreprise, des intermédiaires et assureurs en termes de stratégie assurantielle.

marge dépendant largement de l'aptitude à offrir des services et plus seulement de sa capacité à maintenir sa production. Il est également important de réfléchir aux conséquences d'une mauvaise prestation de service auprès des tiers, leur niveau de tolérance étant beaucoup plus faible que pour un problème lié à une vente de produits. Enfin, la question de la nécessité d'une couverture en RC professionnelle dans le cadre de certaines activités de services n'est pas suffisamment posée par les directions d'entreprises. Une veille active en interne sur l'évolution des risques liés à la provision de services s'avère indispensable, ainsi qu'un accompagnement optimal de la part de l'intermédiaire en assurance et des assureurs, qui se doivent d'être proactifs dans l'aide à l'analyse, la prévention et le transfert de ces risques.

Un grand besoin de gouvernance des risques et des assurances des ETI industrielles françaises

Une des conclusions principales de cette étude est qu'à l'exception des entreprises ayant vécu un grand sinistre les directions générales des ETI industrielles françaises ne disposent généralement pas de méthodes de gouvernance des risques et des assurances appropriées au regard de l'évolution de leurs expositions (cf. section III). L'assurance est une forme de capital, certes contingent à la survenue d'un sinistre mais comparable au crédit et à l'investissement, et un remarquable levier financier en cas de sinistre. Pourtant, les comités de direction ne consacrent pas ou peu de temps à son achat et à sa gestion. En conséquence, dans le contexte actuel, le profil-type de l'ETI industrielle française est une société qui ne dispose pas des ressources et des compétences nécessaires pour mettre en place une stratégie adéquate d'identification, de prévention et de transfert des risques pour se couvrir efficacement contre les sinistres de forte intensité. Elle se repose ainsi, trop souvent à l'aveugle, sur les professionnels de l'assurance, intermédiaires et assureurs, sans être réellement en mesure de mesurer [1] leurs performances en dehors de grands sinistres et [2] l'adéquation entre les pratiques du marché assurantiel, améliorables sur de nombreux

points, (cf. section IV) et ses besoins.

Ainsi, 40% des gestionnaires d'assurances de notre échantillon, principalement des directeurs financiers ou juridiques, les administrent depuis moins de cinq ans et 75% des personnes interrogées y consacrent moins de 25% de leur temps, concentré dans les mois précédant le renouvellement des contrats. Sans pour autant multiplier les ressources dédiées aux risques et aux assurances, il est possible pour les ETI de mieux les allouer en conduisant une analyse en amont afin d'identifier les carences en termes de gouvernance assurantielle. Ceci doit inclure :

- Une implication des directions opérationnelles dans l'identification et la prévention des risques,
- Un contrôle et un suivi détaillé de l'évolution des risques,
- Une communication adéquate avec les assureurs,
- Une compréhension des contrats d'assurance et la mise en place de tests de fiabilité de ces derniers,
- Une négociation de standards de services supérieurs de la part des intermédiaires en assurances, centrés sur la fiabilité contractuelle et pas uniquement sur le tarif.

Les décisions importantes relatives au placement des risques sont majoritairement prises dans l'urgence, avec peu de connaissance et de compréhension des détails techniques, gages de fiabilité des couvertures. Ceci est induit par une attention insuffisante de l'entreprise, et plus particulièrement de la direction générale, focalisée sur la négociation tarifaire, au détriment de la qualité des garanties.

Paradoxalement, malgré le manque de ressources et d'attention portées à l'assurance, la prévention est un élément important pour les directions générales, principalement au sein des ETI patrimoniales pour qui la protection de l'actif familial est un élément stratégique. Celles-ci ont, en revanche, le réflexe de réfléchir à la prévention, sans pour autant considérer le transfert des risques comme une option complémentaire, à l'exemple d'un industriel du textile qui ne souhaite

pas s'assurer en perte d'exploitation sous prétexte que l'entreprise a mis l'accent sur la prévention. Une gestion des risques organisée et efficace est un atout à valoriser auprès des assureurs afin de mettre en place des couvertures assurantielles fiables et complémentaires aux mesures de prévention.

D'avis d'experts en gestion de sinistres, la prévention des risques mise en place ces dernières années en France, principalement relative aux risques de dommages, commence à porter ses fruits et l'on observe une diminution des sinistres « classiques » de type incendie ou bris de machines. Cependant, 69% des entreprises consultées admettent avoir fait face à au moins un sinistre d'envergure au cours des dernières années, malgré les mesures de prévention en place. Cette statistique illustre l'importance de la fiabilité des contrats d'assurance ayant pour objectif de protéger l'entreprise de ces sinistres. Ces derniers sont principalement liés aux évolutions de risques mentionnées dans la section III, en termes de RC produit et de perte d'exploitation et illustrent le besoin de garanties assurantielles fiables et claires en plus des efforts de prévention.

Compte tenu de leur prise de risques et du manque fréquent de ressources internes, les ETI expriment un besoin d'accompagnement et de conseil de la part de leurs intermédiaires et de leurs assureurs. **Notre recherche met en avant des axes et des opportunités d'amélioration importants dans la relation entre les trois acteurs.**

La relation avec les intermédiaires

Les demandes formulées auprès des intermédiaires s'articulent autour de trois thèmes :

- La proactivité et l'expertise nécessaires dans l'analyse des risques de l'entreprise. En effet, de nombreux industriels constatent une perte de ressources techniques chez les intermédiaires qui privilégient le développement de compétences commerciales.
- Un accompagnement plus poussé dans la prévention portant sur un panel plus large que

les risques de dommages aux biens classiques, tels que les carences dans l'approvisionnement ou la distribution, et les responsabilités civiles, notamment les risques liés aux engagements contractuels, aux produits, à l'informatique et à l'environnement.

- Le transfert des risques doit se fonder sur la mise en place de couvertures adaptées et compréhensibles pour l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un travail de préparation en avance des renouvellements, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. De même, dans la gestion des sinistres, le besoin de technicité, de présence, de réactivité et de partage d'expérience se fait ressentir et est un facteur de différenciation dans le choix des intermédiaires.

À ces critères importants s'ajoutent des demandes, d'ordre général, peu satisfaites :

- Un besoin de stabilité des équipes afin de mieux connaître leurs clients et l'évolution de leurs besoins au fil des années. Cette stabilité permet de développer un climat de confiance jugé primordial par nos interlocuteurs.
- Un besoin d'adaptabilité des intermédiaires à leurs clients, leur manière de travailler, leur culture, leurs activités, leur secteur et souvent leur souhait de mieux comprendre le fonctionnement des assurances, rendu difficile par le jargon assurantiel complexe.
- Enfin, un besoin d'accompagnement à l'international jugé très important pour ces entreprises qui se développent à travers le monde sans pour autant avoir les connaissances et les ressources assurantielles nécessaires.

La relation avec les assureurs

Malgré leur volonté et leurs capacités, les assureurs des ETI interrogées manquent de visibilité sur leurs clients finaux ; dès lors, leur apporter de la valeur, en dehors de l'indemnisation des sinistres, n'est pas chose aisée. Les demandes formulées par les industriels auprès des assureurs s'articulent autour de cinq thèmes :

- Le besoin d'établir une relation de confiance avec l'assureur par des rencontres régulières avec les chargés de comptes et responsables de la prévention et des sinistres, par la stabilité de ses effectifs, par sa solidité financière ainsi que par sa compréhension de l'activité de l'entreprise et de ses risques.
- Il est essentiel pour les ETI que les assureurs et les intermédiaires parviennent à améliorer la clarté et la flexibilité des polices d'assurance pour faciliter les procédures en cas de sinistre. Que celles-ci soient rédigées par le courtier ou l'assureur, il est rare que l'entreprise appréhende l'étendue de la couverture et des exclusions en place, principalement autour des risques mentionnés dans la section III. Il est important que l'assureur et l'intermédiaire s'adaptent aux besoins de l'entreprise et se sentent responsables du niveau de compréhension du client afin d'éviter tout malentendu en cas de sinistre.
- Comme pour les intermédiaires, les capacités d'accompagnement à l'international sont appréciées par les ETI qui veulent s'assurer de la sécurité de la maison mère en cas de souci dans une filiale étrangère pour laquelle ils ont moins de visibilité et de contrôle. La conformité des programmes internationaux, d'un point de vue réglementaire et fiscal, est une préoccupation.
- La réactivité, la flexibilité et la transparence des assureurs quant à l'administration et la gestion de sinistres est un sujet de tension chez les ETI qui aimeraient travailler avec eux dans une logique de partenariat.
- Le conseil en prévention, au-delà des risques de dommage aux biens est insuffisant alors qu'il est jugé comme étant un facteur important et différenciant.

Les ETI industrielles françaises se retrouvent plus exposées qu'auparavant

À défaut de mise en place par la direction de l'entreprise d'une gouvernance des risques et des assurances appropriée, accompagnée d'un conseil technique et proactif de l'intermédiaire et d'une plus grande proximité avec l'assureur, les ETI

industrielles françaises se retrouvent plus exposées qu'auparavant. Les témoignages et exemples de risques importants non identifiés et non assurés sont listés au long du rapport et s'articulent autour des quatre thèmes de risque développés dans la section III :

- Des cas d'interruptions de chaînes d'approvisionnement entraînant des pertes d'exploitation conséquentes ne seraient pas indemnisés en cas de sinistre. En voici plusieurs exemples, détaillés dans la section III. A. :

- Une machine, indispensable à la production d'un industriel de l'emballage, endommagée lors de son transport vers une filiale étrangère.
- L'interruption de la production ou de la logistique, quel que soit le fait générateur, chez un industriel des télécommunications sous-traitant l'ensemble de sa production.
- L'immobilisation de la flotte de camions d'un industriel de la volaille causée par de fortes chutes de neige avant les fêtes de fin d'année.
- Un blocage des marchandises et de la production suite à des émeutes lors du « Printemps arabe » chez un industriel de l'électronique.
- Un arrêt des commandes chez un équipementier automobile, causé par une interruption de la chaîne logistique du client constructeur (bug informatique chez un fournisseur clé de PSA).

- Les prises de responsabilités contractuelles par les industriels interrogés peuvent entraîner de très lourds sinistres en RC, parfois exclus des contrats d'assurance, qui pourraient être évités par une meilleure gestion des risques contractuels et des assurances. Parmi les exemples rencontrés et détaillés dans la partie III. B. figurent :

- Un fabricant de produits industriels à destination du nucléaire serait tenu pour responsable des dommages causés à la centrale nucléaire en cas de défaillance des produits, suite au changement des conditions générales d'achat des opérateurs, et ce malgré la Convention de Paris.
- Un équipementier automobile obligé de prendre

à sa charge de nombreux frais de dépose/repose et d'analyse qualité sur des produits jugés défectueux par le constructeur ou ses clients mais ne présentant aucun signe de vice et sortant ainsi du périmètre assurantiel.

- Les polices RC ne sont pas toujours adaptées ou mises à jour en fonction des évolutions des risques liés aux produits, à leur utilisation, ainsi qu'aux nouvelles activités de services proposées. Voici quelques illustrations de témoignages rencontrés :

- Un groupe agroalimentaire connaît des difficultés du fait de l'amélioration constante des technologies de détection des OGM qui identifient des traces parfois inexplicables et pour lesquelles l'assureur n'offre pas d'indemnisation en RC tant que la faute de l'industriel n'est pas prouvée.
- Toujours dans l'agroalimentaire, plusieurs industriels n'ont pas été indemnisés par leurs assureurs pour des défauts de produits entraînant des retraits massifs de ces articles car ceux-ci, bien que jugés impropres à la consommation (par exemple mauvaise couleur ou odeur), ne présentaient pas de risques sanitaires pour le consommateur.
- Un équipementier automobile décide pour des raisons financières de ne pas couvrir ses risques de responsabilités civiles produit aux Etats-Unis. Par la suite, à l'occasion d'un important rappel de produits vendus en France à un client français, cet équipementier apprend par son assureur et son courtier que les coûts encourus pour la dépose-repose des produits vendus en France mais exportés par la suite par le constructeur aux Etats-Unis, à l'insu de l'équipementier, ne sont pas couverts.

- En cas de sinistre majeur et d'interprétation ambiguë des clauses contractuelles ou de manquements non-intentionnels dans la déclaration des risques, le contexte législatif français abondera théoriquement dans le sens de l'assuré. Ceci peut toutefois donner lieu à de longs contentieux juridiques et des indemnisations

réduites et/ou retardées. Le directeur de la souscription d'un grand assureur témoigne ainsi qu'en cas de sinistre peu commun au regard de la déclaration faite par l'assuré, l'assureur a le temps et l'argent de son côté pour négocier, alors que l'entreprise peut se retrouver dans une situation financière délicate. Mentionnons ici deux cas significatifs :

- Un producteur de vin, dont plusieurs châteaux furent victimes d'une même tempête, s'est vu imposer l'application de la franchise pour chaque site alors qu'il semblait clair pour l'assuré que la franchise était applicable une seule fois par fait générateur.
- Un fabricant de matériaux de construction témoigne d'un contentieux avec son assureur RC depuis de nombreuses années portant sur un sinistre de plus de 10 millions d'Euros. L'industriel a fabriqué et commercialisé un produit défectueux pendant cinq ans (du fait d'un défaut de qualité d'un fournisseur) et l'assureur estime que le sinistre n'est pas sériel et que la franchise doit donc s'appliquer unitairement. Le directeur juridique de ce groupe indique que le contentieux augmente de manière dramatique le coût global du sinistre. Ce souci a contribué à ce que l'entreprise ne puisse plus respecter un de ses covenants bancaires, offrant ainsi la possibilité aux banques créancières d'en prendre le contrôle.

Dans le contexte économique actuel, la fiabilité du produit d'assurance est indispensable pour les ETI

L'accès au crédit et à l'investissement étant plus restreint, la fiabilité des contrats d'assurance, en cas de sinistre significatif, devient un élément essentiel à la pérennité des ETI. Celles-ci ont la particularité, en comparaison avec les grands groupes, d'acheter des limites d'assurance particulièrement importantes par rapport aux liquidités disponibles à court terme et à leurs niveaux de profits. Ainsi, 39% des interlocuteurs pensent ne pas pouvoir supporter la charge d'une indemnisation impayée ou différée en cas de

sinistre majeur. L'industriel du bâtiment mentionné dans le précédent paragraphe a ainsi dû nommer un mandataire pour renégocier son crédit auprès d'une cinquantaine de banques et, ainsi, conserver le contrôle de son entreprise.

Cependant, faute de gouvernance des assurances adéquate, les négociations annuelles s'orientent vers les montants des primes d'assurance aux dépens de la qualité des garanties.

À cela s'ajoute la pression exercée par les régulateurs en termes de solvabilité mais aussi la détérioration de la situation financière de la plupart des assureurs de grands risques, illustrée par la dégradation des notes données par les agences de notation financières et aggravée par la recrudescence des catastrophes naturelles et des sinistres industriels. Ces sinistres ont tendance à se complexifier et les délais d'indemnisation à s'accroître (cf. section III et rapport Mactavish – Sector Risk Research 2010). 46% des personnes interrogées en charge des assurances ne connaissent pas les mécanismes de cyclicité des marchés, ni l'impact qu'ils peuvent avoir sur leur entreprise en termes de prime, de niveau de garanties et d'indemnisation. L'analyse des tendances historiques démontre qu'il est peu probable que les conditions de marché demeurent, globalement, durablement à l'avantage des assurés. En conséquence, il est important pour les ETI de travailler avec leurs intermédiaires et assureurs sur la fiabilité des garanties en prévoyant l'éventualité d'un durcissement de la politique de souscription et de gestion des sinistres par les assureurs.

Il est donc urgent pour les différents acteurs, mais avant tout les assurés, de porter une attention particulière aux évolutions des risques, à leur prévention et à leur transfert éventuel vers le marché des assurances. Les centaines de consultations menées en 2011-2012 ont mis en lumière de nombreux sinistres, potentiels ou survenus, mal estimés par les entreprises, leurs intermédiaires et leurs assureurs. Sans la mise en place d'une gouvernance adéquate des risques et des assurances, de nombreuses ETI, dans ce nouveau contexte, ne pourront pas, de manière réaliste, faire face à un sinistre majeur. La solution pour les entreprises n'est évidemment pas de chercher à tout assurer, mais bien d'identifier les risques majeurs encourus et de décider ou non de leur transfert, en utilisant au mieux les conseils des intermédiaires et les solutions des assureurs dans le but d'optimiser la fiabilité des couvertures mises en place. Dans cette optique, ce rapport suggère aux acheteurs d'assurance un certain nombre de mesures à adopter et de réflexions à mener.

THEME 1 : EVOLUTION DES RISQUES LIES AUX CHAINES D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Probabilité d'occurrence et impact accru des pertes d'exploitation du fait de l'allongement des chaînes et de la rationalisation des stocks et des fournisseurs.
- Davantage de frais supplémentaires d'exploitation, d'approvisionnement et de redémarrage de l'activité en cas de sinistre.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- La perte d'exploitation générée par la perte ou l'endommagement d'un produit ou d'un sous-ensemble au cours du transport, à cause d'un événement politique (par exemple le « Printemps arabe ») ou à l'occasion de certains événements climatiques (tels que la neige empêchant la livraison de denrées périssables).
- La perte de profits due à l'interruption de la supply chain d'un client ayant un impact direct sur le niveau de commandes auprès de l'entreprise.
- Les extensions de carences clients et fournisseurs reflétant les conditions des couvertures en dommage et pertes d'exploitation de l'entreprise (exclusions et sous-limites comprises) étant ainsi souvent inadaptées à la typologie de risques des clients et fournisseurs.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Identification et évaluation approfondie des risques d'interruption liés aux fournisseurs et mise à jour régulière de la liste des clients et fournisseurs dénommés dans les contrats d'assurance.
- Identification en continu des points de vulnérabilité, quantification des risques potentiels, allocation des risques aux personnes concernées et responsabilisation des équipes opérationnelles.
- Développement d'une approche intégrée de risk management : réalisation de mappings et de plans de prévention des risques, élaboration de plans de continuité de l'activité, audit des couvertures assurantielles et contrôle minutieux des fonctions délocalisées.

THEME 2 : DURCISSEMENT CONTRACTUEL ET REGLEMENTAIRE

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Hausse de la fréquence des contentieux avec les clients impactant la sinistralité en RC et RC professionnelle.
- Situation de sous-assurance faute de mise à niveau des couvertures prenant en compte les évolutions juridiques et réglementaires ou d'acceptation par l'entreprise de clauses de responsabilités particulièrement sévères.
- Moindre maîtrise par l'entreprise des pratiques contractuelles et de l'environnement juridique à l'international.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Niveau de couverture en faute inexcusable non réévalué suite aux évolutions récentes de la réglementation.
- Exclusions fréquentes des frais liés à un préjudice écologique (principe du pollueur payeur).

- Exclusion des polices RC de certaines responsabilités imposées par les clients (fournisseurs de l'industrie du nucléaire, pénalités de retard, engagements de performance).

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Analyse des risques effectuée en termes d'exposition (produits, localisation géographique, pénalités de retard potentielles) et pas uniquement en fonction du montant des contrats ou des volumes de ventes.
- Echanges réguliers entre l'assuré, l'assureur, le conseil juridique et l'intermédiaire sur l'interprétation des clauses de responsabilité dans les contrats et mise en place d'une stratégie de prévention contractuelle et de transfert assurantiel.
- Considérer la médiation en cas de contentieux et prévoir une instance compétente dans les contrats d'assurance.

THEME 3 : EVOLUTION DES RISQUES LIES AUX PRODUITS

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Les changements dans les méthodes de production et les matériaux utilisés ainsi que les délocalisations à l'international aggravent le risque de défaillance des produits et de mise en cause de la RC des industriels.
- La complexification des produits et de leur utilisation ainsi que le raccourcissement de leur cycle de vie rendent plus difficile la maîtrise des risques et accroissent la probabilité et la complexité des opérations de retraits-rappels/dépose-repose.
- Les évolutions des normes et l'adaptation nécessaire des produits aux nouvelles réglementations (cf. RoHS, Reach) peuvent avoir des conséquences imprévues sur la fiabilité des produits.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Exclusion de la prise en charge du coût des produits remplacés, des frais d'identification, d'accès, de destruction ou de recyclage.
- Dans le secteur agroalimentaire : exclusion des frais de rappel, de dépose-repose, de destruction/recyclage et de l'atteinte à l'image de marque de l'entreprise si des produits sont impropres à la consommation mais ne présentent pas de risques sanitaires pour le consommateur.
- Dans l'industrie automobile : les exports directs et indirects vers les États-Unis et les ventes des filiales locales sont régulièrement cités comme étant non-assurés ou difficiles à assurer.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Collaboration plus étendue avec les fournisseurs en vue d'identifier et de limiter l'exposition aux risques liés aux produits et d'assurer une meilleure traçabilité.
- Maîtrise de la visibilité sur les risques associés aux nouveaux produits, aux nouvelles utilisations, et simulations de rappels de produits effectuées avec les équipes opérationnelles.
- Mise en place d'une prévention contractuelle optimale pour protéger la maison mère en cas de défauts de produits causés par une filiale étrangère.

THEME 4 : TERTIARISATION DES ACTIVITES

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Besoin possible d'acquisition ou mise à jour des contrats de RC professionnelle, de couverture décennale, ou d'autres couvertures appropriées au développement de services.
- Le risque de perte d'exploitation dépend parfois plus de la capacité de l'entreprise à fournir des services que du maintien de production.
- Une défaillance de service est moins tolérée par les clients qu'une défaillance de produit et donne plus souvent lieu à un contentieux.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Absence de couvertures appropriées, notamment en RC professionnelle, alors que l'entreprise commercialise des prestations intellectuelles exclues des couvertures en RC.
- Non-déclaration des activités de services, même marginales, au courtier et à l'assureur.
- Prise en compte insuffisante ou inexistante du développement des activités de service dans le calcul des besoins de couvertures en RC, notamment pour la faute inexcusable.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Limitation contractuelle des responsabilités à hauteur des sous-limites en RC.
- Veille permanente sur les conseils, formations et prestations de services dispensés par l'entreprise à des tiers pouvant générer des litiges non couverts, et mise en adéquation des couvertures assurantielles.
- Sensibilisation des effectifs sur les limites de leur champ d'intervention en cas de prestation de services.
- Vérification de l'étendue de la couverture en RC professionnelle des fournisseurs de l'entreprise, lorsque celle-ci semble nécessaire.



THEME 5 : SIX EXEMPLES DE QUESTIONS A POSER

Par le comité de direction

- Quelle est l'importance et le rôle de la gestion des assurances au sein de la stratégie de gouvernance d'entreprise ?
- L'entreprise a-t-elle analysé sa capacité financière à faire face à un retard ou une indemnisation réduite en cas de sinistre important ?
- L'entreprise a-t-elle des processus en place et les ressources nécessaires pour mesurer continuellement l'adéquation entre les prises de risques, leurs transferts et la politique de prévention ? La direction générale est-elle au fait des changements réglementaires et législatifs ayant un impact sur les risques et besoins assurantiels ?
- Quels sont les critères de mesure de la performance du courtier et des assureurs ?
- Quelles procédures sont mises en place pour réduire les délais de résolution des contentieux ?
- Les renouvellements sont-ils préparés plusieurs mois en avance avec des objectifs précis et une analyse technique détaillée définie par la fonction assurance et la direction générale, en collaboration avec les intermédiaires et les assureurs ?

Aux intermédiaires

- Quelles ressources techniques peuvent-ils mettre à disposition de l'assuré en termes d'analyse de risques, de prévention et de placement ? Disposent-ils d'une expertise particulière sur l'activité de l'entreprise ?
- Quelles garanties peuvent-ils apporter quant à la stabilité de l'équipe en charge de l'assuré ?
- Les intermédiaires favorisent-ils le développement d'une relation de qualité et d'échange entre l'entreprise et ses principaux assureurs ?
- Ont-ils transmis à l'assuré l'intégralité des documents utilisés pour présenter ses activités et risques aux assureurs, afin de vérifier leur adéquation avec la réalité opérationnelle et les besoins de l'entreprise ?
- Existe-t-il un contrat écrit précisant les obligations réciproques, la rémunération et le niveau de service attendu de la part des intermédiaires, ainsi que les conséquences en cas de performance insuffisante ?
- Quelle est la stratégie des intermédiaires pour accompagner leurs clients dans leur développement international ?

Aux assureurs principaux

- Quelle est l'expertise de l'assureur dans le type d'activités exercées par l'entreprise et les typologies de risques qui en découlent ? L'assureur souhaite-t-il être engagé sur le long terme dans cette activité ?
- En quoi l'assureur se différencie-t-il de ses concurrents en termes d'analyse des risques et de suggestion de couvertures adéquates permettant une plus grande fiabilité des garanties en cas de sinistre ?
- Comment l'assureur peut-il accompagner ses clients en termes de prévention des risques clés, au-delà des risques de dommage aux biens ?
- L'assureur peut-il donner son avis sur des scénarios de sinistres définis par l'assuré et expliquer étape par étape comment ceux-ci seraient traités ?
- La nomination des experts est-elle décidée de manière conjointe et les rapports d'expertise sont-ils partagés avec le client ? Est-il possible d'avoir recours à la médiation en cas de contentieux ?
- Quelle est la méthode utilisée par l'assureur pour calculer la prime ? Comment l'entreprise peut-elle travailler avec l'assureur pour optimiser le coût global du risque ?

II.

APERCU DE LA RECHERCHE

A.

Contexte Général

Mactavish est un cabinet de recherche et d'analyse franco-britannique, spécialisé en risques et assurances d'entreprise. Nous concevons, exécutons et publions des travaux de recherche de premier ordre documentant les tendances, les mécanismes et les développements du marché de l'assurance commerciale.

Notre objectif est de développer une compréhension riche et unique des problématiques suivantes :

1. Les mécanismes de fonctionnement des principaux secteurs de l'économie, les facteurs influençant les risques des entreprises et la capacité de ces dernières à les gérer, les prévenir et les transférer.
2. Les fondamentaux régissant les politiques de souscription et les conditions de marché parmi les fournisseurs de capitaux et de services d'assurance.

Nos recherches ont identifié depuis plusieurs années des décalages forts entre les risques réels des entreprises et la compréhension qu'elles en ont, mettant ainsi en lumière des vulnérabilités importantes sur des pans entiers de l'économie.

Nos dernières études, publiées au Royaume-Uni, ont révélé des carences graves dans la manière dont sont gérés l'identification, la prévention mais surtout le transfert des risques vers les assurances résultant, entre autres, d'une conjonction entre l'évolution des risques, le déclin des standards de placement et la fragilité financière des différentes institutions impliquées. Nos travaux ont alerté de nombreuses entreprises et ont contribué à fournir les éléments critiques à la commission des lois britannique dans sa proposition de réformer le cadre juridique régissant le droit des assurances d'entreprises (Law Commission Report on Commercial Insurance, 2012).

Lorsque nous nous sommes penchés sur le marché français, au début de l'année 2011, il nous est clairement apparu que les sociétés françaises subissaient également de plein fouet les conséquences de la crise économique. Même s'il existe des différences profondes entre le Royaume-Uni et la France, nous avons décidé de lancer une étude visant à comprendre l'évolution des risques au sein du secteur industriel français, segment clé de l'économie et au cœur des préoccupations politiques. Parmi celui-ci, nous avons ciblé les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), véritable moteur de l'économie, définies par l'INSEE comme les entreprises allant de 250 à 4 999 salariés et ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1,5Md€ ou un total de bilan inférieur à 2Mds€. Le Président de la République déclarait le 17 décembre 2012 : "La France ne retrouvera sa place dans la mondialisation que si elle est capable de s'appuyer sur ce réseau d'entreprises". Dans cette conjoncture difficile, il nous tenait à cœur de comprendre si les ETI industrielles françaises étaient confrontées au même niveau de pression et de transformation que la grande majorité des entreprises interrogées lors de nos recherches précédentes.

Le résultat de cette étude de 18 mois, menée auprès d'une centaine d'ETI et portant sur plus de 350 consultations, est sans appel. La récession a obligé de nombreuses ETI à prendre, consciemment ou non, plus de risques afin de soutenir leur profitabilité. Pour répondre aux pressions générées par la concurrence, elles ont désormais pour stratégies principales la croissance par l'innovation, en France et à l'étranger, ainsi que la croissance externe, afin d'accéder à de nouvelles compétences, sur fond de refonte de leurs processus industriels. Les changements au sein des ETI sont multiples, fréquents et ont une incidence sur les risques encourus. Les difficultés financières récentes, les catastrophes naturelles majeures, ainsi que le resserrement des conditions de crédit et la transformation des risques causés par la mondialisation et la crise économique représentent des menaces nouvelles et mal appréhendées en termes de risques.

C'est dans ce contexte que cette recherche a été entreprise avec pour but d'analyser les principaux changements intervenus dans les ETI au cours des dernières années et de mesurer la manière dont le secteur de l'assurance répond ou peut répondre à ces problématiques émergentes.

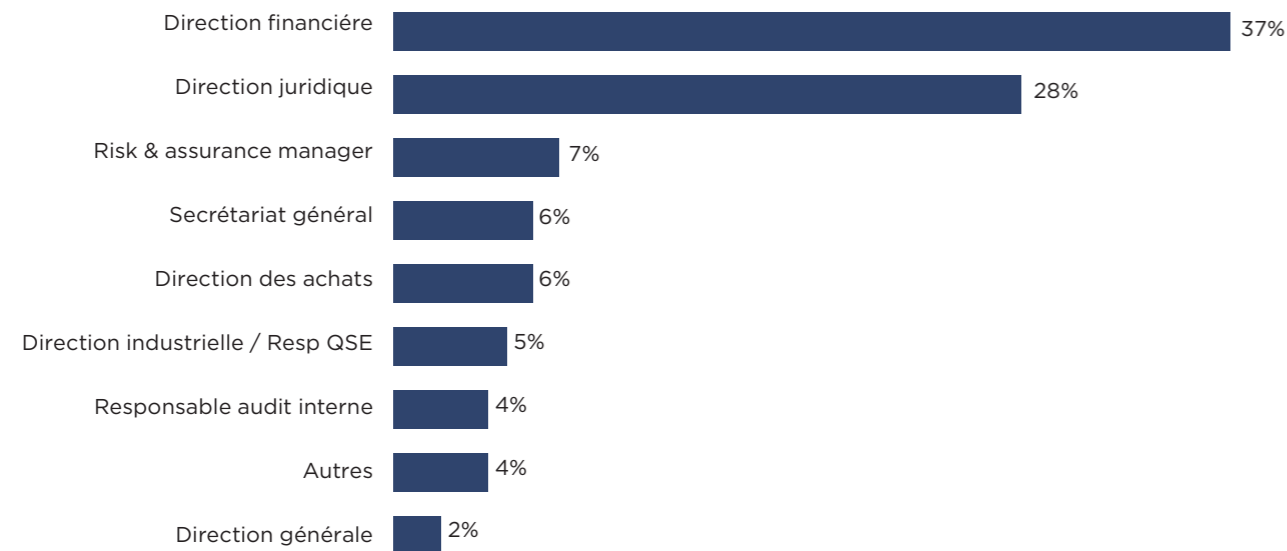
B. Méthodologie employée

Ce rapport est basé sur un vaste programme de recherche de 18 mois, portant sur les ETI industrielles françaises et rassemblant plus de 250 consultations auprès des décideurs dans l'achat des assurances et plus d'une centaine d'entretiens avec des professionnels de l'assurance d'entreprise tels que des assureurs, intermédiaires d'assurance, cabinets d'avocats et d'experts. La méthode définie et utilisée par

Mactavish vise à analyser en détail le travail d'identification, de prévention et de transfert des risques vers l'assurance et ainsi évaluer la compréhension des besoins de couvertures par les ETI, les intermédiaires et les assureurs. Elle s'est articulée sur trois axes de travail :

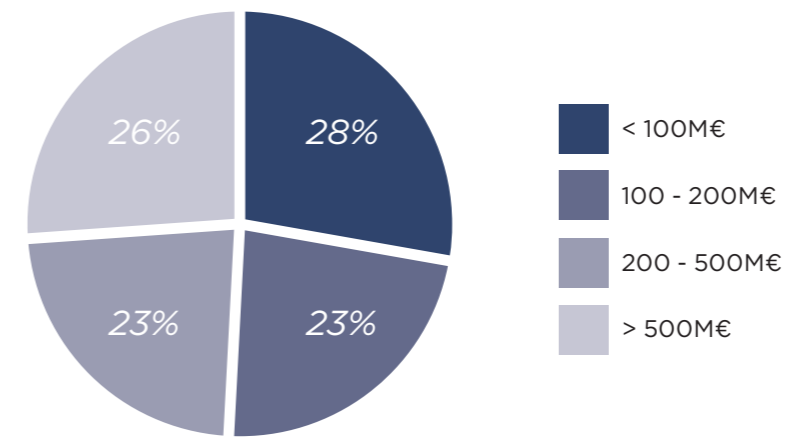
- Le premier a reposé sur des consultations approfondies, réalisées en face à face ou par téléphone, auprès de responsables de la gestion des risques et des assurances au sein des entreprises. Ces derniers sont, en majorité, des directeurs financiers et juridiques dont la répartition est illustrée dans le graphique ci-dessous. Nous avons également interrogé différents cadres d'entreprises, tels que des directeurs des opérations, de la supply chain ou des systèmes d'information, pour renseigner la recherche sur des points précis.

Graphique 1 : Fonction exercée par les personnes en charge du dossier des assurances

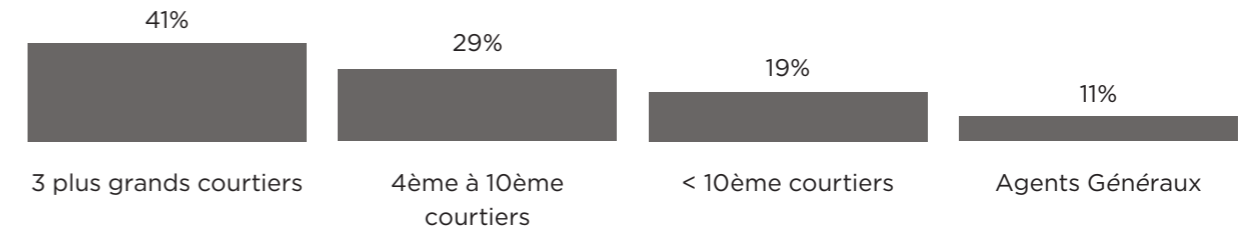


Les deux tableaux ci-dessous donnent la répartition du panel par chiffre d'affaires et type d'intermédiaire. Le chiffre d'affaires moyen des entreprises interrogées est de 405M€.

Graphique 2 : Répartition par chiffre d'affaires



Graphique 3 : Répartition des intermédiaires des ETI interrogées



- Le deuxième axe a concerné la consultation de plus d'une centaine d'acteurs de l'assurance dans le but de débattre sur les nouvelles problématiques de risques, vérifier leur pertinence et confronter les décalages constatés avec les solutions proposées. Ces intervenants regroupent les équipes dirigeantes et techniques des principaux assureurs, ainsi que des courtiers, experts et avocats, spécialisés en risques et assurances d'entreprise. Certaines associations sectorielles ont aussi été interviewées.
- Le troisième axe a consisté à extraire, ordonner, analyser et confronter les données recueillies en vue d'en tirer les conclusions contenues dans ce rapport ainsi que les propositions relatives à l'identification, la prévention et le transfert des risques vers l'assurance, toujours en rapport avec la conjoncture économique actuelle. Ces propositions ont ensuite été testées auprès d'assurés, de courtiers, d'assureurs et d'experts.

III.

UNE PRISE DE RISQUES ACCRUE

Les transformations opérées au cours des dernières années par les industriels français, pour faire face aux contraintes de marché et à la crise économique, se sont accompagnées d'un accroissement de leur prise de risques. Sur l'ensemble des ETI étudiées lors de cette recherche, quatre typologies de risques en évolution, ayant fortement affecté leur exposition, se remarquent et seront détaillées dans cette partie : il s'agit de la supply chain, des durcissements contractuels et réglementaires, des risques de défaillance des produits et enfin de la tertiarisation des activités.

A. Risques liés à la Supply Chain

Les changements macroéconomiques majeurs intervenus au cours des dernières années, ainsi que la recherche constante d'efficacité, ont poussé les entreprises à optimiser leurs opérations, approvisionnements et systèmes d'information et à adopter une vision résolument tournée vers l'international. Or, cela n'est pas sans incidence sur leur niveau de risques. En effet, la supply chain est difficilement appréhendée par les responsables de la gestion des assurances en termes de risques, de complexité et de changements. L'étude a ainsi permis de constater une complexification des incidents, assurés ou non, et un manque de gouvernance par les ETI dans l'évaluation, la prévention et le transfert de ces risques. De manière générale, nous constatons une incompréhension et un excès d'optimisme de la part des industriels quant à l'étendue du champ d'application de leurs couvertures d'assurance, surtout lorsque l'entreprise n'a jamais connu de sinistres significatifs dans ce domaine.

A.1 Les supply chains sont plus rationnelles, vulnérables et interdépendantes

Facteurs de changements

Ces dernières années ont été caractérisées par un phénomène de rationalisation des opérations et d'allongement des chaînes d'approvisionnement. Ainsi, 65% des entreprises ayant participé à

cette étude reconnaissent avoir restructuré leurs opérations pour faire face aux nouvelles contraintes et gagner en efficacité. Parmi les restructurations les plus souvent rencontrées figurent l'adoption de systèmes de production « agiles » ou en « lean management » pour laquelle nous observons trois principaux facteurs de changement :

- Le premier concerne l'optimisation de la gestion du niveau de stocks et des portefeuilles de fournisseurs. Nombreux sont les industriels contraints, pour des raisons principalement financières, à rationaliser leur niveau de stocks avec pour objectifs, soit de se rapprocher d'un système en flux tendus (« Just in time »), soit de réduire leur nombre de fournisseurs afin de générer des économies d'échelle. Ces transformations créent des dépendances stratégiques pouvant fragiliser l'approvisionnement de certains composants.

« Il y a une volonté de mettre en place des procédures de gestion plus rationnelles avec moins de stocks. »

Directeur juridique d'une entreprise du génie climatique sous-traitant l'ensemble de sa production, CA 100-200M€.

- Le second concerne l'automatisation des processus de production et de logistique. La dépendance vis-à-vis des systèmes d'information (SI) n'a jamais été aussi importante et les responsables des SI interrogés au cours de cette étude témoignent du rôle indispensable de l'informatique, tant dans la production que dans la gestion de la logistique, des stocks et des commandes. Une panne informatique peut alors être synonyme d'interruption totale de la production et de la logistique. A noter que cet impact, en amont et aval de la chaîne, n'est pas nécessairement accompagné de dommages matériels, et donc régulièrement exclu des couvertures assurantielles.

« Le SI est le nerf de la guerre. À ce jour, un seul système alimente les trois sites de production. En cas de panne informatique, l'ensemble des sites serait arrêté et les pertes d'exploitation seraient conséquentes. »

Secrétaire général, industrie sidérurgique, CA 100-200M€.

ENCADRE 2 : LES PIRATAGES INFORMATIQUES ET LEUR TRAITEMENT ASSURANTIEL

Evolutions de la réglementation

- Le droit d'un tiers « d'être oublié » numériquement va être officialisé, imposant à toutes les entreprises de proposer ce service à leurs clients.
- Les règles européennes concernant la protection de données va s'appliquer désormais à toutes les entreprises même lorsque la gestion est externalisée à l'étranger.
- Une autorité spécialement dédiée à la « cyber protection » aura la possibilité de délivrer une amende d'un montant maximum de 1M€ (ou jusqu'à 2% du chiffre d'affaires) pour les entreprises violant les nouvelles directives.

Points clés

- Il est virtuellement impossible pour une société de se protéger complètement d'une brèche dans son système d'information.
- Les erreurs humaines sont responsables de la majorité des compromissions de données.
- De plus en plus d'ETI se tournent vers le « cloud computing » pensant accroître par ce fait la sécurité globale de leurs données mais toutes les sociétés n'ont pas encore réalisé les restructurations informatiques nécessaires pour externaliser leurs ressources.

- Les menaces principales :
 - Le mythe de l'entreprise trop petite pour être attaquée.
 - Le refus de considérer les faiblesses du système d'information.
 - La sous-estimation des risques liés aux réseaux sociaux.

Ce que peuvent apporter les couvertures informatiques

- La possibilité d'obtenir le soutien de professionnels de gestion de crise pour remettre sur pied le système informatique le plus rapidement possible.
- La prise en charge des frais juridiques, de la compensation des clients ou d'une éventuelle amende.
- La possible indemnisation des pertes d'exploitation liées à un arrêt de l'outil informatique.
- La gestion publique du sinistre notamment dans la presse et les réseaux sociaux.

Exemples de bonnes pratiques

- Informer le comité exécutif de l'évolution des risques informatiques.
- Tisser des liens étroits entre le département des ressources humaines et le département informatique, dans le but de mettre en place des règles simples de sécurité informatique.
- Développer avec le courtier et l'assureur une cartographie détaillée des risques auxquels la structure informatique de la société peut être confrontée.
- Mettre en place des plans de continuité à spectre large et à plusieurs niveaux d'intensité.

- Le troisième facteur est relatif à l'allongement et à l'internationalisation des supply chains, à la fois dans les approvisionnements, réalisés plus fréquemment vers les pays à bas coûts, mais également dans les ventes. Cela se traduit par une complexification considérable des modes de fonctionnement des entreprises et un recours à la sous-traitance, souvent synonyme de perte de contrôle des opérations.

Des dépendances vis-à-vis des fournisseurs

Les interdépendances existantes augmentent indubitablement la vulnérabilité des supply chains dans l'ensemble, que ce soit en approvisionnement ou en distribution. Les risques de défaillance des clients et de l'ensemble des fournisseurs en amont de la chaîne ne sont pas nouveaux, mais se sont exacerbés et ne sont pas assez considérés et anticipés, alors qu'ils demeurent à la source d'un grand nombre d'interruptions des chaînes. Une enquête réalisée par le Business Continuity Institute (2011) sur un large panel d'entreprises, de secteurs et de pays, a permis de constater que les interruptions de la supply chain ont été provoquées dans 39% des cas par des fournisseurs de rang deux ou plus. Elle relève également que 85% des sociétés interrogées ont connu, au cours des dernières années, un incident sur leur supply chain ayant eu un impact sur leur organisation. Cette tendance se retrouve également dans notre étude et s'applique particulièrement aux ETI industrielles. D'un point de vue assurantiel, ces situations de carences ne sont généralement pas prises en compte dans les couvertures de dommage et pertes d'exploitation et, l'identification des maillons éloignés de la chaîne n'étant pas aisée, la maîtrise des risques y reste très limitée.

Exemple 1.a. Un industriel de la domotique (CA > 500M€) illustre particulièrement la fragilisation des supply chains. L'entreprise, pour rester compétitive et du fait du développement de son activité, a dû procéder à trois transformations majeures au cours des dernières années qui se sont révélées intrinsèquement facteurs d'aggravation des risques et qui ont nécessité une réévaluation des couvertures assurantielles :

1. Une rationalisation du nombre de fournisseurs créant ainsi des dépendances stratégiques.
2. Une augmentation des volumes de production et donc une complexification des approvisionnements, des opérations et de la gestion des stocks.
3. Une part accrue des délocalisations et approvisionnements en provenance de pays à bas coûts se traduisant par un accroissement des délais d'approvisionnement et des risques

liés au transport et à l'interruption de la supply chain.

Les industriels, responsables des assurances, reconnaissent que ces changements rendent la gestion des risques et des sinistres plus complexe et chronophage, alors qu'ils ne peuvent pas dédier la totalité de leur temps à ces sujets.

Exemple 1.b. Un équipementier automobile (CA > 500M€) témoigne d'avoir été affecté par l'interruption des commandes de la part d'un grand constructeur automobile dont la production avait été stoppée pendant plusieurs jours. Cela était dû à la défaillance d'un fournisseur stratégique de vis, dont les systèmes informatiques étaient inopérants et qui n'était plus en mesure de livrer les produits. L'interruption de l'activité n'a pas pu être prise en charge par les assurances, du fait de l'origine immatérielle du sinistre. Suite à cela, l'entreprise a également fait face au « Printemps arabe » sur son site tunisien et à l'interruption de ses activités dans les pays concernés, sans que la perte d'exploitation conséquente ne puisse non plus être indemnisée.

Exemple 1.c. Un fabricant de composants équipant des téléphones portables (CA 50-100M€) nous a expliqué disposer uniquement de bureaux de recherche et de commercialisation, l'intégralité de la production étant sous-traitée en Asie, auprès de prestataires non-substituables. Leur dépendance vis-à-vis des sous-traitants est totale car le lead time moyen est de 20 à 22 semaines. La moindre interruption de la supply chain pourrait être critique pour l'entreprise, qui se retrouverait dans une situation précaire, mais également pour les grands assembleurs de téléphonie mobile, dont la fabrication de produits serait suspendue durant de nombreux mois. A l'heure actuelle, l'entreprise ne dispose que d'un contrat de dommages aux biens pour leurs bureaux, et n'est couverte ni en perte d'exploitation, ni en carences pour leurs clients et frais supplémentaires d'exploitation.

Bien que le recours à l'approvisionnement double ou multiple soit en vigueur dans la grande majorité des cas, il subsiste parfois des dépendances stratégiques fragilisant la chaîne d'approvisionnement. Ces dépendances n'ont, pour autant, pas suffisamment donné lieu à une réflexion sur la manière de répartir les risques en les transférant vers l'assurance ou, à minima, en développant des plans de continuité de l'activité. Une entreprise témoigne ainsi avoir identifié un fournisseur secondaire en cas de défaillance du premier mais après étude, il s'est avéré que le fournisseur alternatif s'approvisionnait auprès du principal. Les entreprises focalisent parfois uniquement leur attention, en termes de risk management, sur les composants les plus sensibles financièrement ou considérés comme les plus importants, alors que certains composants mineurs peuvent entièrement bloquer le cycle de production en cas de rupture d'approvisionnement.

« Sans notre produit, il faudrait des mois avant de réalimenter la chaîne. »

Président, équipementier automobile de rang 1, CA 200-500M€, à propos de composants utilisés par la plupart des constructeurs automobiles européens.

« Les clients ont de moins en moins la possibilité de vérifier les pièces livrées, en particulier les pièces de série, et s'aperçoivent qu'elles sont défectueuses lors du montage. »

Responsable juridique, association sectorielle nationale.

Des dépendances vis-à-vis des matières premières

Facteur aggravant, la volatilité des matières premières et les dépendances stratégiques vis-à-vis de certaines d'entre elles peuvent influencer sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises, et interrompre partiellement ou totalement l'activité en cas de rupture d'approvisionnement ou de trop forte augmentation des cours d'achat.

Exemple 1.d. Une entreprise d'emballage alimentaire (CA 200-500M€) explique travailler avec les grands noms du secteur pour se fournir en carton et articles pétrochimiques. Certains produits ont été contingentés du fait de l'essor des marchés asiatiques. Ce contingentement, dû à un manque de capacités de production sur le marché, a provoqué une augmentation du coût des matières premières, impossible à répercuter sur les clients. Ils doivent donc réduire leurs marges en conséquence et se retrouvent exposés à un risque plus important d'interruption d'une de leurs lignes de produits. A la surprise du responsable assurance au sein de l'entreprise, l'interruption de l'approvisionnement d'une matière ayant pour origine un embargo, un contingentement, ou tout autre fait ne résultant pas d'un dommage, est exclu de leurs contrats.

ENCADRE 3 : IMPORTANCE STRATEGIQUE DES CENTRES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

La réduction du cycle de vie des produits et la nécessité constante d'innovation font qu'une interruption ou une destruction de l'activité de R&D peuvent avoir de lourdes conséquences en termes de perte d'exploitation pour les entreprises, dont l'avantage technologique et la compétitivité peuvent se trouver entamés vis-à-vis de leurs concurrents.

Un groupe agroalimentaire multinational (CA > 500M€) interrogé a ainsi vécu à ses dépens la perte d'un de ses sites de R&D et fait face à la difficulté d'assurer la perte des gains potentiels qui auraient dû être faits sur les produits pour lesquels le temps de développement moyen était de sept ans. L'entreprise a ainsi perdu une partie de son avance technologique sur ses concurrents. Ceci est sans compter le temps nécessaire à la reconstruction du centre de R&D, et à l'obtention, parfois longue, de toutes les accréditations du nouveau site.

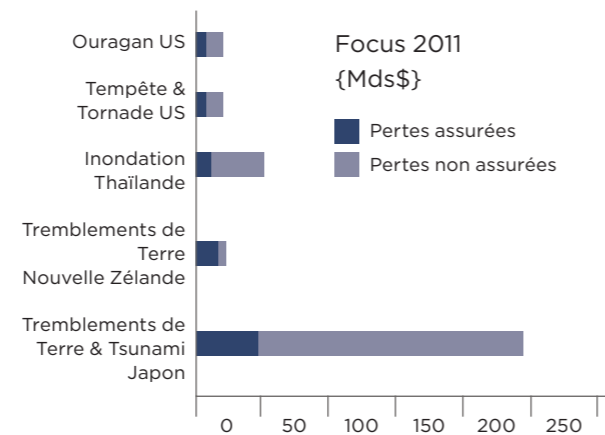
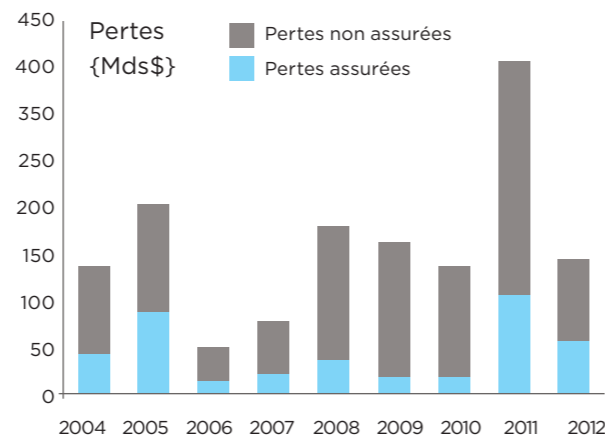
Incidence des événements politiques, climatiques, technologiques et humains

Nous constatons une incidence préoccupante des sinistres générés par les événements politiques, climatiques, technologiques et humains sur les supply chains des industriels français. Au regard de nos résultats, cette incidence n'est, malheureusement, pas encore correctement évaluée en termes d'assurance.

- D'un point de vue politique, nous avons observé que les révoltes au cours du « Printemps arabe » ont causé des pertes d'exploitation non indemnisées et ont obligé de nombreux industriels à réorganiser leurs opérations, principalement en Tunisie et en Egypte, sans que les sites de production ne soient nécessairement endommagés, mais principalement du fait de la fermeture des douanes et des centres logistiques.
- D'un point de vue climatique, certains événements ont eu des effets sur les chaînes d'approvisionnement des sociétés de notre échantillon. Pour ne citer que deux exemples, l'éruption du volcan Eyjafjallajökull en Islande a eu un effet non négligeable sur la logistique Nord-Européenne, et les inondations en Thaïlande ont eu de fortes répercussions sur l'industrie électronique, 14 000 usines ayant été arrêtées ainsi qu'un quart de la production mondiale de disques durs (Fang Zhang, 2012).

Voici, à titre indicatif, deux tableaux présentant le coût global des catastrophes naturelles ainsi que leur niveau de prise en charge par les réassureurs. Même si la plupart des catastrophes naturelles n'interviennent pas nécessairement en Europe, les interconnexions existantes entre les supply chains font que ces événements peuvent affecter directement ou indirectement les industriels français.

Graphique 4 : Coût des catastrophes naturelles et prise en charge par l'assurance



Source : Munich Re

- Les sinistres peuvent également être d'origine humaine ou technologique, à l'image de la marée noire de BP dans le Golfe du Mexique ou des rappels en série du groupe Toyota. Lors de ces sinistres, les industriels indirectement affectés n'ont pas nécessairement pu obtenir des indemnisations de la part des assureurs pour compenser leurs pertes d'exploitation, leurs frais supplémentaires et leurs pénalités de retard. Même s'ils peuvent faire l'objet de contrats particuliers, ces aléas sont classiquement exclus des polices traditionnelles.

Exemple 1.e. Un fabricant de matériaux composites et de composants électriques (CA > 500M€) a connu des pertes importantes lors du « Printemps arabe ». Bien qu'un de leurs sites tunisien ait continué de fonctionner, ils n'ont pas été en mesure de livrer leur production car

les douanes étaient bloquées. Ils ont donc cumulé des retards de livraison et dû faire face à des pénalités de retard non-couvertes. La personne en charge des assurances estime que ce thème des interruptions de supply chain « devrait faire l'objet d'une réflexion de la part des assureurs ».

A.2 Des méthodes d'évaluation, de prévention et de transfert des risques d'interruption de la supply chain discutables

Il ressort de l'étude que peu d'entreprises mettent en place des systèmes d'identification et d'évaluation des risques suffisants pour couvrir l'ensemble des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, hormis celles qui ont déjà vécu des sinistres importants.

La réflexion concernant l'identification des risques d'interruption des approvisionnements est, dans l'ensemble, bien menée par les entreprises pour les fournisseurs de premier rang. Cependant, l'approche est encore fortement basée sur des éléments financiers et une analyse du risque de défaut de paiement des fournisseurs, sans suffisamment prendre en compte les risques opérationnels ou les composants moins importants en termes de volumes ou de prix d'achat. L'analyse des fournisseurs de rangs inférieurs et des autres risques de ruptures moins conventionnels reste, quant à elle, insuffisante. Or, le défaut d'identification et d'analyse des risques de la part des entreprises impacte inévitablement la manière dont elles cherchent à s'en prévenir. Ainsi, la mise en place de plans de prévention des risques (PPR) et de plans de continuité de l'activité (PCA) en cas de sinistre est loin d'être systématique et leur mise à jour n'est pas régulière. 40% des entreprises auxquelles nous avons posé la question déclarent ne pas avoir créé de PCA ; ces derniers sont d'ailleurs rarement communiqués aux assureurs, même en cas de sinistre. De ce fait, l'existence des PCA n'a de sens que si le niveau de détails et de profondeur fourni lors de leur élaboration, tout comme l'étendue du spectre des aléas envisagés, répondent à des exigences fortes.

D'un point de vue assurantiel, le développement de couvertures de supply chains plus complètes est un sujet d'actualité pour les assureurs. Le manque de visibilité sur les risques en amont et en aval de la chaîne et leur aspect systémique les rendent difficile à assurer. Sans pour autant chercher à couvrir tous les aléas, les entreprises ayant identifié certaines faiblesses sur leur chaîne souhaitent, toutefois, pouvoir bénéficier de couvertures personnalisées concernant des risques précis, n'étant pas nécessairement inclus dans leurs polices de transport ou de dommage. Elles comprennent, pour n'en citer que quelques-unes :

- La couverture des carences chez les fournisseurs ne résultant pas d'un dommage matériel.
- Les interruptions de la chaîne d'approvisionnement des clients, affectant leur niveau de commandes.
- Les interruptions dues à la défaillance de production chez les fournisseurs de rang deux ou plus, dès lors qu'ils sont clairement identifiés ou pour certains types d'approvisionnements stratégiques.
- La perte d'exploitation dans les polices transport, en plus de l'indemnisation du coût des produits en cas de perte ou de destruction du produit.
- Certains risques politiques et de catastrophes naturelles.
- Les interruptions liées à des problèmes informatiques. 81% des entreprises interrogées estiment que les couvertures informatiques deviennent de vraies problématiques assurantielles.

Certaines solutions à ces besoins peuvent se trouver sur le marché mais ne sont pas systématiquement instaurées, faute d'analyse suffisante des risques, de relais de la part des intermédiaires, ou de volonté d'investissement dans ce type de couvertures de la part d'entreprises ne pouvant pas assumer financièrement les niveaux de primes proposés.

Exemple 1.f. Une entreprise du secteur alimentaire (CA 200-500M€) nous a informé avoir, à ses dépens, fait l'expérience d'une carence dans ses couvertures d'assurance transport lors du transfert d'un de ses moules

outre-Atlantique. Bien que son coût (160 000€) ait été indemnisé, la perte d'exploitation, résultant de l'impossibilité de produire sur le site destinataire ainsi que du temps nécessaire à la fabrication et l'acheminement d'un nouvel outil de production, n'a pas été prise en charge alors qu'elle représentait la majeure partie du sinistre.

Conclusion : Le thème de la supply chain est une préoccupation récurrente de la part des industriels et des assureurs. La complexification intervenue au cours des dernières années du fait des restructurations opérationnelles des entreprises, de l'environnement concurrentiel et de

la dimension internationale du marché, font que les risques sont devenus plus sensibles qu'auparavant. L'allongement et l'interdépendance des chaînes ne sont pas propices à une identification adéquate des risques et à un transfert assurantiel optimal, alors que les conséquences d'une interruption peuvent être significatives sur le bilan comptable de nombre d'industriels. Le manque de visibilité sur les clients et fournisseurs est un frein au développement de produits assurantiels adaptés. Bien que certaines solutions commencent à apparaître, le besoin de couvertures personnalisées, sur des points de risques spécifiques, se fait nettement ressentir de la part des industriels.

AIDE-MEMOIRE 1 : EVOLUTION DES RISQUES LIES AUX CHAINES D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Probabilité d'occurrence et impact accru des pertes d'exploitation du fait de l'allongement des chaînes et de la rationalisation des stocks et des fournisseurs.
- Davantage de frais supplémentaires d'exploitation, d'approvisionnement et de redémarrage de l'activité en cas de sinistre.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- La perte d'exploitation générée par la perte ou l'endommagement d'un produit ou d'un sous-ensemble au cours du transport, à cause d'un événement politique (par exemple le « Printemps arabe ») ou à l'occasion de certains événements climatiques (tels que la neige empêchant la livraison de denrées périssables).
- La perte de profits due à l'interruption de la supply chain d'un client ayant un impact direct sur le niveau de commandes auprès de l'entreprise.
- Les extensions de carences clients et fournisseurs reflétant les conditions des couvertures en dommage et pertes d'exploitation de l'entreprise (exclusions et sous-limites comprises) étant ainsi souvent inadaptées à la typologie de risques des clients et fournisseurs.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Identification et évaluation approfondie des risques d'interruption liés aux fournisseurs et mise à jour régulière de la liste des clients et fournisseurs dénommés dans les contrats d'assurance.
- Identification en continu des points de vulnérabilité, quantification des risques potentiels, allocation des risques aux personnes concernées et responsabilisation des équipes opérationnelles.
- Développement d'une approche intégrée de risk management : réalisation de mappings et de plans de prévention des risques, élaboration de plans de continuité de l'activité, audit des couvertures assurantielles et contrôle minutieux des fonctions délocalisées.

B.

Durcissement contractuel et réglementaire

La complexification des environnements juridiques, réglementaires et contractuels met sous pression de nombreuses ETI qui ne disposent pas toutes de moyens humains et financiers suffisants pour identifier et gérer ces risques. L'étude relève un besoin d'accompagnement de la part des intermédiaires et assureurs sur ces sujets.

B.1

Un contexte juridique et réglementaire plus délicat

Les entretiens réalisés ont permis de relever que la constante évolution des lois et des réglementations peut donner lieu à un accroissement du risque de sinistres ou à des réclamations dont la prise en charge doit être effectuée par les entreprises. Les conséquences de ces changements sur les risques et besoins assurantiels doivent être méticuleusement étudiées car, sans mise à jour des couvertures, les entreprises se retrouvent dans une situation de sous-assurance (aléas non couverts ou avec des montants de garanties insuffisants).

Deux évolutions de lois ont particulièrement retenu notre attention par la redondance de l'inadéquation des contrats d'assurance des sociétés interrogées. Il s'agit de la Faute Inexcusable et de la RC environnementale.

ENCADRE 4 : FAUTE INEXCUSABLE DE L'EMPLOYEUR

La décision du Conseil Constitutionnel du 18 juin 2010 fait désormais peser sur les entreprises, en présence d'une faute inexcusable de l'employeur, la réparation des préjudices non prévus par le livre IV du Code de la Sécurité Sociale. Il peut s'agir des frais d'aménagement des véhicules et du domicile de l'employé, de l'aide à domicile, du préjudice scolaire ou des frais des proches. Le coût des accidents du travail relevant de la faute inexcusable sera donc sensiblement augmenté à l'avenir.

Les couvertures assurantielles devraient logiquement suivre ces évolutions de lois par une mise à jour des polices de RC et une augmentation sensible des limites de garanties. L'étude démontre pourtant que de nombreuses entreprises n'ont pas été informées de ces changements et que l'absence de mise à jour de leurs polices les expose à de graves pertes financières en cas de sinistre.

ENCADRE 5 : LA RC D'ATTEINTE A L'ENVIRONNEMENT

La loi n° 2008-757 du 1er août 2008 sur la responsabilité environnementale fait peser sur les entreprises une responsabilité accrue en cas d'atteinte à l'environnement. Si un préjudice écologique est avéré, une autorité administrative compétente peut mettre en demeure d'engager des frais de prévention ou les réparations nécessaires (principe du pollueur payeur). En outre, les collectivités territoriales peuvent désormais se constituer partie civile sur leur territoire pour des pollutions ne concernant pas uniquement les sols et les eaux mais également les espèces et habitats naturels. Les entreprises peuvent donc être tenues de remettre la nature en l'état (« réparation primaire ») en repeuplant, par exemple, une espèce animale ou végétale ou, en cas d'impossibilité, de prendre des mesures visant à compenser la nature (« réparations compensatoires »). Outre les impacts en termes d'image et de responsabilité sociale pour les assurés, les conséquences assurantielles ne sont pas à négliger. Les frais de dépollution, de remise en l'état de la nature ou de sa compensation, peuvent être significatifs, et ne sont pas nécessairement inclus dans les couvertures classiques de RC d'atteinte à l'environnement. Malgré cela, beaucoup de responsables des assurances interrogés ne sont pas sensibilisés à ces problématiques et n'ont pas mis à jour leurs polices d'assurance pensant, par défaut, être couverts par leur police classique de RC environnementale.

Exemple 2a : Une entreprise agroalimentaire (CA 200-500M€) a vu son projet de construction d'un dépôt retardé de plusieurs mois par des mouvements écologiques locaux au motif qu'une espèce protégée de batracien était présente sur le site. Faute de mise à jour de la couverture d'assurance environnementale, les pertes occasionnées par le retard et les frais de repopulation de l'espèce, d'un montant conséquent, pourraient ne pas être pris en compte.

En cas de sous-traitance de la production, il n'est pas systématiquement possible de vérifier la conformité aux normes des composants, services ou matières achetés par les fournisseurs. Les industriels courent ainsi un risque de non-conformité accru ou d'atteinte à leur image. Les entreprises interrogées essaient de faire le nécessaire pour se mettre en conformité avec ces évolutions mais témoignent généralement d'un manque de ressources et de compétences en interne pour lier les évolutions réglementaires aux risques encourus et réfléchir à leur prévention et à leur transfert.

B.2

Les clients et fournisseurs accentuent la pression contractuelle et imposent un partage inégal des responsabilités

75% des entreprises interrogées témoignent d'un durcissement contractuel ou d'un accroissement du nombre de recours juridiques. Certains industriels se retrouvent pris en étau entre leurs fournisseurs et leurs clients, et sont contraints d'accepter des clauses contractuelles toujours plus sévères et pas nécessairement assurables, ce qui accroît leur prise de risques.

Le rapport de force peut être disproportionné entre les industriels et les différents acteurs. Lorsque les clients ou fournisseurs sont de grands groupes, la tendance est au durcissement des clauses contractuelles qui se traduit par une pression tarifaire, un accroissement des responsabilités ou bien des pénalités en cas de non-exécution du contrat. A contrario, il est difficile pour les

industriels de se retourner à leur tour vers leurs clients ou leurs fournisseurs si ceux-ci sont de taille modeste car leur niveau de couverture ou leur solvabilité sont insuffisants en cas de sinistre majeur.

« Ce n'est pas que l'on ne veuille pas transférer le risque, c'est que c'est impossible car on est pris en étau entre deux mammoths économiques ! Dans notre industrie, il y a trois ou quatre très gros fournisseurs. De facto, ils nous imposent des exclusions de garantie très sévères. »

Direction juridique, industrie climatique, CA 100-200M€.

« Il y a 10 ou 15 ans, il n'y avait pas cet environnement exacerbé. Aujourd'hui, on a des sous-traitants qui acceptent des conditions inacceptables. »

Directeur juridique, industrie ferroviaire, CA > 500M€.

« L'évolution des matières premières a un énorme impact sur notre activité. Nous sommes très dépendants de l'acier dont le prix est très fluctuant. En conséquence, le prix d'achat est fonction du Delta ferraille et c'est très dur de répercuter les coûts sur nos clients. En cas de hausse des coûts on est obligés de se battre mais en général ils jouent la montre, attendant que les cours redescendent. »

Directeur de l'audit interne, industrie lourde, CA > 500M€.

D'autres industriels observent que les fournisseurs et clients capent contractuellement leurs responsabilités en multipliant, par exemple, les renoncements à recours ou les exclusions de responsabilités relatives aux dommages matériels et immatériels consécutifs. Ils déplorent aussi une faible corrélation entre la taille des contrats et la prise de risques. Certains clients demandent également aux industriels de prendre à leur charge davantage de responsabilités ou bien de proposer des services complémentaires, en dehors de leur cœur de métier, aggravant ainsi le profil de risques de l'entreprise.

« Pour des contrats à 10 000€, on doit générer des garanties à 7,5M€. Les grands donneurs d'ordres imposent des conditions qui ne sont pas conformes à la réalité du marché. »

Direction juridique, maintenance industrielle, CA 200-500M€.

Exemple 2.b. Le directeur juridique d'une entreprise de découpe et préparation de viandes (CA < 100M€) témoigne que les grands donneurs d'ordres imposent désormais la prise en charge de l'activité d'emballage et d'étiquetage des produits. Ces activités étant nouvelles pour l'assuré, elles sont moins maîtrisées et les risques de contamination, tout comme ceux de non-conformité des lots, deviennent plus importants qu'auparavant.

Ceci est particulièrement vrai pour certains domaines traités avec prudence par les assureurs. Les risques spéciaux tels que le nucléaire, l'amiante, le médical, les OGM, l'aéronautique et l'aérospatial peuvent être problématiques pour les industriels, qui sont contraints d'accepter de prendre à leur charge une responsabilité contractuelle accrue pour des risques pour lesquels l'obtention de couvertures d'assurance n'est pas garantie.

ENCADRE 6 : LES RISQUES NUCLEAIRES

L'étude a permis de mettre en exergue un durcissement contractuel rencontré de façon fréquente par les industriels exerçant une activité dans le nucléaire. Ces derniers se voient imposés par les exploitants nucléaires la prise en charge de responsabilités à hauteur de plusieurs millions d'Euros en cas de dommages de nature nucléaire faits à la centrale par leurs produits ou leurs activités. Les exploitants interprètent ainsi la Convention de Paris, dont la formulation laisse planer le doute sur le transfert possible d'une partie des responsabilités sur les sous-traitants, mais dont le cadre général veut que les exploitants prennent à leur charge la responsabilité en cas d'incident nucléaire.

Le sous-traitant n'est pas toujours en mesure de négocier ce durcissement avec l'exploitant, surtout lorsque de nombreux autres sujets importants nécessitent de trouver un accord. Des industriels interrogés n'ont pu négocier cette clause et se sont tournés vers l'assurance pour transférer ce risque. Cependant, les risques liés au nucléaire étant systématiquement exclus des contrats d'assurance RC car eux-mêmes exclus des traités de réassurance, et la majorité des intermédiaires d'assurance n'ayant pas d'expertise technique suffisante pour comprendre ces risques et développer des solutions adaptées, nos interlocuteurs se sont presque tous retrouvés dans une impasse. La direction générale d'une des entreprises interrogées a finalement décidé de changer de conseil en assurance, un acteur sur le marché étant parvenu, après une étude approfondie, à mieux appréhender ces risques et à les transférer efficacement vers un assureur réputé.

Citons ici le photovoltaïque et les engagements contractuels toujours plus fréquents de la part des industriels pour garantir une performance des produits dans le temps égale à 90% au bout de 10 ans et 80% au bout de 25 ans. Ces engagements sont fortement contraignants et engageants pour les ETI puisqu'il est, à l'heure actuelle, difficile de définir comment les produits évolueront dans le temps. Il est encore plus compliqué d'obtenir une couverture d'assurance pour ce type de produits. Certaines entreprises de l'industrie photovoltaïque reconnaissent donc prendre, en ce moment, des engagements de performance sur 25 ans sans être assurées et sans certitude quant à la longévité de leurs produits.

B.3

En cas de sinistre, les clients et fournisseurs se retournent plus fréquemment vers les industriels et les contentieux juridiques sont plus courants

En cette période économiquement difficile, on note un recours accru aux assurances et davantage de contentieux. Là où les industriels avaient naguère tendance à régler leurs problèmes sans entrer dans un contentieux juridique, ils exercent désormais plus de recours devant les tribunaux ou bien les instances d'intermédiation. Des entreprises nous ont fait part d'une hausse des réclamations pour de faux-problèmes de la part de clients et fournisseurs en difficulté financière, dans le seul but d'essayer de renflouer leur trésorerie. Certains industriels confirment la tendance plus fréquente à s'enquérir en premier lieu du niveau d'assurance de la partie responsable en cas de sinistre plutôt que de la manière de le résoudre ou de le prévenir.

En cas de conflit entre les entreprises et/ou leurs assureurs, la médiation peut d'ailleurs être un bon outil de résolution des contentieux qui permet aux assurés de réduire leur coût et d'accélérer la résolution. Cette solution, alternative aux contentieux juridiques, est encore relativement peu utilisée et mériterait une plus grande considération de leur part. Sans pour autant systématiser cette approche, il peut être judicieux d'inclure une instance de médiation dans les contrats d'assurance, en amont de leur signature.

Exemple 2.c. Un grand groupe d'équipement domestique (CA > 500M€) a témoigné que la tolérance aux défauts liés aux produits est beaucoup moins importante qu'auparavant. Les clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels, sont de plus en plus informés de leurs droits et dans une stratégie court-termiste. Cette tendance s'exacerbe à l'international chez les fournisseurs et clients en provenance des pays émergents, qui n'hésitent pas à assigner le groupe en justice pour le moindre problème rencontré sur un produit ou un service. Cela a évidemment des conséquences sur le montant des frais juridiques engagés, sur le temps passé à la gestion des dossiers et sur la sinistralité de l'entreprise.

À cela s'ajoute le fait que les particuliers disposent de plus en plus de contrats d'assistance juridique et n'hésitent pas à s'en servir pour assigner les entreprises. Même si ces dernières ne sont pas reconnues responsables, ce phénomène ne va pas sans des implications en termes de frais de gestion et de temps consacré à la résolution de ces litiges.

Exemple 2.d. Un industriel de l'ameublement (CA 200-500M€) constate que l'assurance protection juridique des particuliers est plus régulièrement utilisée et, bien que cela ne porte pas sur des sommes importantes, les frais annexes d'avocat et d'expertise chiffrent plus que les sinistres eux-mêmes. Dans la majorité des cas, il s'agit d'erreurs de pose et l'industriel est mis hors de cause mais c'est sans compter sur une gestion chronophage et coûteuse de ces litiges et l'application de la franchise à chaque sinistre.

Conclusion : Les évolutions des relations contractuelles et de la réglementation font que les entreprises, plus exposées qu'auparavant, doivent redoubler d'efforts dans l'identification et la prévention des risques qui y sont liés, et si possible dans le transfert vers les assurances. Dans un contexte de plus en plus litigieux, les industriels ne doivent pas hésiter à solliciter leurs intermédiaires, assureurs ou conseils juridiques, dans l'interprétation des clauses de

responsabilité et l'étude de leur adéquation avec leurs couvertures assurantielles. Ces acteurs ont, par conséquent, une bonne opportunité de se différencier par leur proactivité et leur qualité d'analyse des risques. Les formations dispensées par les intermédiaires et assureurs sont également très appréciées des entreprises de notre échantillon. Ces points seront étudiés plus en détail dans la partie IV.

AIDE-MEMOIRE 2 : DURCISSEMENT CONTRACTUEL ET REGLEMENTAIRE

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Hausse de la fréquence des contentieux avec les clients impactant la sinistralité en RC et RC professionnelle.
- Situation de sous-assurance faute de mise à niveau des couvertures prenant en compte les évolutions juridiques et réglementaires ou d'acceptation par l'entreprise de clauses de responsabilités particulièrement sévères.
- Moindre maîtrise par l'entreprise des pratiques contractuelles et de l'environnement juridique à l'international.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Niveau de couverture en faute inexcusable non réévalué suite aux évolutions récentes de la réglementation.
- Exclusions fréquentes des frais liés à un préjudice écologique (principe du pollueur payeur).
- Exclusion des polices RC de certaines responsabilités imposées par les clients (fournisseurs de l'industrie du nucléaire, pénalités de retard, engagements de performance).

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Analyse des risques effectuée en termes d'exposition (produits, localisation géographique, pénalités de retard potentielles) et pas uniquement en fonction du montant des contrats ou des volumes de ventes.
- Echanges réguliers entre l'assuré, l'assureur, le conseil juridique et l'intermédiaire sur l'interprétation des clauses de responsabilité dans les contrats et mise en place d'une stratégie de prévention contractuelle et de transfert assurantielle.
- Considérer la médiation en cas de contentieux et prévoir une instance compétente dans les contrats d'assurance.

C. Risques liés aux produits

58% des entreprises interrogées déclarent que les risques liés aux produits se sont aggravés au cours des dernières années du fait de certains facteurs, que nous avons classifié ici en trois catégories de contraintes : économiques, légales et de marché. À cela s'ajoute le fait que les rappels de produits sont plus fréquents, plus coûteux et plus longs à organiser.

C.1 L'aggravation des risques liés aux produits provient de trois contraintes majeures

C.1.a Contraintes économiques

Les recherches d'efficacité et de réduction des coûts par les délocalisations de production et l'accroissement des approvisionnements à l'international ont comme conséquence directe une recrudescence des risques de défaillance des produits. Cela ne signifie pas nécessairement que les produits fabriqués à l'étranger ou importés des pays émergents sont de moindre qualité, de nombreux industriels ayant démontré qu'il est possible d'y obtenir une qualité similaire ou supérieure. Les difficultés principalement rencontrées par nos interlocuteurs concernent en revanche les contrôles de la qualité et l'identification des fournisseurs de second rang et suivants, rendus plus complexes par l'internationalisation des opérations, accroissant ainsi le risque de défaillance d'un produit ou d'un composant intégré dans un ensemble. Il est toutefois important pour les souscripteurs de ne pas amalgamer la sous-traitance de la production à une détérioration de la qualité des produits, et de se pencher en détail sur la stratégie industrielle de l'entreprise concernée afin de mieux évaluer les risques, en vérifiant par exemple :

- Le niveau de contrôle sur les modes de production et de contrôle qualité dans les sites étrangers.
- L'expatriation d'ingénieurs de l'entreprise dans les pays concernés.

- Le mode de délocalisation de la production, totale ou par étape.
- L'implication de l'entreprise dans le choix des fournisseurs de rangs deux et trois.

« Les fournisseurs des pays émergents choisissent des matières premières sans forcément nous consulter, ce qui peut avoir un impact sur l'environnement ou sur la qualité des pièces. »

Directeur financier, mécanique de précision, CA 50-100M€. Cette entreprise n'a pas la possibilité d'effectuer des contrôles sur ses fournisseurs à l'étranger.

De même, en cas de défectuosité des produits, il est plus délicat d'exercer un recours contre un fournisseur d'un pays tel que la Chine. D'abord parce que le niveau de couverture assurantielle n'est pas nécessairement suffisant, ensuite parce que beaucoup d'industriels se sentent découragés, probablement à juste titre, à l'idée d'intenter un procès à l'international contre un fournisseur d'un pays émergent. Les risques financiers sont aussi importants car relancer puis acheminer une nouvelle commande peut avoir une incidence considérable en termes de temps, de frais additionnels ou de pénalités de retard.

Exemple 3.a. Une entreprise du secteur électronique (CA 100-200M€) témoigne d'objectifs assignés aux achats les obligeant à s'approvisionner en Asie pour optimiser les coûts de production. Les personnes en charge des assurances sont conscientes que cela a une influence négative sur leurs risques et pourrait engendrer des frais non négligeables en cas de défaut des produits et d'obligation de rappels, mais la direction n'est quant à elle pas sensible à ces problématiques, considérant surtout l'aspect financier. Ce groupe a par la suite connu un sinistre à hauteur de 1M€, un fil de soudure sous-traité et utilisé dans la fabrication de circuits électroniques s'étant avéré non-conforme. Plusieurs clients se sont retournés

contre l'entreprise, qui n'a pas pu se retourner à son tour contre le fournisseur asiatique, non solvable.

Notre étude a aussi permis de constater des changements fréquents des matériaux utilisés pour la fabrication des composants du fait de la hausse des cours des matières premières, de leur rareté ou des évolutions des modes de production. Ces changements, donnant lieu à des modifications intrinsèques des produits, peuvent être opérés à l'initiative des industriels, mais également de leurs fournisseurs, sans pour autant que ceux-ci ne les en avertissent et que des tests de qualité soient systématiquement effectués. Cela ne concerne pas uniquement les nouvelles gammes de produits mais également celles déjà existantes, éprouvées, et dont les flux d'approvisionnement sont réguliers avec certains fournisseurs. Ce point a été exprimé chez un nombre significatif d'entreprises et a parfois donné lieu à des non-conformités et rappels de produits conséquents, particulièrement lorsqu'ils étaient intégrés dans des ensembles, sans qu'il soit possible d'exercer un recours ou que les garanties assurantielles ne puissent jouer.

« Tout changement est interdit sans le déclarer au client, mais tout le monde fait des changements. Le paradoxe est que si on n'effectue pas de changements, on meurt ; si on change quelque chose, la complexité des tests et des homologations est telle que cela est décourageant, et revient à partager les gains de productivité. Du coup, c'est fait sans le dire. »
Directeur industriel, équipementier automobile.

Exemple 3.b. Une entreprise du bâtiment (CA > 500M€) témoigne subir de plein fouet l'augmentation du cours des matières premières. Il arrive parfois que des fournisseurs procèdent à des changements de matières dans les produits, sans les en tenir informés. Les produits peuvent ainsi parfois ne plus passer les tests de normes ou présenter de graves non-conformités. Cela devient une problématique majeure pour l'entreprise impliquant des frais supplémentaires additionnels et nécessitant une révision des couvertures de RC.

Voici, à titre indicatif, deux tableaux reprenant l'évolution du cours de certaines matières premières et de terres rares. Ces dernières sont utilisées dans un nombre considérable de produits de haute technologie et la Chine en possède et exploite la majorité des ressources mondiales. Les fortes hausses rencontrées au cours des dernières années ont inévitablement eu des conséquences financières sur les industriels qui ne peuvent pas nécessairement les reporter sur leurs clients. On note par exemple une hausse de 2450% du cérium et de 78% de l'or entre 2009 et 2011, affectant le secteur de l'électronique. Même si des produits financiers existent sur le marché pour se prémunir des variations de cours, certains industriels ont dû revoir leurs procédés de production et d'approvisionnement en vue de réduire leurs dépendances aux fluctuations de cours, et le risque de défaillance des produits s'en trouve accru par la complexification et le manque de maîtrise et d'expérience qui en découlent. De même la rareté de ces matières ou la variabilité des cours peuvent, en cas de dépendances stratégiques, être un facteur de risque important d'interruption des chaînes d'approvisionnement et de perte d'exploitation pour les entreprises.

Tableau 1 : Terres Rares - Prix en US\$ / Kg FOB Chine

Oxyde de :	Exemples d'utilisations	2009	2010	2011	Q3 2012
Cérium	Puces d'ordinateur, écrans, carburant d'avion, convertisseurs catalytiques	4	22	102	20
Néodyme	Batteries, appareils électroniques, systèmes de guidage, aimants	19	50	234	105
Praséodyme	Céramiques, lunettes de soudure, coloration du verre	18	48	197	109
Dysprosium	Téléphones, écouteurs, éoliennes, soin des articulations	116	232	1450	968
Europium	Ecrans de visualisation, télévisions, tubes fluorescents	493	560	2843	2020
Terbium	Phosphore, ampoules, DEL, tubes fluorescents	362	558	2334	1938

Tableau 2 : Cours internationaux des matières premières

	Sep-05	Sep-07	Sep-09	Sep-11	Sep-12	Variation 05/12
Cacao (New York - \$/t)	1406	1922	3035	2799	2589	+ 84%
Aluminium (London - \$/t)	1839	2390	1833	2296	2053	+ 12%
Pétrole Brut (Rotterdam - \$/baril)	63	77	68	111	113	+ 79%
Zinc (London - \$/t)	1394	2886	1883	2080	2011	+ 44%
Or (London - \$/troy oz)	456	713	997	1772	1745	+ 283%
Pâte à papier (NBSK - US \$/t)	583	811	706	959	796	+ 37%
Blé (Chicago - cts/boisseau - 60lb)	320	863	452	679	876	+ 174%

Exemple 3c : Un industriel (CA 200-500M€)

nous a confié avoir commencé à produire dans les pays d'Europe de l'Est des systèmes d'ouverture et de fermeture de portes intégrant des composants plastiques au lieu de l'acier, en vue de réduire les coûts de fabrication du fait de l'augmentation du prix de cette matière. En cas d'incendie, ces composants en plastique fondent et peuvent condamner les portes, ce qui n'est pas sans conséquences éventuelles sur la responsabilité civile de l'industriel.

leurs procédés de production en vue d'essayer de trouver une alternative aux substances désormais interdites. Dans certains cas, une altération des propriétés des produits peut donner lieu à des rappels massifs et coûteux, sans pour autant qu'une indemnisation assurantielle puisse intervenir. Ces contraintes sont fréquemment rencontrées dans les secteurs de l'automobile et de l'agroalimentaire. Elles nécessitent de mettre en place une veille juridique et réglementaire constante, ainsi qu'une mise à jour des contrats d'assurance.

C.1.b**Contraintes légales**

L'évolution des contraintes légales et réglementaires peut aussi être source d'aggravation des risques liés aux produits. L'interdiction de l'utilisation de certaines substances dans les méthodes de production pousse les entreprises à développer de nouveaux procédés parfois plus risqués et bien souvent moins maîtrisés. Un des exemples fréquemment rencontrés concerne la directive REACH, qui a incité un nombre important d'industriels à revoir

Exemple 3.d. Des industriels de l'agroalimentaire ont témoigné de l'impact des changements réglementaires sur leurs produits et des risques afférents, à l'exemple d'une entreprise (CA > 500M€) nous indiquant avoir dû modifier ses méthodes d'élevage d'animaux suite à l'arrêt de certains antibiotiques et des farines animales. Retrouver des produits de qualité et de goût semblables pour leurs produits phares a nécessité trois à quatre ans de travail, expérimentations et prise de risques, à la fois financiers mais aussi de non-conformité des

produits, qui n'auraient pas été assurés en cas de défaillance au regard des couvertures de l'entreprise.

« Les réglementations européennes font peur. »

Directeur financier.

Exemple 3.e. Un équipementier automobile (CA 200-500M€)

a subi en 2007 un rappel d'environ 8M€ suite à un composant défectueux provenant d'un fournisseur qui avait changé ses méthodes de production pour se conformer à une nouvelle directive européenne (RoHS) visant à limiter l'utilisation du plomb. Il avait en effet modifié un bain électrolytique dans lequel étaient immergés les composants de cet équipementier. Ces composants ont subi une forte oxydation et ont dû être remplacés, alors qu'ils étaient en cours d'implantation ou déjà implantés dans des véhicules. Le fournisseur n'était assuré qu'à hauteur de 1M€, et son assureur refuse toujours de verser l'indemnisation.

C.1.c**Contraintes de marché**

D'un point de vue opérationnel, les changements dans la demande des clients entraînent des variations de rythme dans l'innovation et le cycle de vie des produits, ainsi qu'une complexification et une diversification de ces derniers sur fond d'internationalisation des ventes. Les gestionnaires des assurances perdent en visibilité sur l'évolution des risques produit afférents.

Complexification des produits pour satisfaire la demande

Les changements dans les habitudes de consommation ainsi que l'environnement très concurrentiel et la réduction du cycle de vie des produits poussent les entreprises à faire preuve de plus d'innovation et par conséquent à se lancer dans le développement de nouveaux produits dont les procédés sont moins maîtrisés et donc potentiellement plus risqués. La tendance est à

la complexification des produits, qui intègrent davantage de recherche et développement. Certains industriels passent ainsi d'une production purement mécanique à une production mécanique et électronique ou bien de produits semi-finis à des produits finis. Ces produits peuvent aussi être directement vendus à des particuliers, ce qui change radicalement le profil de risques. Ces activités, plus complexes, sortent parfois du cœur de métier des entreprises qui en maîtrisent moins les procédés, et les couvertures de RC, notamment la partie « après-livraison », sont inadaptées. Les entreprises doivent tenir compte de ces évolutions de risques et faire en sorte que, lorsque cela s'avère nécessaire, certains éléments comme les frais d'accès aux produits, les frais de destruction ou de recyclage, voire le coût des articles, soient couverts. Il ressort de notre recherche que ces éléments n'ont pas été pris en compte par une partie des entreprises interrogées, alors qu'elles les ont jugés comme pertinents pour leur activité.

« On ne sait pas comment les produits vont vieillir. »

Directeur financier, énergie et chauffage industriel, CA 100-200M€, à propos de panneaux photovoltaïques pour lesquels des engagements de performance sont pris sur des durées de 25 ans.

Diversification de l'offre de produits

Les équipes opérationnelles peuvent également se lancer dans l'adaptation ou la conception de nouveaux produits en vue d'accroître les ventes vers des secteurs ne relevant pas du cœur de métier de l'entreprise. Cela concerne par exemple le développement d'activités dans les produits de sécurité, l'aéronautique, l'offshore, le médical ou encore le nucléaire. Les responsables des risques et assurances n'étant pas nécessairement informés de ces éléments ou ne disposant pas de visibilité sur l'utilisation et la destination finale de leurs produits, il est a fortiori impossible pour l'intermédiaire ne réalisant pas des audits approfondis des risques, et encore moins pour l'assureur, d'adapter les contrats d'assurances pour mettre en conformité les assurés avec leurs besoins réels de couverture.

Exemple 3.f. La responsable des assurances d'un groupe dans le secteur de l'équipement domestique (CA > 500M€) reconnaît souffrir d'un manque d'informations concernant les risques isolés. Cela est principalement dû à la réorganisation de l'entreprise en business units qui sont incitées à prendre des risques et développer de nouveaux produits ou activités qui pourraient ne pas être portés à sa connaissance et donc pas intégrés dans les couvertures assurantielles. « Les équipes ont une pression monstre, du coup ils prennent des risques ». Ces raisons ont fait que le groupe a pris l'initiative de développer un questionnaire soumis à toutes ses entités dans le cadre de l'audit interne. En somme, l'entreprise, de par sa croissance, perd de la visibilité sur son fonctionnement interne.

Internationalisation des ventes

Il convient également de considérer la dimension internationale des ventes et l'adaptation nécessaire des produits aux besoins locaux et aux différentes normes internationales, qui peuvent être problématiques et dont les subtilités sont difficilement appréhendables dans leur ensemble. Le cas des exports vers les Etats-Unis en est une illustration. Ceci est à la fois compliqué à gérer pour les entreprises mais également difficile à assurer du fait du coût et de la fréquence élevés des contentieux dans ce pays. Dans le secteur automobile, les couvertures pour la dépose et la repose des produits exportés aux Etats-Unis sont par exemple souvent exclues et doivent faire l'objet de rachat d'exclusions onéreux. Certains industriels choisissent de ne pas assurer ces risques de rappels pour des raisons tarifaires ou par manque d'offres d'assurances disponibles sur le marché. D'autres se posent la question de savoir si les exports indirects de leurs produits vers des pays exclus de leurs contrats (souvent les Etats-Unis) sont couverts.

« Les risques de retrait/rappel pour les exports directs et indirects sont exclus pour l'Amérique du Nord. »

Responsable audit interne, industrie mécanique, CA > 500M€. Le courtier a indiqué que ceux-ci ne sont pas assurables. Par conséquent, l'entreprise estime qu'il serait potentiellement plus stratégique de se retirer de ces territoires.

Des outils de contrôle plus performants

Le développement de certaines technologies peut de même ajouter une pression supplémentaire sur le niveau de risque encouru. Cela s'est rencontré dans la sophistication et le durcissement des contrôles de qualité qui sont, d'après certains industriels, rendus plus difficiles par le développement d'outils de détection toujours plus performants. Cela se retrouve notamment dans l'industrie agroalimentaire avec la problématique des OGM, décelés parfois dans certains produits de manière inexplicable et qui peuvent donner lieu à des retraits massifs et pertes d'exploitation importantes, généralement exclues des contrats d'assurance si cela n'a pas fait l'objet de rachats d'exclusions spécifiques.

« On retrouve parfois des traces d'OGM qui ne sont absolument pas explicables. »

Directeur général, produits de grande consommation alimentaire, CA 100-200M€. En cas de mise en vente et détection de contamination aux OGM, cette entreprise serait contrainte d'organiser des rappels de produits massifs et non couverts du fait de l'exclusion classique des OGM de leurs contrats d'assurances, le coût du rachat de cette exclusion étant prohibitif. Ceci serait évidemment sans compter l'impact en termes de perte d'image de marque.

Exemple 3.g. Une entreprise du secteur agroalimentaire (CA > 500M€) s'inquiète particulièrement des risques de contamination aux OGM, dont la détection est plus performante qu'auparavant. En cas de suspicion de contamination, les produits sont retirés de la vente par principe de précaution. L'assureur n'indemnise que les cas avérés de contamination, tous ces retraits, même à grande échelle, ne sont pas couverts si la suspicion n'est pas confirmée après étude.

C.2

Vers une complexification des rappels produits

La complexification des produits, des supply chains et des relations juridiques entre industriels rend les rappels non seulement plus difficiles à gérer, mais également plus fréquents et coûteux. Divers cabinets d'experts et d'avocats consultés ainsi que 56% des entreprises interrogées ont ainsi témoigné de cette tendance.

Des produits difficiles à identifier

L'identification des produits défectueux est souvent rendue plus délicate, aussi bien en interne, du fait de la complexité dans l'approvisionnement et la fabrication des produits, qu'en externe, de par les différents intermédiaires de la chaîne toujours plus difficiles à identifier. La traçabilité est ainsi problématique pour les industriels qui intègrent des composants similaires provenant de fournisseurs différents, livrés à travers le monde.

Les expertises visant à identifier les composants défectueux en cas de sinistre de RC peuvent être longues, onéreuses et souvent sources de contentieux. La désignation de cabinets d'expertise est un élément important à prendre en compte lors de la négociation des contrats. Elle reste encore dans certains cas un choix par défaut, pas nécessairement à la satisfaction des assurés d'un point de vue technique, d'où leur sentiment de subir les expertises plutôt que d'être réalisées en partenariat avec l'assureur. De nombreuses entreprises ont également exprimé leur déception face à l'impossibilité d'avoir accès aux rapports réalisés par les experts.

Exemple 3.h. Une société du secteur du bâtiment (CA > 500M€) témoigne de la longueur et de la difficulté de réalisation des expertises internes et externes pour déterminer si un problème est sériel ou unitaire. Elle a eu le cas de défauts de qualité, coûtant plusieurs millions d'Euros dont la détermination et qualification du défaut à l'origine du sinistre ont pris presque une année. L'indemnisation assurantielle a elle aussi été retardée en conséquence.

Exemple 3.i. Un industriel (CA > 500M€)

atteste que la traçabilité interne est devenue une vraie problématique pour l'entreprise, principalement dans l'électronique. Plusieurs fournisseurs peuvent procurer des composants similaires intégrés dans une pièce, elle-même intégrée dans un sous-ensemble, lui-même composé d'une multitude de composants, expédiés à travers le monde. Les rappels en cas de défectuosité en sont d'autant plus complexes, surtout lorsque la vente des produits s'effectue à l'international auprès de multiples intermédiaires. Les frais d'identification et de rappels sont alors conséquents, encore plus aujourd'hui où l'entreprise vend et effectue la pose auprès de particuliers.

Les conséquences sur l'image de marque

De nombreuses entreprises mettent l'accent sur le développement de marques propres et se retrouvent donc plus exposées en cas d'attaque médiatique, que ce soit pour des faits avérés ou non. Les attaques médiatiques sont plus fréquentes et moins contrôlables, notamment depuis le développement des nouveaux moyens de communication tels que les blogs ou les réseaux sociaux. Une atteinte à l'image de marque peut, dans certains segments, avoir un impact financier beaucoup plus important que la perte d'un site de production mais c'est un risque qui n'est pas suffisamment identifié par les directions générales, parfois même dans des entreprises dont les produits sont éponymes ou mono-marques. D'un point de

vue assurantielle, la perte d'image de marque est un sujet assez sensible et généralement non pris en charge dans les contrats standards, mais les couvertures proposées ont tendance à s'étoffer. Certains assureurs et courtiers offrent désormais plusieurs niveaux de couvertures, tels que :

- La prise en charge des frais de gestion de crise.
- L'indemnisation du coût des produits perdus en cas de suspicion de contamination et de retraits préventifs.
- La compensation des pertes d'exploitations, allant parfois jusqu'aux frais de développement d'une nouvelle marque.

ENCADRE 7 : LA PERTE D'IMAGE DE MARQUE

L'importance de ce risque s'est accentuée au cours des dernières années, en partie du fait de l'évolution et de la diversification des médias. Une attaque médiatique, fondée ou infondée, peut ainsi avoir des répercussions dramatiques sur la pérennité des entreprises à l'image du scandale de la viande de cheval qui a éclaté en 2013 et qui a eu d'importantes répercussions sur des marques telles que Findus, Panzani, William Saurin ou Ikea. Les pertes d'image de marque peuvent être provoquées par des causes multiples et variées. Pour n'en citer que quelques-unes qui s'appliquent aux industriels disposant d'une marque forte :

- Mauvaise visibilité concernant les fournisseurs : en août 2011, l'enseigne Zara a été suspectée de travail forcé pour sa production sous-traitée au Brésil (Rémy Maucourt, 2011).
- Menace sanitaire : en janvier 2011, la chaîne de restauration Quick a subi une attaque médiatique suite à la suspicion de contagion alimentaire dans un restaurant à Avignon (Le Monde, AFP, 2011).

- Propos tenus : une déclaration publique à caractère raciste prononcée en 2010 par Jean-Paul Guerlain, l'ancien actionnaire du groupe éponyme, a provoqué un tollé médiatique et des manifestations devant plusieurs magasins et une baisse des ventes. L'assureur concerné par ce sinistre indique avoir indemnisé son client au titre des pertes d'exploitation exceptionnelles à hauteur de 300 000€, mais refuse de parler d'une indemnisation pour perte d'image de marque (Dominique Gallois, 2011).
- La valeur du titre de la Société Générale a reculé de 61% au cours de l'année 2008 suite à l'affaire Kerviel, (Guillaume Errard, 2009).

Ces risques ont souvent été considérés comme inassurables car ne résultant d'aucun dommage matériel et difficilement quantifiables. Dans cette optique, certains acteurs du marché commencent à proposer de nouvelles solutions qui ont pour but d'assurer une perte liée à une dégradation de l'image de marque de l'entreprise. Ces produits englobent par exemple les dépenses liées à la gestion de l'attaque médiatique, résultant de la perte d'image, du coût des retraits, du remplacement ou de la réhabilitation des produits, et peuvent aller dans certains cas jusqu'à la prise en compte des frais liés à la création d'une nouvelle marque. Les méthodes de calcul de la perte d'exploitation restent cependant fréquemment basées sur l'estimation de la perte de marge brute, dont l'estimation du montant diffère fréquemment entre l'assureur et l'assuré.

Exemple 3.j. Une grande marque du secteur agroalimentaire (CA > 500M€) a connu un problème avec un fournisseur qui a changé un arôme utilisé dans l'un de leurs produits, sans les en avertir. L'entreprise, recevant des plaintes de consommateurs arguant d'un goût et d'une odeur inappropriés, a dû organiser un retrait massif des articles. Il a été

impossible de faire fonctionner les assurances car, le produit ne présentant aucun danger pour l'intégrité physique du consommateur, cet incident ne rentrait pas dans le cadre des couvertures. Ceci est pourtant un aléa dont la probabilité d'occurrence est, pour cette société, plus élevée qu'une contamination avérée du produit.

Élément important lors de l'avènement d'un sinistre, la marche à suivre en cas de rappel n'est pas toujours bien appréhendée par les entreprises et mériterait d'être clarifiée en amont de la signature et au cours de la vie du contrat. De même, les aspects de langage ne laissent pas nécessairement entrevoir si un retrait de produits sera assuré ou non, à l'exemple d'incertitudes exprimées par plusieurs industriels concernant les retraits recommandés ou imposés par une autorité compétente, sans pour autant qu'« autorité compétente » ne soit définie dans les contrats, ni qu'une « recommandation » ne soit forcément admise dans les polices d'assurance, alors qu'une « injonction » le serait.

Des montants de sinistre plus importants

La complexification des rappels s'accompagne aussi d'une exposition financière supérieure pour les industriels. Les assureurs interrogés lors de l'étude estiment que les sinistres de RC sont de plus en plus fréquents et les montants en jeu plus importants, de même que les frais de gestion afférents. Cela s'explique en grande partie par l'aggravation des risques cités précédemment.

« Les rappels sont les sinistres les plus importants aujourd'hui, principalement du fait de la dépose-repose et des frais de retrait. De manière générale, les sinistres coûtent plus chers et sont plus fréquents. »

Responsable de la souscription RC, assureur de grands risques.

« Il y a une augmentation des sinistres de RC, notamment de RC après livraison du produit, pour des sinistres d'intensité, dus à l'innovation. »

Directeur, cabinet d'experts en gestion de sinistres.

Conclusion : Les produits sont donc indéniablement plus risqués qu'auparavant. Ceci est dû à la fois aux changements de procédés de production et matières employées, aux évolutions des réglementations contraignant à apporter des modifications, aux technologies toujours plus complexes qui y sont intégrées et aux constantes évolutions des contraintes de marché. Les innovations apportées aux produits sont parfois facteurs d'accroissement des risques ; il en est de même des changements dans l'utilisation qui en est faite, des types d'utilisateurs, et des relations contractuelles qui les lient avec l'industriel. L'analyse des risques afférents n'est, en l'état actuel, pas suffisamment approfondie et ne permet pas la mise en place de programmes d'assurance adaptés. Ceci est particulièrement vrai pour les risques liés à la RC et notamment aux retraits et rappels, qui sont désormais plus fréquents et coûteux.

AIDE-MEMOIRE 3 : EVOLUTION DES RISQUES LIES AUX PRODUITS

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Les changements dans les méthodes de production et les matériaux utilisés ainsi que les délocalisations à l'international aggravent le risque de défaillance des produits et de mise en cause de la RC des industriels.
- La complexification des produits et de leur utilisation ainsi que le raccourcissement de leur cycle de vie rendent plus difficile la maîtrise des risques et accroissent la probabilité et la complexité des opérations de retraits-rappels/dépose-repose.
- Les évolutions des normes et l'adaptation nécessaire des produits aux nouvelles réglementations (cf. RoHS, Reach) peuvent avoir des conséquences imprévues sur la fiabilité des produits.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Exclusion de la prise en charge du coût des produits remplacés, des frais d'identification, d'accès, de destruction ou de recyclage.
- Dans le secteur agroalimentaire : exclusion des frais de rappel, de dépose-repose, de destruction/recyclage et de l'atteinte à l'image de marque de l'entreprise si des produits sont impropres à la consommation mais ne présentent pas de risques sanitaires pour le consommateur.
- Dans l'industrie automobile : les exports directs et indirects vers les États-Unis et les ventes des filiales locales sont régulièrement cités comme étant non-assurés ou difficiles à assurer.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Collaboration plus étendue avec les fournisseurs en vue d'identifier et de limiter l'exposition aux risques liés aux produits et d'assurer une meilleure traçabilité.
- Maîtrise de la visibilité sur les risques associés aux nouveaux produits, aux nouvelles utilisations, et simulations de rappels de produits effectuées avec les équipes opérationnelles.
- Mise en place d'une prévention contractuelle optimale pour protéger la maison mère en cas de défauts de produits causés par une filiale étrangère.

D.

Tertiarisation des activités

L'offre de services, en plus de la vente de produits, est devenue un des principaux axes de développement des ETI et la distinction entre les fournisseurs de services et les industriels peut parfois devenir floue. 49% des entreprises interrogées sur ce sujet ont ainsi créé ou développé de nouvelles activités de services. Parmi les services proposés figurent les activités de design, études, développement de logiciels, de conseil auprès des particuliers ou opérations de pose et de maintenance chez les clients. Ces activités, souvent plus rentables, ajoutées aux évolutions intrinsèques des produits

(cf. section III. C.), accroissent les risques auxquels les entreprises ont à faire face. La réflexion sur les besoins de couvertures assurantielles plus adaptées, notamment en RC professionnelle ou en RC décennale, est nécessaire, mais n'est pas suffisamment menée.

« On est passé d'un fabricant de produits à un fournisseur de services. »

Direction juridique, industrie légère, CA > 500M€.

La tertiarisation est intervenue du fait de nombreux facteurs. Parmi les plus fréquemment rencontrées figurent les stratégies de développement internes : certains industriels ont choisi d'asseoir leur rentabilité sur la vente de services entourant leurs produits plutôt que sur les produits eux-mêmes. D'autres, ayant développé des compétences en interne telles que des expertises techniques, des logiciels, des méthodes de production ou de gestion opérationnelle, voient une opportunité de vendre ce savoir à d'autres entreprises. D'autres encore, du fait de l'exacerbation de la pression contractuelle et des contraintes de marché, sont incitées à développer des services liés à leurs produits en vue de préserver leur compétitivité. Il s'agit bien souvent pour les industriels de la combinaison de plusieurs de ces facteurs, qui nécessitent chacun une considération particulière et adaptée.

D.1

Des marges de profit dépendantes de l'offre de services

Le chiffre d'affaires et la marge de l'entreprise sont de plus en plus fonction de sa capacité à maintenir sa provision de services plutôt que de la résilience de ses capacités de production. Les effets sur le niveau de risques et le traitement assurantiel des pertes d'exploitation ou des réclamations clients sont donc à considérer précautionneusement car les réclamations pour mauvaise exécution d'un service, ou l'impossibilité de fournir des prestations, peuvent désormais avoir de graves répercussions financières chez certains industriels.

Exemple 4.a. Un industriel spécialisé en matériaux de construction (CA 200-500M€)

effectuant uniquement la production et la commercialisation de ses produits s'est progressivement mis à fournir des prestations de bureau d'étude et de pose, puis des opérations de maintenance et d'entretien, pour lesquelles les marges étaient plus importantes. Voyant là une opportunité de croissance, l'entreprise a également développé un pôle de conseil, d'analyse et d'aide à l'optimisation des

performances de ses clients. A l'heure actuelle, les services proposés sont non seulement facteurs de rentabilité et de solvabilité financière, mais aussi de différenciation sur le marché.

Exemple 4.b. Un industriel de la chaudronnerie (CA 100-200M€)

s'est peu à peu orienté vers le développement de services, du fait d'opportunités commerciales et d'évolution de ce secteur d'activité. Son chiffre d'affaires était initialement réparti équitablement entre la vente de produits et les opérations de maintenance. Il ne leur reste désormais qu'une activité marginale de production destinée aux chantiers navals (2 à 3M€ de CA) et la partie de fabrication de chaudronnerie lourde ne représente plus que 20% du CA. Le reste provient de l'activité de conseil et de maintenance en chimie nucléaire et des interventions sur les sites industriels de leurs clients.

D.2

Un risque étendu de préjudices chez les tiers

Le risque de préjudices aux tiers est souvent plus important dès lors qu'un service est associé à la vente d'un produit. Les interventions et conseils prodigués auprès des clients sont plus nombreux et fréquents mais le manque de maîtrise et d'expérience sont autant de facteurs accroissant la probabilité de défaillance lors d'interventions chez les tiers. Parmi les cas les plus fréquents figurent la prise en charge du transport de produits, la vente de solutions informatiques, le conseil en organisation ou en optimisation d'activités, l'installation de produits chez les clients et l'engagement contractuel d'obtention de résultats, notamment dans le temps. Se pose ici la question de la nécessité de l'acquisition d'une couverture en RC professionnelle. Nombreux sont les industriels qui n'en connaissent pas l'existence ou la considèrent comme étant destinée aux professionnels du conseil juridique, architectes et designers. Il en va de même pour les couvertures décennales pour lesquelles nous avons rencontré certains industriels qui ne se sont pas interrogés

ou n'ont pas été conseillés sur la nécessité de mettre en place cette couverture, alors qu'ils réalisent des prestations de pose affectant la structure de bâtiments chez leurs clients.

Exemple 4.c. Un industriel du secteur ferroviaire (CA < 100M€) a expliqué designer certains de ses produits, puis vendre les plans à ses clients. Les clients peuvent ensuite leur passer commande ou bien les faire produire par un autre industriel. Avant nos entretiens, l'entreprise ne s'était pas interrogée, ni n'avait été conseillée, sur le fait de devoir souscrire ou non à une RC professionnelle. L'absence de cette couverture ne pose théoriquement pas de problème si une non-conformité intervient du fait d'un défaut dans la production, qui sera couvert dans le contrat de RC après livraison. Cependant, la RC professionnelle de l'entreprise peut être engagée si un autre industriel produit en fonction de cahiers des charges défectueux vendus au client.

La croissance des prestations de services peut aussi nécessiter une remise en question des couvertures de RC, notamment des limites en faute inexcusable. Dès lors que les services s'accompagnent de travaux de main-d'œuvre chez les clients, de type déchargement, pose, monte, entretien des produits, les risques d'accidents augmentent. Ceci est d'autant plus critique que la législation a évolué en la matière (voir partie III.B).

La mauvaise exécution des services, ainsi que les prises de risques isolées par les business units ou certains engagements contractuels peuvent également occasionner des dommages et pertes d'exploitation chez les contractants et exposer financièrement les industriels à de lourdes pénalités de retard ou autres compensations financières. Or, les couvertures d'assurances des industriels en charge de la prestation de services n'ont, dans de trop nombreux cas, pas été revues ni adaptées aux nouvelles expositions, ou au minimum mises en conformité avec les engagements de responsabilités pris dans les contrats commerciaux.

Facteur aggravant, les clients ne sont pas aussi tolérants en cas de défaillance d'une prestation de services qu'ils ne le sont pour un défaut produit et ce pour trois raisons principales. D'abord parce qu'une erreur dans la prestation peut être plus difficilement réparable du fait de son immatérialité. Ensuite car les entreprises ayant développé ces activités de services ont moins d'expérience dans la gestion de ce type de sinistres, qui ne relève pas nécessairement de leur cœur de métier. Enfin, du fait de la difficulté d'évaluation des préjudices et du facteur humain entrant en jeu, les vices dans les prestations de services sont, selon les ETI interrogées, beaucoup moins tolérés par les clients que les défauts de production industrielle. Ceci accroît la nécessité de bien gérer en amont les risques liés à la tertiarisation des activités, à travers les contrats, la relation commerciale et les couvertures d'assurance.

Exemple 4.d. Un industriel de la domotique (CA 100-200M€) a entrepris de diversifier ses activités en proposant des services de gestion technique des bâtiments et de diagnostic de performance de leurs clients, tout en assumant la pose de nouveaux systèmes vendus. Cela a fait partie des axes stratégiques décidés en pleine crise par la nouvelle direction du groupe. La réflexion assurantielle menée concernant la RC décennale n'est cependant pas assez aboutie. Un contrat de RC décennale avait été souscrit par l'entreprise avant le développement de ses activités de services car c'était un prérequis pour certains appels d'offres, bien qu'aucune de leurs activités ne nécessite ce type de couverture. Alors que le développement a été axé sur l'offre de services, la mise à jour des polices d'assurance décennale n'a pas été effectuée.

AIDE-MEMOIRE 4 : TERTIARISATION DES ACTIVITES

Incidence sur les risques et couvertures assurantielles

- Besoin possible d'acquisition ou mise à jour des contrats de RC professionnelle, de couverture décennale, ou d'autres couvertures appropriées au développement de services.
- Le risque de perte d'exploitation dépend parfois plus de la capacité de l'entreprise à fournir des services que du maintien sa production.
- Une défaillance de service est moins tolérée par les clients qu'une défaillance de produit et donne plus souvent lieu à un contentieux.

Exemples d'exclusions et de défaillances relevées

- Absence de couvertures appropriées, notamment en RC professionnelle, alors que l'entreprise commercialise des prestations intellectuelles exclues des couvertures en RC.
- Non-déclaration des activités de services, même marginales, au courtier et à l'assureur.
- Prise en compte insuffisante ou inexistante du développement des activités de service dans le calcul des besoins de couvertures en RC, notamment pour la faute inexcusable.

Exemples de bonnes pratiques rencontrées

- Limitation contractuelle des responsabilités à hauteur des sous-limites en RC.
- Veille permanente sur les conseils, formations et prestations de services dispensés par l'entreprise à des tiers pouvant générer des litiges non couverts, et mise en adéquation des couvertures assurantielles.
- Sensibilisation des effectifs sur les limites de leur champ d'intervention en cas de prestation de services.
- Vérification de l'étendue de la couverture en RC professionnelle des fournisseurs de l'entreprise, lorsque celle-ci semble nécessaire.

D.3

Inadéquation des assurances des fournisseurs

La tertiarisation des activités concerne également les clients et fournisseurs des industriels. Il est donc important, lors de l'achat de prestations de services auprès de fournisseurs, de bien s'assurer de leur niveau de couverture et particulièrement des sous-limites en RC professionnelle. Certaines entreprises interrogées ont vérifié à leur dépens qu'il n'est

pas nécessairement possible de se retourner contre certains fournisseurs en cas de sinistre car ils ne disposent pas automatiquement des couvertures adaptées ni des fonds nécessaires pour l'autofinancer. Cela peut concerner par exemple une défaillance d'un logiciel de production développé et vendu par une PME ou une TPE, entraînant des dommages ou un arrêt de la production, et inévitablement des pertes d'exploitation.

Exemple 4.e. Une entreprise du secteur viticole (CA > 500M€) a exprimé sa dépendance vis-à-vis d'un prestataire de logiciel de gestion de stocks et de palettes. Celui-ci ne disposait pas initialement d'une assurance suffisante en RC professionnelle pour couvrir le risque de perte d'exploitation de l'entreprise en cas de défaillance du logiciel vendu. L'entreprise l'a donc poussé à en souscrire une plus complète car le fournisseur n'aurait pas été solvable en cas de défaillance importante du logiciel.

Conclusion : La tertiarisation des activités a un réel impact sur les risques assurables. En effet, tout comme les contrats régissant les relations commerciales entre entreprises, il devient important de porter une attention particulière à la mise en conformité des couvertures d'assurance avec toute nouvelle activité, principalement en termes de RC générale ou professionnelle. Pour ce faire, un audit interne des risques et de la fiabilité des contrats commerciaux et d'assurance est recommandé, ainsi qu'un accompagnement optimal de la part des intermédiaires en assurance, qui se doivent d'être proactifs dans l'aide à l'analyse et la formulation de conseils aux entreprises.

E.

Conclusion

Cette prise de risques généralisée sans que les couvertures d'assurances ne soient optimales est inquiétante car le segment des ETI industrielles françaises est indispensable à la stabilité et à la reprise de l'économie du pays. Les difficultés qu'elles rencontrent aujourd'hui les ont indéniablement obligées à mettre en place une multitude de changements dans un temps réduit et avec moins de ressources, ceci dans un environnement en perpétuelle mutation. Le secteur de l'assurance essaie de suivre ces transformations mais à un rythme différent et avec une visibilité limitée de l'évolution des risques des entreprises, ainsi des couvertures inappropriées sont fréquemment rencontrées chez les industriels interrogés.

Que ce soit au niveau de la supply chain, de l'environnement contractuel et réglementaire, des produits ou des services, ces changements entraînent des risques accrus pour la grande majorité des ETI consultées. Cette prise de risques est dans la plupart des cas nécessaire à la survie ou à la croissance de l'entreprise mais il est important qu'elle soit reconnue et traitée de manière adéquate. Dans la prochaine section de ce rapport, nous observons la capacité des industriels, des intermédiaires et des assureurs à prendre la mesure de ces changements et de ces risques encourus par les entreprises.

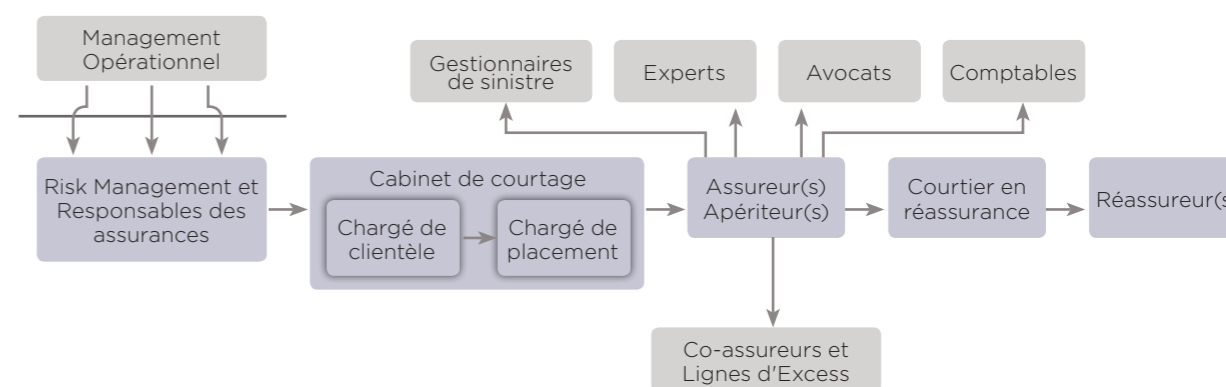
IV.

DES RISQUES MAL APPREHENDÉS

Cette étude explore et analyse comment l'ETI, aidée de ses partenaires intermédiaires et assureurs, traite cette prise de risques afin de garantir sa pérennité. L'assurance de risques majeurs est à considérer comme un produit à part car, contrairement à de nombreux secteurs, la qualité du produit d'assurance, c'est-à-dire sa fiabilité en cas de sinistre, n'est pas entièrement sous le contrôle de l'assureur. En effet, ce produit est co-créé par trois acteurs clés : l'entreprise (l'assuré),

l'intermédiaire (principalement un courtier sur ce segment commercial) et l'assureur ; et son adéquation avec les besoins de l'entreprise sera directement affectée par le degré d'implication de chacun. L'amélioration des garanties va de pair avec une meilleure transmission de l'information le long de la chaîne présentée dans le schéma, ci-dessous. Cette section expose de nombreux axes d'amélioration dans la manière dont les risques peuvent être identifiés, prévenus et transférés.

Graphique 5 : Acteurs de l'assurance et transmission de l'information



Il est important de considérer cette chaîne théorique simplifiée pour comprendre quelles sont les personnes impliquées lors de la gestion d'un sinistre : les opérationnels, les responsables des risques et des assurances, les intermédiaires, les assureurs et réassureurs et, de plus en plus sollicités dans la résolution de sinistres, les métiers indépendants comme les experts en sinistres, les avocats et les juricomptables. Cette chaîne est souvent méconnue par les ETI car sa complexité ne devient lisible que lors d'un sinistre d'envergure, où l'assuré cherche à se faire indemniser à hauteur des clauses prévues dans les contrats. Or, il existe des axes d'amélioration importants dans l'accès, la

transmission et la compréhension de l'information entre chaque intervenant du processus de placement. En effet, la complexité du système nous fait observer une perte dans l'exhaustivité de l'information disponible tout au long de la chaîne. En outre, plusieurs responsables de souscription au sein des compagnies d'assurance témoignent de faibles standards dans l'analyse, la présentation des risques et la qualité de l'information reçue au moment de la souscription. Il s'agit pourtant d'éléments indispensables pour correctement se représenter l'exposition de l'entreprise et établir des propositions pertinentes pour des couvertures adaptées.

« Le problème de la coassurance, même si les relations sont souvent bienveillantes, est que leurs intérêts sont croisés. La transmission de l'information, en temps et en heure, est difficile et le mécontentement des partenaires tend à créer des tensions au sein de la commission. »

Direction générale, cabinet d'experts en gestion de sinistre.

« Je dirais qu'il y a eu une forte amélioration au cours des dernières années dans la qualité de présentation des risques. On a maintenant généralement le chiffre d'affaires des entreprises. »

Directeur de la souscription, assureur de grands risques.

« Le courtier ne va pas creuser dans les activités de ses clients [lors de la présentation des risques aux assureurs], il y a vraiment un manque quelque part. »

Direction commerciale, assureur de grands risques (ancien courtier).

Les trois acteurs clés lors du placement des contrats et du suivi des risques de l'entreprise ont chacun leur part de responsabilités. Comme indiqué ci-dessus, on constate chez les acheteurs d'assurances un manque fréquent de ressources, de compétences et de processus en gouvernance des risques et des assurances. De plus, les attentes des entreprises interrogées vis-à-vis des intermédiaires sont nombreuses, parfois latentes et souvent insatisfaites en ce qui concerne l'identification, la prévention et le transfert des risques vers l'assurance. Enfin, notre étude témoigne d'un manque de visibilité des assureurs vis-à-vis des ETI. Ceux-ci ne sont que très rarement en mesure de démontrer la valeur ajoutée pouvant être apportée à leurs clients.

« Nous avons besoin d'aide et d'accompagnement pour réfléchir au mieux aux sinistres imprévisibles. Aujourd'hui, personne ne joue ce rôle. Nous avons besoin d'un assureur exigeant. »

Président, équipementier automobile, CA 200-500M€.

A.

Des ressources internes et processus disponibles limités

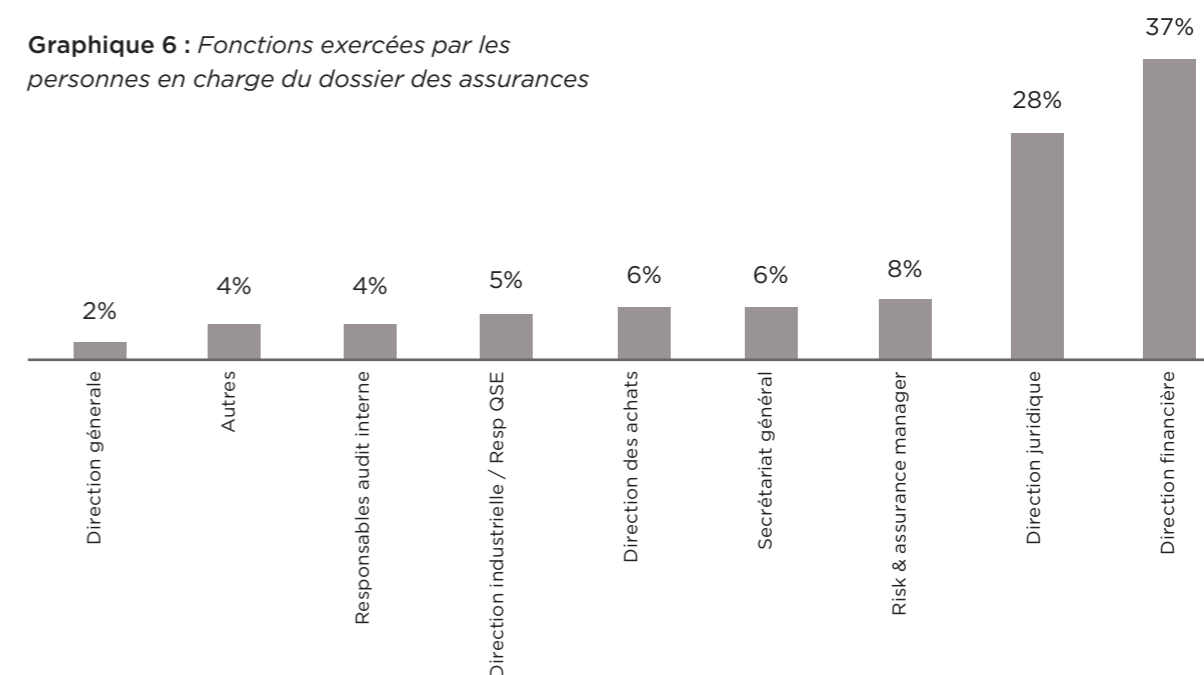
Les acheteurs d'assurance ont des profils divers et variés. Lors de notre étude, les deux corps de métier majoritairement en charge des assurances ont été dans 65% des cas les directions financières et les directions juridiques. La plupart des interlocuteurs auxquels nous nous sommes adressés reconnaissent ne pas être experts en assurances et ne pas avoir beaucoup de temps à y consacrer. De même, les assurances ne sont pas considérées par les directions générales comme assez critiques pour qu'elles s'attardent sur la finesse des contrats en place et l'étude de l'incidence de la propension d'un sinistre sur l'activité de l'entreprise. Cette section démontre l'importance et l'intérêt des relations avec les intermédiaires et assureurs en termes de compréhension des risques et de la pertinence des couvertures à établir.

A.1

Manque de gouvernance assurantielle et implication limitée des directions générales

Cette disparité dans la distribution des rôles au sein des ETI reflète deux problèmes clés que nous détaillerons ci-après : les personnes en charge des assurances n'ont pas nécessairement les compétences techniques suffisantes pour les appréhender dans leur ensemble, et les entreprises ne disposent pas des ressources et processus adéquats.

Graphique 6 : Fonctions exercées par les personnes en charge du dossier des assurances



Du fait de la diminution constante du coût global de l'assurance ces dernières années, correspondant à la tendance baissière du marché (cf. section V), nous observons un désengagement de la part des comités de direction dans la gouvernance des stratégies assurantielles, en dehors des entreprises ayant déjà subi un sinistre d'envergure. L'assurance a tendance à être considérée comme un achat de commodités représentant un coût annuel et non comme une source de capital stratégique permettant de maintenir la pérennité de l'entreprise en cas d'incident majeur. Etant donné la tendance actuelle du marché où s'assurer est peu coûteux, le temps consacré à l'assurance par les ETI peut varier mais, pour 75% des entreprises interrogées, la personne responsable y consacre moins de 25% de son temps.

Également, les relations avec les courtiers et les assureurs sont souvent réduites à quelques réunions annuelles, en dehors de celles imposées lors d'un sinistre important. Concernant l'évolution des risques et les besoins en couverture de l'entreprise, seulement un quart des ETI interrogées entretiennent des discussions avec leurs intermédiaires ou assureurs plus d'une fois par an. Même si l'assurance n'est pas au centre

des discussions et que les personnes en charge ont souvent d'autres priorités à cause de leur fonction, la gestion des risques en interne mérite plus de considération.

Les échanges qu'entretiennent les assurés et intermédiaires tournent fréquemment autour de la recherche d'une baisse des primes, induite par la tendance baissière du marché et la volonté de rationalisation de leurs charges. Or, nous le verrons plus tard, le transfert des risques vers l'assurance doit être considéré comme un levier financier plutôt qu'une source de dépenses et l'approche tarifaire pure peut être dangereuse.

« Le patron de PME n'est pas formé à la gestion des risques et des assurances. »

Directeur général, industrie viticole, CA 50-100M€.

A.2**Connaissance restreinte du milieu de l'assurance**

La nature variée des profils gérant les assurances conduit à une connaissance bien souvent parcellaire de ce milieu ainsi que du risque associé à certaines situations.

- À part une défaillance financière médiatisée d'un assureur, et en dehors des cas non négligeables d'entreprises ne connaissant pas le nom de leurs assureurs, la santé financière de ces derniers et les méthodes de placement associées au marché des assurances sont des sujets souvent méconnus ou écartés. Citons pour exemple le concept de cyclicité des marchés assurantiels, détaillé en partie V, qui est inconnu de la moitié des professionnels interrogés.
- Nombre d'entreprises de notre panel ont obtenu des améliorations de prix ou de garanties, souvent attribuées à la capacité de négociation de l'entreprise et de l'intermédiaire. Or, l'obtention de ces améliorations est largement conditionnée par la tendance baissière du marché.

De même, la connaissance des spécificités techniques propres aux assureurs, la qualité de leur accompagnement dans la prévention et le règlement des sinistres, tout comme leur appétit de souscription, sont bien souvent ignorés des assurés. Ces derniers, en l'absence de sinistres, ne se voient principalement présenter que les niveaux de primes et de garanties obtenus par les intermédiaires, sans plus de détails pouvant les aiguiller dans la compréhension et l'appréciation des services auxquels ils ont accès. En découle un processus de choix d'assureur résolument basé sur l'aspect tarifaire, aux dépens d'autres facteurs de différenciation tels que la fiabilité des contrats et la qualité des services de gestion de sinistre, détaillés dans la partie C.

A.3**Méconnaissance fréquente des contrats, exclusions et sous-limites**

Jusqu'à la survenue d'un sinistre, les entreprises interrogées ont régulièrement tendance à surestimer l'étendue des couvertures mises en place par manque de connaissance et de compréhension des polices. Pourtant, 58% des acheteurs consultés estiment qu'un retard d'indemnisation ou un paiement plus faible qu'escompté suite à un sinistre d'envergure, pourraient entraver la pérennité de l'entreprise.

« Si un site brûle et qu'il y a un problème au niveau de l'indemnisation, la pérennité de l'entreprise pourrait être remise en question. »

Directeur financier, industrie de la transformation de viande, CA 200-500M€.

La connaissance des sous-limites et exclusions des contrats en place est trop souvent lacunaire, à l'instar de celles relatives aux catastrophes naturelles et aux carences fournisseurs. Les gestionnaires des assurances ont tendance, par manque de temps, de technicité et de conseil, à accepter des clauses d'assurance standard, souvent restrictives, incomplètes ou inadaptées, pouvant causer d'importantes pertes en cas de défaut d'indemnisation. Nous avons enregistré au cours de nos entretiens quelques illustrations de sinistres non ou mal indemnisés, souvent au grand étonnement des entreprises concernées qui considéraient être couvertes :

- Un groupe mondial spécialisé dans l'emballage alimentaire a vu l'un de ses moules, d'une valeur importante, endommagé lors de son expédition aux Etats-Unis. Le dommage physique était assuré, tout comme le transport, mais l'entreprise a découvert, à ses dépens, que la perte d'exploitation liée au retard de production occasionnée sur le site de destination ne l'était pas.
- Un équipementier automobile a été obligé de prendre à sa charge de nombreux frais de dépose/repose et d'analyse qualité sur des

produits jugés défectueux par un constructeur mais ne présentant aucun signe de vice, sortant ainsi du périmètre assurantiel. Cette ETI a également décidé pour des raisons financières de ne pas couvrir ses risques de responsabilité civile produit aux Etats-Unis. A l'occasion d'un important rappel de produits vendus en France à un client français, elle apprend par son assureur et son courtier que les coûts encourus pour la dépose/repose des produits commercialisés en France mais exportés par la suite par le constructeur aux Etats-Unis, à l'insu de l'équipementier, ne sont pas couverts.

- Un groupe agroalimentaire ayant des difficultés du fait de l'amélioration constante des technologies de détection des OGM qui identifient des traces pour lesquelles l'assureur n'offre pas d'indemnisation en RC pour les retraits préventifs, tant que la faute de l'industriel n'est pas prouvée.
- L'immobilisation de la flotte de camions d'un industriel de la volaille causée par de fortes chutes de neige avant les fêtes de fin d'année.
- Un producteur de vin dont plusieurs châteaux ont été victimes d'une même tempête s'est vu imposer l'application de la franchise pour chaque site alors que l'entreprise pensait qu'elle était applicable une fois par fait générateur. Dans un cas semblable, un fabricant de matériaux de construction témoigne d'un contentieux avec son assureur RC depuis de nombreuses années et portant sur un sinistre de plus de 10 millions d'euros. L'industriel a fabriqué et commercialisé un produit défectueux pendant cinq ans (du fait d'un défaut de qualité d'un fournisseur) et l'assureur estime que le sinistre n'est pas sériel et que la franchise doit s'appliquer unitairement. Le directeur juridique de ce groupe indique que le contentieux augmente de manière dramatique le coût global du sinistre. Ce souci a contribué à ce que l'entreprise ne puisse plus respecter un de ses covenants bancaires, offrant ainsi la possibilité aux banques créancières d'en prendre le contrôle.

Paradoxalement, nous constatons un souhait des industriels de comprendre comment fonctionnent les contrats d'assurance en cas de sinistre, notamment par le biais de discussions, avec l'assureur et le courtier, sur des scénarios potentiels de sinistres. Bien que plusieurs assureurs se montrent favorables à cette idée en théorie, nous avons peu observé son application dans la pratique. Les contrats d'assurance sont souvent jugés par nos interlocuteurs comme difficiles d'accès, flous, intentionnellement trompeurs et ce même pour des responsables juridiques. Cette incompréhension est particulièrement relevée dans le cas des contrats de RC des Mandataires Sociaux.

L'assurance peut être considérée soit comme un enjeu stratégique pour les entreprises, soit comme le parent pauvre des différents leviers financiers disponibles. Cela dépend principalement de la culture d'entreprise et de ses dirigeants, de la complexité de son activité et des expositions qui en découlent, notamment à l'international.

« Nos assurances représentent une charge que l'on paye sans trop regarder. »

Directeur financier, industrie lourde, fonderie, CA 50-100M€.

« L'assurance n'est pas un coût, c'est un vrai enjeu stratégique auquel il est porté une attention toute particulière. »

Directrice juridique, industrie légère, maintenance et services connexes, CA 100-200M€.

A.4**Les ETI patrimoniales ont avant tout un réflexe de prévention et de protection des actifs**

D'avis d'experts en gestion de sinistres, la politique de prévention menée en France depuis plusieurs années commence à porter ses fruits, principalement pour les risques de dommage aux biens.

On note, particulièrement chez les entreprises patrimoniales, qui représentent 80% du segment des ETI (Barbara Leblanc, 2011), une tendance à vouloir agir en amont du risque, afin de sécuriser au maximum leur patrimoine. Certains décident de s'auto-assurer et placent des fonds en réserve, utilisables en cas de sinistre. A titre d'exemple, le directeur juridique d'un industriel patrimonial du textile (200-500M€ CA) nous indiquait que son entreprise met l'accent sur la prévention et n'a pour l'instant pas souscrit d'assurance en perte d'exploitation, n'en voyant pas l'utilité.

Exemple 5.a. Un producteur de champagne (CA < 100M€) a choisi d'auto-assurer son risque de contamination de ses cuves principales, en plaçant plusieurs millions d'Euros en provisions. Une autre entreprise industrielle nous informait avoir également alloué plusieurs millions d'Euros en réserves pour de potentiels sinistres à venir et l'indemnisation de pénalités de retard et pertes d'exploitation de leurs clients, par crainte que les contrats d'assurance ne puissent répondre de manière satisfaisante. La rédaction de ses contrats n'était pas claire, et l'intermédiaire et l'assureur refusaient de s'engager sur de potentiels scénarios de sinistres identifiés à l'avance.

La protection des actifs de la part des entreprises vient d'un souhait de conserver et de valoriser leur patrimoine, souvent familial. Elles privilégient la prévention, la formation des équipes, l'acquisition de matériels performants et la mise en place de procédures de sécurité ou de plans de continuité

de l'activité plus aboutis, mais n'ont pas assez le réflexe de transférer une partie des risques vers les assurances. Notre recherche suggère que cette façon de procéder est pourtant complémentaire avec la mise en place de couvertures d'assurance abordables et fiables. Cette culture d'entreprise, basée sur la prévention, est la première étape à l'élaboration d'une couverture assurantielle solide, devant être nourrie et accompagnée par les professionnels de l'assurance agissant comme complément à la protection adéquate des actifs de l'entreprise, patrimoniale ou non. En effet, malgré les efforts de prévention mis en place, 69% des entreprises que nous avons contactées ont déclaré avoir subi au cours des dernières années un sinistre qu'elles ont jugé significatif.

« Je privilégie une approche où l'on prévient plutôt que l'on assure le risque. »

Directeur industriel, agroalimentaire, produits laitiers, CA 100M€.

Ces limites dans les compétences et processus en interne ne sont pas incontournables. Les ETI industrielles ont souvent une vision de long terme et des réflexes de protection des actifs particulièrement attrayants pour les assureurs, notamment chez les ETI patrimoniales. Les ETI n'ayant que peu de ressources et de compétences techniques à allouer à la gestion des risques, il apparaît donc primordial que les directions générales s'intéressent plus à la mise en place d'une gouvernance des assurances adéquate permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise en cas de sinistre majeur, plutôt qu'à la recherche constante de réduction tarifaire remettant en question la fiabilité des couvertures.

Pour que les risques et les assurances soient gérés de façon optimale, nous sommes convaincus de l'importance d'un accompagnement plus poussé de la part des assureurs et des intermédiaires que ce rapport passe en revue dans les prochaines sections.

AIDE-MEMOIRE 5 : GOUVERNANCE ASSURANTIELLE SIX QUESTIONS QUE TOUT COMITE DE DIRECTION DEVRAIT SE POSER

- Quelle est l'importance et le rôle de la gestion des assurances au sein de la stratégie de gouvernance d'entreprise ?
- L'entreprise a-t-elle analysé sa capacité financière à faire face à un retard ou une indemnisation réduite en cas de sinistre important ?
- L'entreprise a-t-elle des processus en place et les ressources nécessaires pour mesurer continuellement l'adéquation entre les prises de risques, leurs transferts et la politique de prévention ? La direction générale est-elle au fait des changements réglementaires et législatifs ayant un impact sur les risques et besoins assurantiels ?
- Quels sont les critères de mesure de la performance du courtier et des assureurs ?
- Quelles procédures sont mises en place pour réduire les délais de résolution des contentieux ?
- Les renouvellements sont-ils préparés plusieurs mois en avance avec des objectifs précis et une analyse technique détaillée définie par la fonction assurance et la direction générale, en collaboration avec les intermédiaires et les assureurs ?

B.**Les attentes des assurés vis-à-vis des intermédiaires d'assurance**

Le rôle de l'intermédiaire est perçu différemment par chaque entreprise, du partenaire de longue durée en passant par le fournisseur classique, jusqu'au simple rôle de « boîte aux lettres » administrative. Il peut aussi avoir une image négative et être considéré, par l'assuré, comme associé à l'assureur dans son approche. Au-delà des critères généraux, sa performance et son utilité peuvent cependant être mesurées selon trois axes stratégiques : l'identification, la prévention et le transfert des risques. L'intermédiaire a un rôle primordial dans la chaîne de valeur du risque et il est important de considérer chacun de ces trois aspects pour juger de ce qu'il peut apporter sans se concentrer uniquement sur le placement des risques.

« Le courtage se résume souvent à être chassé par un commercial, bien traité la première année et une fois en portefeuille, on n'a plus accès aux services et à l'attention requis. »

Directeur juridique, agroalimentaire, restauration, CA > 500M€.

« Un point important est le retrait progressif des courtiers d'assurance, surtout dans la gestion du sinistre. Avant, ils étaient très présents, spécialement pour les ETI. Aujourd'hui, il en découle un espace d'appréciation des garanties plus restreint et une perte de technicité des courtiers au sens large. »

Direction générale, cabinet d'experts en gestion de sinistre.

B.1**Identification et analyse des risques**

Comme ce rapport le démontre, le monde industriel est en forte évolution et les risques classiques comme émergents ne cessent de se complexifier. L'entreprise est concentrée sur son activité quotidienne et sur la veille des risques financiers et de marchés, mais ne dispose pas toujours du recul, des ressources et des processus nécessaires pour une analyse complète et continue des risques opérationnels. Pour ce faire, l'intermédiaire (un courtier dans 89% des cas de cette recherche) est théoriquement bien placé pour travailler avec l'assuré sur l'analyse des changements venant influencer son exposition. Cependant des entreprises témoignent d'un manque de ressources et de proactivité dans l'analyse des risques de la part de ces intermédiaires, qui se limite souvent à la mise à jour des contrats d'assurance peu avant la date des renouvellements, sans réaliser d'étude approfondie des risques.

L'identification des risques naissant pour bonne partie au niveau opérationnel de l'entreprise, les employés qui s'occupent au quotidien de la production ont une juste appréciation des aléas probables et une clairvoyance des améliorations à apporter. Or, ces fonctions ne sont pas assez sollicitées dans l'appréhension de ces risques d'un point de vue assurantiel, et ne sont pas suffisamment en contact avec les intermédiaires et les assureurs. Tout comme l'entreprise se doit de réfléchir à ses risques de manière continue, il est également primordial qu'elle puisse s'appuyer au jour le jour sur un soutien proactif de son conseil en assurance dans l'analyse des risques encourus.

La valeur ajoutée de l'assurance pour l'entreprise et l'importance de la fiabilité des couvertures ne sont pas systématiquement évidentes pour les décideurs interrogés, alors que les impératifs financiers paraissent beaucoup plus réels et pressants. Dans ce contexte, lors du choix de partenaires assurantiers, le coût de l'assurance est souvent le facteur de différenciation principal car lisible à court terme par l'ensemble des décideurs. Cette tendance dans la demande des entreprises n'est pas sans impact sur l'évolution de l'offre et des compétences des intermédiaires. Nous observons, dans les nombreux témoignages des assurés, experts, assureurs et courtiers interrogés, que les intermédiaires ont tendance à restreindre leurs compétences techniques et à privilégier le développement de compétences commerciales axées sur la prospection de nouveaux clients et la négociation à la baisse des primes d'assurance. Au regard des évolutions de risques développées dans la section III et des limitations des ressources dont disposent les ETI, il est clair que ces dernières ont besoin d'un conseil technique en assurance, proactif et capable d'identifier les risques de l'entreprise et de mettre en valeur le rôle et la valeur ajoutée de l'assurance dans le transfert de ces risques.

« L'analyse des risques est tout ce que l'on attend d'un courtier, mais nous ne l'avons pas. »

Direction des achats, industrie électronique, énergie, CA 100-200M€.

« Le courtier n'est jamais venu sur le site. »

Directeur financier, industrie légère, métallurgie - sidérurgie, CA 50-100M€.

B.2**Prévention des risques**

Nous considérons ici trois principaux écueils concernant le conseil en prévention des risques apporté par l'intermédiaire en assurances.

- **Prévention IARD classique :**

Le conseil en prévention des risques classiques de dommages aux biens est considéré par nos interlocuteurs comme satisfaisant, même si ces risques ne représentent qu'un sous-ensemble du panel beaucoup plus vaste des risques encourus par l'entreprise. Cependant, certains d'entre eux estiment que les recommandations émises par leur assureur sont incohérentes au regard de leur activité et attendent un accompagnement technique, spécifique et proactif de leur courtier qui viendra infirmer ou confirmer les recommandations de l'assureur. Le développement de ces compétences chez le courtier représente un axe réel de différenciation.

Exemple 5.b. Les usines d'une entreprise du secteur agroalimentaire (CA > 500M€) sont visitées « au pas de course ». L'assureur veut faire sprinkler un site de stockage de boîtes de conserves, dont la probabilité d'un départ de feu est jugée insignifiante, sans que le client puisse justifier son désaccord et sans explications cohérentes de la part de l'assureur.

Dès lors que le risque se complexifie, notamment dans le cadre des pertes d'exploitation liées aux interruptions de supply chain, la prévention reçue n'est pas à la hauteur des espérances des entreprises.

- **Prévention de responsabilités :**

Peu d'entreprises semblent être activement et efficacement conseillées par leur courtier, en dehors des risques liés à la sécurité au travail. Dans un contexte de durcissement contractuel (cf. section III.B.), de nombreuses sociétés témoignent d'un besoin de conseil et d'accompagnement dans l'interprétation de clauses contractuelles (fournisseurs ou clients) accroissant leurs responsabilités, et dans la mise en place, si nécessaire, de couvertures assurantielles appropriées. Les industriels souhaiteraient pouvoir présenter des clauses contractuelles à leurs intermédiaires pour en évaluer l'incidence en termes de prise de risques et l'adéquation avec les couvertures d'assurance existantes. Ces conseils ne font malheureusement pas partie des offres standards de courtage.

« Nous avons besoin de conseil pour mieux gérer nos risques de défauts de produit. Notre courtier a proposé de se pencher sur la question et nous a envoyé un de ses experts qui a conclu que nos process qualité sont adéquats mais que nous devons avoir plus de rigueur. Ils n'ont émis aucune recommandation de solutions concrètes, nous ne sommes pas plus avancés aujourd'hui. »

Direction générale, industrie mécanique, CA 100-500M€.

- **Veille réglementaire sectorielle :**

Les ETI françaises ciblent de plus en plus l'international pour maximiser leurs revenus. Or, la globalisation accélérée de l'économie pousse les différents gouvernements à faire évoluer la réglementation par l'instauration d'un cadre institutionnel, la libéralisation des industries de réseau, la mise en œuvre de règles de concurrence et l'ouverture des marchés internes et externes aux échanges et à l'investissement. En vue de contrôler l'importation et l'exportation de substances nocives sur leurs territoires, les

gouvernements imposent des règles strictes quant à la composition des produits ainsi qu'à leur processus de fabrication. Ceci expose les assurés à des rappels éventuels si ces règles ne sont pas suivies et appliquées à la lettre dans chacun des territoires où les fournisseurs produisent et où les filiales exercent leurs ventes. Des secteurs comme l'agroalimentaire et le textile sont en première ligne des changements réglementaires constants pouvant exposer l'entreprise à des risques nouveaux tels que :

- L'ISO/TS 22002-3 fournit les lignes directrices pour la conception, la mise en œuvre et la documentation des programmes prérequis (PRP) pour l'agriculture.
- REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) est le règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques. Il est entré en vigueur le 1er juin 2007. REACH rationalise et améliore l'ancien cadre réglementaire de l'Union Européenne sur les produits chimiques.
- Le fumarate de diméthyle, allergène très puissant utilisé principalement dans la fabrication de produits textiles et d'ameublement ou en laboratoire dans la composition de certains médicaments, est source de plusieurs sinistres importants ces dernières années.
- Les OGM et Polluants Organiques Persistants (POPs) sont utilisés à certains taux difficiles à respecter alors que les contrôles sont de plus en plus drastiques.

Une veille juridique du courtier peut également être précieuse pour des ETI qui parfois n'emploient pas de juristes et souvent ne disposent pas des ressources suffisantes pour appréhender et traiter toutes ces problématiques.

« La prévention, c'est là où le courtier a une valeur ajoutée. »

Responsable des assurances,
agroalimentaire, CA > 500M€.

« Sans visite des sites, la quantité d'information disponible pour l'assureur est bien souvent limitée à ce qui se trouve sur le site internet de l'entreprise. Le grand paradoxe est que les courtiers et les entreprises, elles-mêmes, n'aiment pas ces visites. »

Ingénieur en prévention, assureur
de grands risques.

B.3

Transfert des risques

La définition des besoins assurantiels auprès du client et la conception du programme d'assurances auprès de l'assureur sont l'un des rôles des intermédiaires. L'exercice de renouvellement annuel a pourtant tendance à se concentrer principalement sur ce que l'entreprise et le courtier peuvent obtenir des assureurs dans l'état actuel du marché en termes tarifaires et de limites de garanties, plutôt que sur la remise en question et la mise à jour détaillée des besoins de l'entreprise. Une fois de plus, l'entreprise a besoin d'un intermédiaire proactif dans l'analyse de ses besoins, formulés ou non.

Exemple 5.c. Une grande entreprise du secteur agroalimentaire (CA > 500M€)

a décidé d'arrêter une captive qui, selon la gestionnaire des assurances du groupe, servait de dernier rempart pour pallier l'absence de couvertures de certaines typologies de risques. Aucune réflexion n'a pourtant été menée par le courtier et l'assureur pour essayer de couvrir ce qui était auparavant pris en charge par la captive.

Les responsables interrogés ont souvent l'impression que le courtier, perçu comme proche de l'assureur, souhaite vendre un produit d'assurance, plutôt que de réfléchir aux besoins de l'entreprise avant de se rapprocher des assureurs pour négocier la mise en place de solutions appropriées. En cela, ils pensent ne pas avoir une vision complète des produits et solutions existantes sur le marché pour un besoin donné.

« Le courtier a dit "tout est faisable, on peut tout assurer." Ce qui est intéressant c'est la réflexion intellectuelle qu'il y a derrière. Elle n'a pas encore été développée aujourd'hui. »

Responsable des assurances, industrie légère -
composants électroniques, CA < 100M€.

Il est aussi important, comme nous l'avons remarqué plus haut, que le courtier se mette au niveau de l'entreprise et traduise les jargons assurantiels dans un langage compréhensible pour des personnes n'ayant que peu d'expérience dans ce domaine. Aider les acheteurs d'assurance à mieux comprendre les tenants et aboutissants de leur police leur permettra de valoriser une approche stratégique dans l'analyse et l'atténuation des risques opérationnels par leur transfert, et non une proposition basique de couvertures à acheter, basée sur la concurrence directe ou leur accessibilité sur le marché. L'adéquation des assurances passe par une compréhension mutuelle des besoins de l'entreprise.

Concernant le placement des risques auprès des assureurs, les courtiers ne peuvent pas être tenus pour seuls responsables des faibles standards d'analyse en vigueur sur le marché, compte tenu des réductions fréquentes observées dans leurs rémunérations suite à des appels d'offre très concurrentiels. D'avis de responsables d'assurances, d'acheteurs d'assurances et parfois

de courtiers eux-mêmes, la plupart des grands courtiers ont dû, afin de conserver leur rentabilité, procéder à des restructurations en y donnant une orientation démesurément commerciale, et ont ainsi perdu en compétences analytiques. Il en découle une acceptation implicite de la part des acheteurs d'assurance d'un compromis entre le paiement d'une prime très compétitive et un produit d'assurance souvent moins fiable.

« Les courtiers sont beaucoup plus intéressés par les grands comptes que par les PME et ETI. »

Direction juridique, textile, CA 200-500M€.

La mise en concurrence tarifaire des assureurs est souvent privilégiée à une analyse détaillée permettant d'apporter un niveau d'information suffisant pour que l'assureur puisse comprendre le risque de l'entreprise et faire des propositions adaptées. Ainsi, les entreprises ayant des risques complexes se voient réduire l'accès à un certain nombre d'assureurs car ces derniers, par manque d'information, peuvent considérer leur activité comme trop risquée. Pourtant, une explication détaillée de l'exposition aux risques et des mesures de prévention mises en place pourrait convaincre certains de ces assureurs de se pencher sur leur dossier. Un exemple rencontré plusieurs fois lors de notre recherche concerne les expositions aux risques aéronautiques et nucléaires dont la simple mention peut être rédhibitoire pour nombre d'assureurs. Des entreprises déclarent en effet sur leur site internet vendre des produits ou intervenir dans ces domaines, alors que le risque afférent est inexistant car l'entreprise, bien qu'étant ou ayant été en mesure d'offrir ces produits ou ces services, n'est pas, ou plus, impliquée dans ces activités. Le manque de clarification apportée par les intermédiaires ne permet alors pas aux assureurs de se faire une juste représentation de l'exposition réelle de l'entreprise, et ces derniers préfèrent ne pas émettre de cotation.

« Les courtiers sont devenus plus orientés vers le marketing et le commercial que la technique pure car ils font face, sans faire de généralités, à un changement générationnel. »

Direction générale, cabinet d'experts en gestion de sinistre.

« Je le sais parfaitement, ils ont des deals en fin d'année avec les assureurs. »

Directeur juridique, industrie lourde, matériaux - composants électriques, CA > 500M€.

Enfin, de nombreux interlocuteurs regrettent le fait de ne pouvoir convaincre leurs intermédiaires et leurs assureurs de travailler sur le renouvellement plus de trois à six mois avant leur échéance et ont systématiquement l'impression que celui-ci est précipité. Pris de court, les responsables des risques au sein des entreprises ont moins de marge de manœuvre et renouvellent simplement les contrats sans, ou avec insuffisamment de modifications pourtant parfois indispensables. Nous avons interrogé des ETI dont les contrats d'assurance couvraient encore des entités qui avaient été cédées depuis des années, ou bien dont le nom des mandataires sociaux n'avait pas été mis à jour dans les contrats malgré les nombreux changements intervenus.

Exemple 5.d. Une entreprise dans l'électronique (CA > 500M€), dont les contrats ont été négociés au dernier moment, a reçu, plusieurs mois après le renouvellement, les conditions de l'assureur dont on ne lui avait pas parlé préalablement. Ces conditions n'étaient pas acceptables pour l'acheteur mais le contrat était déjà entré en vigueur depuis des mois. La négociation a été complexe et l'entreprise a presque dû changer d'assureur en cours de contrat.

« Nos courtiers conservent toujours la même approche standard et parcellaire auprès de nous, ils ne changent rien et ne se remettent pas en question. »

Directeur juridique, industrie légère, domotique, CA > 500M€.

Le degré de sinistralité de l'entreprise modifie généralement ses attentes. Celles ayant vécu des sinistres majeurs ou ayant une importante sinistralité de fréquence sont particulièrement sensibles à la contribution du courtier dans leur gestion. Parmi ces sociétés, certaines indiquent toutefois ne plus vouloir impliquer les courtiers dans la gestion des sinistres car elles jugent leur intervention contre-productive. Comme expliqué précédemment, nous soulignons ici le défaut de confiance qu'ont les entreprises dans les compétences techniques de l'intermédiaire à gérer leurs programmes d'assurances efficacement.

« Mon courtier est très bon pour placer notre risque auprès des assureurs que ce soit en niveau de garantie ou en montant de primes, mais son efficacité en gestion de sinistres est catastrophique sur le plan technique. »

Responsable des assurances, agroalimentaire, CA > 500M€.

Les experts interrogés ainsi que des responsables de sinistres chez les assureurs témoignent d'une perte de compétences en gestion de sinistre chez de nombreux intermédiaires. Le champ de compétences d'un courtier doit être pris en compte en amont de sa sélection éventuelle afin qu'il puisse, par la suite, pourvoir aux besoins spécifiques de l'entreprise.

B.4

Autres critères importants d'évaluation et de sélection des intermédiaires

Sur ce segment des ETI industrielles françaises, la stabilité des équipes est primordiale pour développer une relation de proximité et de confiance afin de parfaire, dans le temps, la connaissance de l'entreprise, de sa culture et des moyens qu'elle met en place pour prévenir ses risques. Cette réflexion de partenariat sur le long terme permet, surtout, de développer de nouveaux leviers dans la négociation des niveaux de primes et de garanties désirés. Le choix du courtier est important dans cette perspective, il est donc nécessaire de connaître la gestion de ses ressources humaines et la manière dont ils suivent leurs clients sur le long terme.

« Vous avez des gens pendant 18 mois et après ils disparaissent, [...], il faut de la stabilité dans la relation. »

Directrice juridique, agroalimentaire, CA > 500M€.

« Mon chargé de clientèle change tous les ans. Cela évolue plus vite que les intercalaires. »

Directeur juridique, industrie lourde, transformation de l'acier, CA 100-200M€.

Nous l'avons déjà pointé du doigt en introduction, l'international est un des axes majeurs de développement des ETI françaises. La grande majorité d'entre elles y ont déjà des activités et beaucoup le projettent dans les années à venir. Les réglementations, juridictions, législations et cultures sont disparates et difficiles à appréhender sans une technicité propre à ces problématiques. Il est indispensable pour ces entreprises d'avoir un accompagnement optimal à l'étranger, visant à informer et former la personne en charge des assurances et à adapter, en fonction de ses besoins, les garanties souscrites. L'adaptabilité du courtier est donc incontournable.

« Il n'y a pas beaucoup de solutions par rapport à l'accompagnement des entreprises qui se lancent dans des projets à l'international. Les courtiers sont encore assez fragiles dans ce domaine. Cela implique une veille juridique conséquente et les ETI n'ont pas ou rarement de risk manager. »

Direction générale, cabinet d'experts en gestion de sinistre.

Compte tenu de la limitation des ressources assurantielles des ETI et de l'importance des risques qu'elles encourent, les intermédiaires ont un rôle primordial à jouer pour assurer la pérennité de leurs clients. L'ETI doit être plus impliquée dans les problématiques de risques et d'assurances et doit se montrer plus exigeante auprès de ses intermédiaires. Une stratégie assurantielle basée principalement sur la recherche de meilleurs tarifs est souvent contreproductive et ne doit en aucun cas être le critère clé de sélection et de mesure de performance d'un intermédiaire. Notre recherche indique qu'il n'existe que peu de contrats écrits entre l'intermédiaire et l'entreprise, clarifiant les engagements de prestations de services et les obligations réciproques. Les rares ETI ayant insisté pour mettre en place un tel accord sont en mesure de responsabiliser leurs intermédiaires, de faire des points réguliers et objectifs sur leurs engagements et leur performance, de mettre l'accent sur des axes d'amélioration précis et de décider mutuellement des conditions de prolongement éventuel du partenariat.

ENCADRE 8 : LES PROBLEMATIQUES INTERNATIONALES

Quatre points relatifs aux programmes internationaux doivent être clairement justifiés :

1. Comment le réseau international proposé par le courtier sera-t-il organisé ?
2. Faut-il mettre en place une police master et des polices locales, une couverture en DIC/DIL ? Les pays à assurer fonctionnent-ils en « admis » ou « non-admis » ?
3. Comment la remontée d'information va-t-elle s'effectuer, notamment pour les valeurs déclarables ? La gestion des sinistres et de la prévention sera-t-elle déléguée localement ou bien gérée depuis la France ?
4. Comment seront acquittées les taxes à l'étranger ? Dans quel pays seront versées les indemnités en cas de sinistre ?

**AIDE-MEMOIRE 6 : GOUVERNANCE ASSURANTIELLE
SIX QUESTIONS A POSER AUX INTERMEDIAIRES**

- Quelles ressources techniques peuvent-ils mettre à disposition de l'assuré en termes d'analyse de risques, de prévention et de placement ? Disposent-ils d'une expertise particulière sur l'activité de l'entreprise ?
- Quelles garanties peuvent-ils apporter quant à la stabilité de l'équipe en charge de l'assuré ?
- Les intermédiaires favorisent-ils le développement d'une relation de qualité et d'échange entre l'entreprise et ses principaux assureurs ?
- Ont-ils transmis à l'assuré l'intégralité des documents utilisés pour présenter ses activités et risques aux assureurs, afin de vérifier leur adéquation avec la réalité opérationnelle et les besoins de l'entreprise ?
- Existe-t-il un contrat écrit précisant les obligations réciproques, la rémunération et le niveau de service attendu de la part des intermédiaires, ainsi que les conséquences en cas de performance insuffisante ?
- Quelle est la stratégie des intermédiaires pour accompagner leurs clients dans leur développement international ?

C.**Les attentes des assurés vis-à-vis des assureurs**

Très peu d'entreprises dans le segment étudié ont des relations avec les assureurs en dehors, pour certaines, des visites de prévention ou des expertises post-sinistre. Paradoxalement, pour les ETI, connaître les personnes en charge de leur compte au sein des assureurs est non seulement un souhait émis, mais aussi un bon moyen de créer une intéressante dynamique entre les différents acteurs. Chaque assureur ayant ses propres spécificités, il est important

que les acheteurs puissent les comprendre et en tirer parti dans le but d'établir un partenariat dans la prévention et le règlement des sinistres.

Les responsables interrogés au cours de notre étude nous ont fait part d'attentes envers les assureurs pour lesquelles ils n'ont souvent que peu de visibilité. Citons ici celles concernant la solidité financière, la stabilité, la confiance qu'ils peuvent avoir en l'assureur, mais aussi la clarté des méthodes de souscription et de gestion des sinistres, ainsi qu'une vision de partenariat à long terme.

C.1**Attentes générales**

La solidité financière est un point important dans la sélection d'un assureur potentiel car elle est considérée par les entreprises comme étant un gage de stabilité. Par ailleurs, l'information comptable et financière des sociétés d'assurance fait partie des évolutions majeures de la réglementation européenne qui poussera les assureurs à mettre à disposition de leurs clients plusieurs jeux de comptes : les comptes réglementaires en normes locales, les comptes en normes IFRS et les comptes fiscaux. Ces réformes, poussées par la mesure Solvabilité II et dans la lignée des normes Bâle III pour le secteur bancaire, visent, entre autres, à renforcer leur stabilité financière. Plusieurs industriels ont témoigné avoir vu leur assureur se retirer de leur secteur d'activité suite à des complications financières ou des changements dans la stratégie de souscription. Parmi eux, un équipementier automobile (200-500M€ de CA) témoigne avoir dû changer d'assureurs deux fois en dix ans pour ces raisons.

La rapidité d'indemnisation en cas de sinistre est un élément critique au moment même où les entreprises peuvent se retrouver exsangues après la survenance d'un sinistre d'envergure. Il est de la responsabilité des entreprises et de l'intermédiaire de choisir un assureur expert sur son segment, pouvant apporter une réelle valeur technique, notamment en prévention et règlement des sinistres, afin de mieux protéger l'entreprise et faire le nécessaire dans l'obtention d'un contrat en phase avec les besoins de l'entreprise. Néanmoins, bien que l'intermédiaire joue un rôle important dans la sélection des assureurs, l'acheteur d'assurances, au sein de ce processus, doit être au centre des décisions, viser les meilleurs standards quant à la qualité d'analyse de ses besoins et objectivement évaluer les propositions effectuées par les assureurs en terme de technicité, de qualité de couverture et de prix.

De nombreux industriels souhaitent rencontrer les personnes en charge de leur dossier chez l'assureur si cela peut apporter de la valeur. Ces rencontres restent relativement rares dans le segment des ETI. Toujours dans cette vision d'échange et de partenariat sur le long terme, les entreprises ont à cœur de pouvoir être renseignées sur les mesures à prendre dans l'optimisation de leur prévention et, a fortiori, de leurs couvertures. Cette attente d'une collaboration à long terme va de pair avec une stabilité des effectifs attachés au compte du client.

« On se dit franchement ce que l'on pense l'un et l'autre dans une relation constructive ayant pour but d'optimiser les montants de primes et les couvertures [...] Pour ce faire, l'ingénierie de l'assureur est indispensable. »

Direction financière, agroalimentaire,
CA > 500M€.

C.2

Attentes de souscription

Nous l'avons souligné, les personnes en charge des assurances sur le segment des ETI industrielles françaises ne sont généralement pas des professionnels du sujet. La structure et les ressources internes, de même que la faible implication des comités de direction dans le dossier des assurances, ne leur permettent pas non plus de pouvoir analyser les risques de manière satisfaisante. L'approche des intermédiaires est également perfectible et mériterait d'être affinée d'un point de vue technique et analytique. Il est indispensable pour les assureurs de pouvoir aider leurs clients finaux à appréhender au mieux les contrats qu'ils leur proposent, notamment les exclusions de garanties, leur formulation, mais aussi leur personnalisation. Cette notion d'adaptabilité prend tout son sens lorsque l'on considère la compréhension, souvent biaisée, qu'ont les assurés par rapport à leur contrat.

Exemple 5.e. Un industriel de l'agroalimentaire (CA 200-500M€), soumis à de lourdes expositions de contamination, se repose entièrement sur un courtier local pour la gestion de ses programmes d'assurance. La situation financière de cette entreprise de plus de 1 000 salariés est précaire et elle ne pourrait probablement pas absorber un sinistre de plusieurs millions d'Euros non indemnisé rapidement. Pourtant, la personne en charge des assurances ne connaît pas le nom de son assureur et le placement est effectué au Royaume-Uni sous le droit des assurances britannique, avec une déclaration des risques effectuée de façon lacunaire. Les probabilités sont fortes pour que l'assureur puisse résilier le contrat, rembourser la prime à l'assuré et ne pas indemniser un sinistre pour cause de mauvaise déclaration.

Pour plus d'informations sur les spécificités propres au droit britannique des assurances, et en particulier au devoir de déclaration de l'assuré auprès de l'assureur, Mactavish a publié un rapport : « Corporate Risk & Insurance : the Case for Placement Reform », dont les principales conclusions se retrouvent dans la proposition de réforme de la commission des lois britannique. Les réformes visées concernent, principalement, le « duty of disclosure » (devoir de déclaration), certains pièges juridiques classiques et les imbroglios dans les contrats d'assurances venant amoindrir la fiabilité des couvertures.

Les industriels interrogés aimeraient également comprendre comment sont calculées les primes d'assurance. La prime demandée par l'assureur laisse de nombreux acheteurs dubitatifs quant aux facteurs influençant son montant. Un assureur gagnera en crédibilité et en confiance auprès de ses clients et cibles potentielles en leur expliquant de manière transparente comment le montant de la prime est ventilé, ainsi que les facteurs pouvant le faire évoluer.

L'ensemble des entreprises interrogées souhaiterait recevoir leurs contrats dans des délais réduits afin de pouvoir accéder rapidement aux détails de leurs polices d'assurance et de leurs sous-limites et exclusions. Ce n'est, à l'heure actuelle, pas suffisamment le cas et bien des acheteurs ne disposent que d'une note de couverture. Cela peut certes jouer en leur faveur en cas d'absence de contrat, les garanties s'appliquant alors sur la base de la note de couverture, mais peut toutefois être source de contentieux et facteur de retard dans l'indemnisation de sinistres importants. Un industriel du secteur viticole (CA 100-200M€) témoigne par exemple, de n'avoir reçu ses contrats que 18 mois après leur signature.

C.3

Prévention

Un important besoin en prévention nous a été exprimé. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises patrimoniales qui représentent 80% du panel des ETI : la prévention est au cœur de leur culture d'entreprise.

La prévention des risques classiques de type IARD passe en grande partie par le biais de visites de sites. Ces visites sont un point important dans la relation que peuvent entretenir les différents intervenants et doivent être considérées comme une opportunité pour l'assuré de parler de points liés à l'évolution de l'activité de son entreprise. L'assureur est aussi l'un des principaux intéressés par la mise en place d'une bonne stratégie de prévention qui permet de réduire la sinistralité et donc le versement d'indemnités.

La majorité des ETI connaissent des bouleversements dans leurs risques de RC et sont dans l'attente de conseils pertinents pour améliorer leurs stratégies de prévention, notamment en termes de protection contractuelle, de qualité des produits et de traçabilité. Elles souhaiteraient pouvoir se retourner naturellement vers leurs assureurs RC et voir intervenir les ingénieurs sur des problématiques autres que les dommages aux biens ou, au minimum, recevoir régulièrement une lettre d'information présentant des études de cas et des retours d'expérience sur des sinistres vécus chez leurs clients. Les entreprises voient chez les assureurs une opportunité de mieux les aider à appréhender l'impact de l'évolution de leur activité, forts de leur expérience auprès de centaines de clients et de leur expertise en termes de sinistres. Il n'existe cependant aujourd'hui que peu d'offres de prévention par les assureurs allant au-delà des risques de dommages aux biens. Ce besoin d'aide à la prévention dans le domaine des RC est un axe de différenciation que les assureurs se doivent de développer afin de mieux accompagner leurs clients.

L'aide à la prévention, dont nous soulignons ici l'importance, ne se révèle efficace que si elle est développée au cas par cas, prenant en compte avec précision le fonctionnement de l'entreprise. Cette prévention peut comprendre la mise en place de simulations de situations de crise afin de tester les couvertures en place et leur bon fonctionnement, et le développement, collégalement entre l'assureur et l'assuré, de plans de prévention des risques.

Exemple 5.f. Un industriel automobile (CA 200-500M€) témoigne de l'existence dans son contrat d'une clause visant à ce que le fonctionnement des sprinklers soit vérifié tous les mois, ce qui n'est pas effectué par l'entreprise car jugé économiquement impossible et non réaliste. En cas de sinistre, ce point peut être mis en avant par l'assureur pour se dégager ou du moins limiter sa responsabilité.

Exemple 5.g. Un industriel familial du secteur de la boisson a grandi rapidement et a en quelques années dépassé 500M€ de chiffre d'affaires. Il a été suivi depuis le début par un agent général d'assurances avec lequel la direction entretient de très bonnes relations. Malgré l'agrandissement des sites de production et la transformation radicale des expositions aux risques de cette entreprise, l'assureur en charge du dossier n'a jamais pris l'initiative de se rendre sur les sites pour effectuer des visites préventives. L'agent général n'est lui non plus pas en mesure d'effectuer des analyses pointues des risques de l'entreprise, qui se retrouve donc isolée dans la gestion de ses risques et assurances.

C.4

Gestion des sinistres

Raison d'être des assurances, la gestion et le paiement des sinistres est la clé de voûte de l'édifice bâti entre les différents acteurs. Il est ici question des sinistres à forte intensité, dont les enjeux financiers sont considérés comme importants par les ETI. Toujours dans une vision partenariale, les attentes des assurés envers les assureurs à propos de la gestion des sinistres s'articulent autour de l'organisation en amont, au cours et en aval des sinistres, avec pour objectif leur règlement dans les montants prévus au contrat et dans les délais espérés.

Le délai d'indemnisation peut varier fortement selon la typologie du sinistre. En cas de litige, et si les montants engagés sont importants, la négociation d'un accord mutuel peut prendre des années afin de réunir les données nécessaires au traitement du dossier. L'exemple d'Eurotunnel, détaillé en partie V, en est une illustration.

Les discussions entre assurés et assureurs sont principalement concentrées sur les sinistres de fréquence ou de faible envergure. Assurés et assureurs se doivent de discuter également des risques dont les conséquences seraient très préoccupantes voire catastrophiques pour l'entreprise, même s'ils sont peu probables. Les industriels interrogés achètent de quoi couvrir un sinistre important mais ne discutent pas assez de l'adéquation de cette couverture au regard de la complexité de leur exposition.

Autre limite dans les méthodes de placement actuelles, la gestion en amont des sinistres, qui est à la base de l'efficacité de leur bon règlement, présente des lacunes. De manière non exhaustive, notre recherche démontre quatre points qui ne sont pas suffisamment anticipés et doivent être clarifiés au cours de la vie du contrat d'assurance, si possible lors de sa signature :

1. A l'instar du niveau d'implication de l'intermédiaire, il convient d'établir un processus clair à suivre en cas de sinistre

présentant le rôle et les responsabilités de chaque partie. Cela vaut pour l'ensemble des lignes d'assurances.

2. La problématique de la nomination des experts doit être réglée de préférence lors de la rédaction du contrat. Le choix de l'expert étant un thème de discordance souvent évoqué par les entreprises, leur sélection par ces dernières en amont de la signature des contrats peut résoudre bien des conflits. Pour cela, les industriels peuvent s'appuyer sur les conseils de leurs intermédiaires à partir du moment où ils sont compétents techniquement pour comprendre les problématiques de l'entreprise.
3. Il est préférable de fixer d'emblée la possibilité d'avoir recours à une instance de médiation qui pourra intervenir en cas de litige. D'avis d'experts en médiation, la résolution d'un litige assurantiel est fondamentalement plus courte et moins coûteuse lorsque les différentes parties ont recours à la médiation plutôt que lorsqu'elles passent par la voie judiciaire.
4. La manière dont seront gérés les sinistres internationaux, en prenant en compte le pays dans lequel seront versées les indemnités, celui dans lequel sera centralisée la gestion des sinistres et la personne qui en aura la charge localement, est fondamentale.

C'est lors de l'avènement d'un sinistre que la qualité du produit d'assurance est mise à l'épreuve. La dépendance des entreprises est considérable lorsqu'elles se retrouvent exposées à de lourdes pertes matérielles et financières. Or, tout comme les notions de temps et d'évaluation des sinistres, les intérêts peuvent être différemment perçus entre l'assuré et l'assureur, et l'importance de la relation avec l'assureur et l'intermédiaire prend alors tout son sens. L'assureur est-il un partenaire avec lequel l'entreprise est habituée à travailler ? La relation a-t-elle, jusque-là, été filtrée par l'intermédiaire ? Les échanges ont-ils été quasi inexistantes avec l'entité qui, in fine, sera en charge du règlement des sinistres ? L'intermédiaire sera-t-il alors impliqué dans la gestion du sinistre ?

Bien entendu, il n'y a pas qu'une seule manière de traiter les sinistres mais, pour que la relation soit idoine en cas d'incident majeur, une communication et une compréhension optimales sont nécessaires entre les différents acteurs. Cela passe par une technicité et une réactivité suffisantes de la part de l'assureur devant être capable d'expertiser un sinistre dans des délais raisonnables et faire preuve de transparence dans les résultats des expertises. Un des regrets formulés par les entreprises est ainsi de ne pas avoir systématiquement accès aux détails des résultats d'expertises, ce qui peut les amener à reconsidérer la notion de partenariat établi entre les deux parties. C'est alors à l'intermédiaire de jouer son rôle en facilitant les échanges et les expertises, et en faisant office de « décodeur » entre les besoins des assurés et les jargons assurantiels utilisés. A ce jour, encore trop d'assurés regrettent que leur intermédiaire ne soit qu'une « boîte aux lettres » en cas de sinistre.

« Des compagnies dignes de ce nom, il n'y en a pas beaucoup. Je veux une vraie compagnie d'assurance qui soit costaud et qui inspire la confiance. Quand tout est bien clair entre la compagnie d'assurance et le client, cela devrait se passer dans de bonnes conditions. »

Directeur financier, industrie légère, énergie, CA 200-500M€.

Exemple 5.h. Un industriel (CA > 500M€)

a été très surpris de ne pas pouvoir joindre son assureur pendant deux jours après la survenue d'un sinistre.

Post-sinistre, une des attentes formulées par les industriels les plus avancés en termes de gestion des risques est d'obtenir un retour d'expérience de la part de l'assureur. La réflexion doit certainement être effectuée, en premier lieu, en interne au sein de l'entreprise mais l'assureur peut également faire part de ses commentaires et de ses recommandations en vue de prévenir la répétition d'un sinistre de même type. Cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la stratégie de gestion des risques. Le sinistre est souvent l'occasion de remettre en question le fonctionnement des entreprises et de revoir leurs démarches de qualité et de prévention des risques. Redémarrer l'activité sur des bases plus stables, en partenariat avec l'assureur, pouvant faire bénéficier de son expertise et effectuer un retour d'expérience sur un sinistre vécu ne peut être que positif pour l'entreprise.

« Le meilleur moyen pour apporter un service en phase avec les besoins des entreprises est de faire des simulations de sinistre. Les assureurs, en général, ne valorisent pas assez l'opportunité générée par le sinistre dans la relation. »

Directeur de la souscription, assureur de grands risques.

Apporteur de capital en cas de sinistre, les assureurs sont aussi, au regard des éléments réunis au cours de notre étude, en mesure de répondre à l'évolution structurelle des ETI en terme de risques. La qualité de la souscription, l'accompagnement en prévention et l'optimisation de la gestion des sinistres, sont des points critiques, voire primordiaux, dont les entreprises, aujourd'hui, ne peuvent et ne doivent plus se passer.

« Les compagnies d'assurance en savent peu sur leurs clients. »

Directeur RC et transport,
assureur de grands risques.

D

Conclusion

Il existe donc sur le segment des ETI une formidable opportunité pour les intermédiaires (principalement les courtiers) de se différencier en proposant des services tels que de la veille juridique et contractuelle, des analyses techniques plus approfondies et la création de synergies entre les différents acteurs. Les attentes des industriels concernant les assureurs sont également clairement identifiées. Outre une nécessaire stabilité financière, nombreux sont ceux qui souhaiteraient avant tout établir des relations plus poussées avec ces derniers, mieux connaître leurs spécificités, leurs capacités techniques et, in fine, créer un vrai lien de partenariat.

Au niveau de la souscription, les industriels nous disent apprécier la transparence dans le calcul des primes, la clarté des contrats et la réactivité administrative. Concernant la prévention, les services d'ingénierie, autres que ceux relatifs aux dommages aux biens, sont très appréciés des industriels. Enfin, les attentes concernant la gestion des sinistres, cœur de métier des assureurs, sont exprimées principalement au travers des besoins de réactivité, de technicité et de transparence, notamment dans les expertises.

Au regard du contexte actuel où le produit d'assurance est capital pour les ETI, tout ceci démontre que les industriels gagneraient à mieux intégrer la composante de gouvernance assurantielle au niveau de la direction générale. Les assureurs et intermédiaires ont, quant à eux, l'opportunité de se démarquer par leur niveau de proactivité, de technicité et d'accompagnement.

AIDE-MEMOIRE 7 : GOUVERNANCE ASSURANTIELLE SIX QUESTIONS A POSER AUX ASSUREURS

- Quelle est l'expertise de l'assureur dans le type d'activités exercées par l'entreprise et les typologies de risques qui en découlent ? L'assureur souhaite-t-il être engagé sur le long terme dans cette activité ?
- En quoi l'assureur se différencie-t-il de ses concurrents en termes d'analyse des risques et de suggestion de couvertures adéquates permettant une plus grande fiabilité des garanties en cas de sinistre ?
- Comment l'assureur peut-il accompagner ses clients en termes de prévention des risques clés, au-delà des risques de dommage aux biens ?
- L'assureur peut-il donner son avis sur des scénarios de sinistres définis par l'assuré et expliquer étape par étape comment ceux-ci seraient traités ?
- La nomination des experts est-elle décidée de manière conjointe et les rapports d'expertise sont-ils partagés avec le client ? Est-il possible d'avoir recours à la médiation en cas de contentieux ?
- Quelle est la méthode utilisée par l'assureur pour calculer la prime ? Comment l'entreprise peut-elle travailler avec l'assureur pour optimiser le coût global du risque ?

Au niveau de la souscription, les industriels nous disent apprécier la transparence dans le calcul des primes, la clarté des contrats et la réactivité administrative. Concernant la prévention, les services d'ingénierie, autres que ceux relatifs aux dommages aux biens, sont très appréciés des industriels. Enfin, les attentes concernant la gestion des sinistres, cœur de métier des assureurs, sont exprimées principalement au travers des besoins de réactivité, de technicité et de transparence, notamment dans les expertises.

Au regard du contexte actuel où le produit d'assurance est capital pour les ETI, tout ceci démontre que les industriels gagneraient à mieux intégrer la composante de gouvernance assurantielle au niveau de la direction générale. Les assureurs et intermédiaires ont, quant à eux, l'opportunité de se démarquer par leur niveau de proactivité, de technicité et d'accompagnement.

V.

LE ROLE PRIMORDIAL DE L'ASSURANCE

« Le système français protège les assurés, mais si un sinistre sortant du commun se produit, sans une déclaration adéquate en amont de la part de ces derniers, nous avons le temps et l'argent de notre côté pour négocier. »

Directeur de la souscription,
assureur de grands risques.

A.

Une dépendance accrue envers les assurances

Nous l'avons vu dans les parties précédentes, les ETI industrielles sont aujourd'hui plus dépendantes envers les assurances qu'elles ne l'étaient auparavant. Source de financement principal en cas de sinistre majeur, celles-ci doivent être considérées comme un capital, certes contingent à la survenance de ce sinistre, mais comparable à la dette ou à l'investissement. Or, aujourd'hui, l'accès à ces financements est réduit du fait de la difficulté d'accès aux capitaux extérieurs et d'obtention de lignes de crédit auprès des banques, surtout s'il s'agit de financer un sinistre. Le capital d'assurance est, en cela, primordial pour les ETI pour couvrir de façon adéquate tout sinistre imprévu pouvant avoir un impact financier réellement handicapant, voire irrémédiable pour l'entreprise.

« Il est difficile d'avoir recours à des financements externes en cas de sinistre. »

Direction juridique, industrie électronique,
CA 100M€.

A.1

Raréfaction des sources de financement extérieures en cas de sinistre

Depuis la crise financière, les principaux ratios d'endettement des entreprises se sont dégradés. Les prêts accordés, que ce soit en direct ou via un rachat par un fond de capital investissement, ont été amenés à diminuer en volume et en nombre, principalement à cause de l'augmentation des besoins capitalistiques des banques (nouvelles règles Bâle III) et du durcissement des conditions de sélection d'un prêt. Il s'agit, comme a pu en témoigner le rapport Giami-Rameix de novembre 2011 sur le financement des PME et ETI par le marché financier, de la principale source de financement des entreprises (Thierry Giami, Gérard Rameix, 2011) : « Le financement de l'économie en France est largement dominé par le crédit bancaire. Le capital investissement s'impose avec des méthodes plus simples, des capitaux procurés partiellement par la puissance publique, notamment le Fonds Stratégique d'Investissement, un réseau de distribution dense relayé par les banques ».

En ce qui concerne le financement par les marchés financiers, on note, là aussi pour les PME et ETI, une tendance à la diminution en volume des opérations à la bourse de Paris : d'un total de 2 616M€ en 2009, on passe à 1 641M€ en 2010 et la tendance se stabilise à 1 756M€ en 2011. Par comparaison, le financement par capital investissement sur ce segment est lui en croissance, avec des montants de 2 385M€ en 2009, contre 2 915M€ en 2010 et 3537M€ en 2011.

Désormais les ratios font partie intégrante des contrats de crédit bancaire, avec des limites (covenants bancaires) à ne pas dépasser sous peine d'application de clauses drastiques, allant jusqu'au transfert de contrôle de la société. Deux industriels interrogés ont ainsi témoigné qu'un sinistre important et mal indemnisé pourrait contraindre l'entreprise à ne pas respecter ses covenants bancaires, offrant ainsi la possibilité à la banque créditrice d'en prendre le contrôle.

Le souci de gain d'efficacité suite à la crise financière a certes permis de réduire l'impact de cette dernière sur les marges opérationnelles dégagées mais cette dégradation des marges n'a pas été sans effet sur la capacité à engendrer des cash-flows. Ce facteur a, de ce fait, placé une pression supplémentaire sur le management, se retrouvant dans une position et un confort financier mécaniquement dégradés, même à niveau d'endettement constant.

A.2

La dépendance financière envers les assurances devient plus stratégique

Les entreprises peuvent-elles supporter un allongement des délais d'indemnisation ou bien une indemnité inférieure à ce qui était escompté ? Bien qu'elle ait sa place dans la démarche de risk management, nous observons que cette question est souvent absente des analyses de risques réalisées par les entreprises.

Là où les instances de direction des entreprises consacrent une partie importante de leurs ressources à la gestion de leurs financements, la gestion du capital contingent que représente l'assurance est souvent le parent pauvre, alors qu'il constitue un levier financier en cas de sinistre. Le financement d'un sinistre peut, en effet, trouver sa source dans les fonds propres de l'entreprise, sa capacité d'endettement, une ouverture de capital ou bien le recours aux assurances. Or, nous l'avons vu précédemment, les entreprises ayant subi des pressions à la baisse très importantes sur leurs marges n'ont pas eu récemment l'occasion de renforcer leur niveau de trésorerie. D'après un rapport de l'Observatoire du Financement des PME-ETI d'avril 2011 : « La baisse de la rentabilité économique touche l'ensemble des catégories d'entreprises et a été particulièrement forte dans l'industrie, la construction, les services de transport et de soutien aux entreprises ». Il en résulte une situation financière bien moins flexible. À ceci s'ajoute le fait que les banques sont réservées sur l'utilisation de découverts et le financement des sinistres par l'endettement.

L'assurance est donc bien souvent, pour les industriels, le principal moyen de financer un aléa majeur. Malgré cette dépendance financière envers les assurances, le risque de retard et/ou de sous-paiement d'un sinistre important n'est pas, en l'état actuel, identifié par les directions générales. Beaucoup d'industriels ne sauraient y faire face et n'ont pas encore pris en considération l'évolution de leurs risques et des situations de sous-assurance dans laquelle ils pourraient se retrouver.

Exemple 5.i. Ferroviaire (CA > 500M€) Suite à l'incendie intervenu le 11 septembre 2008, l'entreprise Eurotunnel a dû faire face à un sinistre de l'ordre de 253 M€, dont 152 M€ de pertes d'exploitation, sans compter l'impact sur son indice boursier. Au 31 décembre 2009, le montant des indemnités perçues était de 144 M€. Il a fallu attendre le mois de novembre 2012, soit plus de quatre ans après le sinistre, pour que l'entreprise perçoive les dernières indemnités, du fait de la complexité des expertises et du temps nécessaire à trouver un accord entre les assureurs prenant en charge la seconde ligne d'indemnisation (Groupe Eurotunnel, 2011). Si l'entreprise a pu faire face financièrement à un tel aléa, qui a interrompu entièrement le trafic pendant 30 heures et perturbé ce dernier pendant quatre mois, de nombreux industriels seraient incapables de le supporter considérant les contrats en place et le niveau de leurs finances.

Tout ceci contribue à un sentiment accru de précarité au sein des entreprises. Une indemnisation, inférieure ou retardée, suite à un sinistre jugé significatif peut placer l'entreprise dans une situation très inconfortable. Ainsi, 39% des sociétés interrogées estiment qu'un tel aléa peut remettre en cause leur pérennité. Les principales craintes exprimées relèvent du temps nécessaire à la réalisation des expertises, de l'incertitude du niveau de couverture et de la crainte de la naissance d'un contentieux entre industriels ou assureurs. La médiation, en développement dans le secteur des assurances, peut être en cela une solution intéressante à considérer par les assurés, permettant de limiter l'allongement des délais d'indemnisation inhérents à la survenance de contentieux.

« Les litiges prennent en moyenne deux à trois ans pour être réglés, contre deux à trois mois en cas de médiation. »

Partenaire, cabinet d'avocats.

Un autre point pouvant avoir un impact sur le niveau d'indemnisation en cas de sinistre est celui de la mauvaise déclaration, non intentionnelle, de la part de l'assuré. Ce dernier est censé tenir informé son assureur de l'aggravation de son risque dans un délai de 15 jours à partir du moment où il en a connaissance. Cela comprend notamment les valeurs déclarées à l'assureur. Dans le cas où la constatation d'une irrégularité n'intervient qu'après un sinistre, l'indemnité est réduite en proportion du taux des primes payées par rapport au taux des primes qui auraient été dues si les risques avaient été déclarés avec exactitude. Ce mécanisme, souvent méconnu des assurés, est appelé la "règle proportionnelle de prime". Il renforce l'idée que la communication doit être optimale et transparente entre les acteurs de l'assurance, dans l'optique d'un bon fonctionnement des couvertures en cas de sinistre grave.

Un industriel interrogé, évoluant dans le secteur de la santé (CA < 100M€), avoue qu'un retard d'indemnisation d'un sinistre de moyenne envergure entraînerait une fermeture pure et simple de l'entreprise. Pour une autre entreprise du secteur agroalimentaire (CA 100-200M€), le risque est si important que plusieurs de ses concurrents ont déjà fait faillite suite à des incendies. Ce ne sont pas des cas isolés : 69% du panel d'industriels nous confient avoir subi un sinistre dont l'importance a été jugée significative par leur direction. Certains responsables des assurances regrettent que leur assureur tarde régulièrement à indemniser les sinistres, même de faible intensité, du fait de la longueur des expertises. Il n'est pas rare que les premières indemnités soient perçues deux ans après l'avènement du sinistre.

Exemple 5.j. Un producteur viticole (CA < 100M€) a subi en 2010 l'effondrement du toit de son entrepôt principal. Le montant du préjudice a été estimé à 2 M€ et a fortement grevé sa trésorerie ainsi que son résultat. L'entreprise n'a, deux ans après, toujours pas reçu d'indemnisation, les expertises étant encore en cours pour déterminer les raisons de l'effondrement.

« Si on a un gros sinistre sur un site principal, cela met en péril la santé de notre entreprise. »

Directeur financier, entreprise agroalimentaire, CA > 500M€.

A.3**Le rôle de l'intermédiaire**

Dans un contexte de prise de risques par les entreprises (cf. section III) et de durcissement de la position des assureurs en cas de sinistre, il est important que les comités de direction des ETI industrielles françaises cherchent avant tout à consolider et fiabiliser leurs couvertures assurantielles avant de rechercher des économies sur les primes d'assurance, sans toujours en appréhender les conséquences. Pour ce faire, elles doivent mettre à contribution leurs intermédiaires afin de parvenir à optimiser leurs couvertures d'assurance en fonction de leurs besoins. Comme nous l'avons vu en partie IV, une bonne gouvernance des risques sera également un bon levier de négociation vis-à-vis des assureurs. Pourtant, l'étude démontre que la sensibilisation par les courtiers à une bonne gouvernance assurantielle n'est pas nécessairement optimale.

Les restructurations observées sur le marché des intermédiaires, et principalement des courtiers, ont exacerbé la pression concurrentielle et le développement des ressources commerciales au détriment des compétences techniques. La tendance ressortant de l'étude est que l'attention tend à se focaliser sur les aspects tarifaires apportés aux clients et pas suffisamment sur la partie technique et l'obtention de garanties adaptées. Il est ainsi difficile aux intermédiaires de sensibiliser leurs clients sur la nécessité de cet apport technique, s'ils ne sont plus suffisamment en mesure de le leur apporter.

Le degré de transparence observé après plus de 350 consultations reste dans l'ensemble insuffisant et trois points récurrents ressortent de notre étude.

- Le manque d'information et de proactivité envers les assurés dans la communication des niveaux de commissions perçues par les intermédiaires. Une grande majorité des industriels interrogés est mal informée ou ne connaît pas la rémunération réelle de leurs courtiers.
- L'absence fréquente d'informations détaillées quant aux services apportés par le courtier en échange de sa rémunération, à l'instar de l'analyse des risques, de la prévention, ou de la gestion des sinistres.
- Enfin, l'inclusion de ces points dans un contrat établi entre les intermédiaires et les assurés, précisant les engagements et responsabilités de chaque partie, fait généralement défaut. A l'heure actuelle, l'absence de contrats entre les entreprises et les courtiers est fréquente.

Sauf exception, beaucoup d'intermédiaires, particulièrement les courtiers majeurs, par pression concurrentielle et souvent dans une optique de prospection commerciale, mettent en avant les économies que l'entreprise pourrait réaliser sur son budget, sans considérer la refonte des garanties dans une optique qualitative prenant en compte les contraintes de l'entreprise. Nous avons ainsi identifié, au fil des entretiens de recherche, une multitude de risques involontairement non assurés chez les ETI, pouvant toutefois remettre en cause leur équilibre financier en cas de sinistre. Voici quelques exemples dont les personnes en charge n'étaient pas au fait avant nos entretiens :

- Des produits de sécurité exclus des contrats d'assurance d'un industriel ferroviaire, qui fabrique et commercialise de tels produits.
- Des prestations de conseil et design avec de lourdes expositions auprès des industriels, sans couverture en RC professionnelle.
- Les exports vers les Etats-Unis de produits innovants d'un équipementier automobile exclus des contrats RC, cette zone représentant pourtant la plus forte croissance de l'entreprise à l'export.

- Le contrat de perte d'image de marque très parcellaire ne couvrant pas la plupart des risques d'un industriel de l'agroalimentaire.
- Le risque de dommages sur une centrale nucléaire en cas de mauvais fonctionnement du produit exclu des contrats RC pour un sous-traitant du secteur.
- L'incendie pouvant être causé par les produits explosifs de l'entreprise exclu des contrats de dommage.

A noter que la plupart de ces entreprises ont choisi leurs intermédiaires parmi les principaux noms de la place. Certains de nos interlocuteurs ont vécu des sinistres de grande ampleur et sont particulièrement conscients de l'importance que revêtent la qualité et la fiabilité des contrats d'assurance. Pourtant, le retour de l'intermédiaire, suite à des demandes d'améliorations de qualité, demeure trop souvent tarifaire et insuffisant. Réaliser une étude poussée des risques d'une entreprise s'avère être une initiative à la fois technique et onéreuse pour l'intermédiaire car souvent en concurrence avec un ou plusieurs confrères promettant des réductions tarifaires particulièrement attractives. De nombreux intermédiaires, ayant vu leur rentabilité s'amenuiser au cours des années ont, aux dires des entreprises, courtiers, experts et assureurs interrogés, souvent plus focalisé leurs ressources sur le développement commercial que sur la technicité et la qualité d'analyse. Il est ainsi plus aisé pour un intermédiaire de profiter des conditions de marché pour accentuer la pression tarifaire mise sur les assureurs, que de réaliser une étude pointue du risque des clients en vue de l'ajustement des garanties nécessaires.

A.4**La tendance à la réduction des montants de prime est principalement due au marché baissier. Cette cyclicité du marché est souvent mal appréhendée par les assurés**

L'étude a révélé que près de la moitié des responsables interrogés ne sont pas au fait de l'aspect cyclique des marchés d'assurance et que 40% d'entre eux, ayant moins de cinq ans d'expérience dans l'achat et la gestion des assurances, n'ont connu qu'une baisse continue des primes. Ainsi, la diminution du montant des primes et l'amélioration des garanties au cours des dernières années sont généralement attribuées à la qualité des négociations menées par l'entreprise et/ou l'intermédiaire, ou une perception d'un geste commercial de l'assureur, récompensant une bonne sinistralité ou une relation sur la durée. Si ces facteurs peuvent certes être significatifs, ils omettent de compter sur l'impact fondamental de la cyclicité du marché des assurances.

Les cycles assurantiels se sont historiquement étalés sur des périodes d'environ 8 à 14 ans et sont plus liés à une complexe combinaison de facteurs tels que les retours sur investissements des assureurs et réassureurs, les événements macroéconomiques et sinistres majeurs grevant leurs résultats, qu'aux performances individuelles des assurés. Ainsi, le coût du produit d'assurance pour les entreprises est de façon non négligeable influencé par l'état de santé du marché. Le marché étant baissier depuis plusieurs années, de nombreux assureurs reconnaissent que leurs ratios combinés sont de plus en plus sous pression. Effet direct de la baisse de profitabilité des assureurs, ces derniers pourraient observer une interprétation plus stricte des contrats et se montrer moins souples dans le règlement des sinistres importants, ou du moins plus exigeants. Il est en cela d'intérêt pour les entreprises de s'assurer de la clarté des contrats et de la compréhension de leurs risques par les assureurs pour que l'indemnisation se passe pour le mieux.



« Les compagnies vont faire une lecture beaucoup plus stricte de leurs contrats. Il y avait à une époque une lecture beaucoup plus compréhensive mais aujourd'hui cela tend à disparaître. »

Dirigeant, cabinet d'expertise.

« Nous avons constaté un certain désengagement de la part des professionnels de l'assurance depuis un peu plus de trois ans. »

Responsable d'une fédération industrielle, à propos de la qualité des services et de la gestion des sinistres.

B. **Perspectives de durcissement de marché**

Les entreprises subissent la cyclicité des marchés et un nombre non négligeable d'entre elles ont exprimé un sentiment de frustration quant à ces cycles, notamment l'impression d'avoir trop payé les années précédentes à risque et sinistralité constants. En cas de retournement de cycle se traduisant par des augmentations significatives et soudaines des primes (plusieurs dizaines, voire centaines de pourcents lors des derniers retournements de marché) et des diminutions des garanties, nous anticipons une forte incompréhension de ces changements, que les personnes en charge des assurances devront alors justifier aux comités de direction, eux-mêmes non-familiers du fonctionnement des cycles assurantiels et habitués depuis des années à des réductions tarifaires et à des améliorations de garanties.

Nous avons d'ores et déjà observé des cas de durcissement de la position de l'assureur sur certains renouvellements, indépendants de l'évolution des risques de l'entreprise concernée. En effet, une entreprise interrogée nous expliquait avoir subi une augmentation de ses primes de 40% à risques constants en 2012 sur ses assurances de dommage et perte d'exploitation. Son assureur a justifié cette hausse tarifaire par les changements effectués par la direction mondiale de la souscription pour prendre en compte les évolutions des risques de catastrophes naturelles. Pour des raisons stratégiques, il est possible que des assureurs se retirent de certains secteurs, obligeant les entreprises à développer de nouvelles relations, à des conditions différentes. Nous avons ainsi rencontré plusieurs équipementiers automobiles qui ont été récemment dans l'obligation de changer d'assureur principal suite à leur retrait du secteur.

VI. **CONCLUSION**

Ce rapport met en avant l'étendue des changements intervenus au sein des ETI industrielles françaises et de leurs environnements commerciaux et réglementaires. L'intensité et la fréquence des changements évoqués par nos interlocuteurs ont un impact important sur les risques encourus et les besoins assurantiels. Ceci contraste avec le déficit d'intérêt porté par les comités de direction de la grande majorité des ETI sur la gestion des risques et surtout sur les problématiques d'assurance qui en découlent. Les pratiques d'analyse et de transfert des risques accordent trop d'importance à la négociation tarifaire de la prime aux dépens de la fiabilité des couvertures assurantielles. Il apparaît évident que les ETI doivent remettre en question l'adéquation de leurs contrats et de leurs risques et demander plus de valeur ajoutée de la part de leurs partenaires intermédiaires et assureurs. Dans le contexte actuel, il n'est pas réaliste pour un industriel d'espérer que les couvertures d'assurance, basées sur des risques incompris par l'entreprise et l'intermédiaire, et mal communiqués à l'assureur, fonctionnent efficacement en cas de sinistre important, particulièrement pour les typologies de risques décrites dans ce rapport.

Il est également irréaliste de penser que les ETI sont en mesure d'investir largement plus de ressources financières ou humaines dans l'achat et la gestion des assurances. Réciproquement, ce rapport met en lumière le besoin d'améliorer ces points et de mettre en place une stratégie de gouvernance assurantielle afin de renforcer la fiabilité et la pertinence des couvertures. Ceci passe par une meilleure compréhension des risques et un choix de partenaires assurantiels basé sur des critères plus qualitatifs et pas seulement tarifaires. Il n'est plus réaliste de penser que l'intermédiaire puisse apporter le même niveau de valeur ajoutée si sa rémunération se voit réduite de manière importante. Les encadrés listés dans ce rapport ont pour objectif d'aider les personnes responsables de la protection assurantielle d'ETI industrielles à se poser les bonnes questions quant à la fiabilité et

la pertinence de leurs couvertures et à explorer des solutions envisageables.

Les conclusions de nos précédents rapports sur les changements intervenant au sein des entreprises britanniques et sur les défaillances des modèles de placement des risques au Royaume-Uni étaient inquiétantes comme en atteste l'intérêt porté par le secteur, la presse économique et la commission des lois britannique qui fait de nombreuses références à nos travaux dans sa dernière consultation en cours visant à réformer les pratiques et le droit des assurances au Royaume-Uni. Même si le système juridique français, beaucoup plus protecteur des acheteurs d'assurance, diffère du système britannique, il n'en demeure pas moins que le cadre français ne met pas entièrement à l'abri les ETI des risques financiers sérieux causés par des défaillances dans leurs protections assurantielles. Le contexte actuel aggrave la situation de plusieurs manières : de nombreux changements multiplient et complexifient les risques des ETI, et les industriels français ressentent les effets financiers de la crise économique qui vulnérabilisent aussi les assureurs.

Les problèmes mis en avant dans ce rapport sont encore insuffisamment identifiés par les comités de direction des ETI. Les progrès réalisés par le monde de l'assurance pour améliorer les standards de placement et la fiabilité des couvertures ne sont, quant à eux, pas aussi rapides que souhaités, malgré les efforts et la volonté de certains acteurs. Néanmoins, ce rapport suggère des avancées importantes pouvant être effectuées par les ETI, avec un investissement raisonnable en temps et en ressources financières, et propose aux différents protagonistes des méthodes et instruments spécifiques visant à promouvoir la qualité des placements.

Bien entendu, si les nombreux retours verbaux reçus en amont de la publication de ce rapport sont encourageants, seul un certain



nombre des conclusions de cette recherche seront applicables à chaque entreprise. Nous encourageons les lecteurs et experts à enrichir les conclusions de ce rapport, afin de toujours mieux aider les ETI industrielles dans leur recherche d'optimisation de la gestion et du transfert de leurs risques. Nos recherches sont fondées sur de nombreuses discussions avec des assurés, courtiers, assureurs, experts, organisations sectorielles, avocats, etc. Si toutefois vous souhaitez contribuer à nos études ou réagir à ce rapport, n'hésitez pas à nous contacter.

Mactavish continue son programme de recherche en France en 2013-2014 avec comme objectif d'explorer plus en détail les méthodes de gouvernance des risques et des assurances des entreprises françaises.

VII. REFERENCES

Barbara Leblanc. (2011).

« Les ETI ont perdu des troupes pendant la crise » (Y. Gattaz). Disponible : <http://www.usinenouvelle.com/article/les-eti-ont-perdu-des-troupes-pendant-la-crise-y-gattaz>. N144293. Dernier accès 10 juin 2013.

Dominique Gallois. (2011).

Propos racistes : la société Guerlain touche 300 000 Euros de son assurance. Disponible : http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/01/05/propos-racistes-la-societe-guerlain-touche-300-000-euros-de-son-assurance_1461407_3224.html. Dernier accès 10 juin 2013.

Eurotunnel. (2011).

Document de référence 2011.

Fang Zhang. (2012).

Thai Floods Continue to Impact Hard Drive Manufacturing, with High Prices and Short Supplies Linger. Disponible : <http://www.isuppli.com/Memory-and-Storage/News/Pages/Thai-Floods-Continue-to-Impact-Hard-Drive-Manufacturing-with-High-Prices-and-Short-Supplies-Linger.aspx>. Dernier accès 10 juin 2013.

Thierry Giami, Gérard Rameix. (2011).

Rapport sur le financement des PME-ETI par le marché financier.

Guillaume Errard. (2009).

CAC 40 : d'un 9 mars à l'autre.... Disponible : <http://www.lefigaro.fr/bourse/2009/12/31/04013-20091231ARTFIG00477-cac-40-d-un-9-mars-a-un-autre8230-.php>. Dernier accès 10 juin 2013.

Le Monde, AFP. (2011).

Fermeture d'un fast-food près d'Avignon après la mort suspecte d'un adolescent. Disponible : http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/01/24/fermeture-d-un-fast-food-pres-d-avignon-apres-la-mort-suspecte-d-un-adolescent_1469591_3224.html. Dernier accès 10 juin 2013.

Observatoire du Financement des Entreprises par le marché. (2011).

Rapport annuel 2011. Lille.

Observatoire du Financement des Entreprises. (Avril 2011).

Rapport sur le financement des PME-PMI et ETI en France.

Rémy Maucourt. (2011).

Zara accusé de travail forcé au Brésil. Disponible : <http://www.usinenouvelle.com/article/zara-accuse-de-travail-force-au-bresil.N157157>. Dernier accès 10 juin 2013.

The Business Continuity Institute. (2011).

Supply Chain Resilience. p.10.

**Bruce Hepburn,
Président Directeur Général**

Bruce Hepburn est diplômé en tant qu'Ingénieur en Génie Mécanique à l'Imperial College of Science, Technology & Medicine de Londres. Il a travaillé comme analyste dans les secteurs de l'industrie et de l'ingénierie, avant de fonder Mactavish, cabinet spécialisé à l'origine dans les secteurs manufacturiers et des télécommunications.

Entre 1996 et 1998, Bruce Hepburn fait évoluer l'entreprise pour l'orienter vers le conseil stratégique et l'analyse de risques dans le secteur des assurances d'entreprise ; une décision qui a fait de la société ce qu'elle est aujourd'hui.

Auteur du rapport

**Antoine Guérin,
Directeur de Recherche, France**

Diplômé de Reims Management School, Antoine Guérin est également titulaire d'un Bachelor en Commerce International de l'Université de Northeastern aux Etats-Unis (Magna Cum Laude) qui l'a nommé depuis 2013 sur son panel exclusif de « Young Global Leaders ».

Antoine Guérin a précédemment travaillé pour Sunbelt, une société de conseil en fusions-acquisitions à Boston, USA, en tant que responsable des activités internationales. Il a tout d'abord développé avec succès la division fusions et acquisitions internationales et a ensuite mené des projets d'analyse industrielle et de conseil avec des sociétés publiques africaines. Avant de rejoindre Mactavish en 2005 pour diriger notre activité en France, il fut nommé responsable de la création et du développement de la division indienne de Sunbelt.

Antoine Guérin est un chroniqueur régulier dans les médias, spécialisé dans les domaines de l'industrie, des risques et des assurances d'entreprises. De nationalité française, il parle couramment l'anglais et l'espagnol.

Equipe de recherche

Rob Smart

Rob Smart est titulaire d'un BA en Politique, Philosophie et Économie de l'Université d'Oxford. À sa sortie d'Oxford, il a exercé à Londres, dans le groupe Kalchas, cabinet de conseil stratégique indépendant renommé, fondé par des consultants issus de chez Bain et McKinsey. Il est par la suite devenu Consultant en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton, s'occupant de divers projets internationaux avant de rejoindre Mactavish en 2001. Il dirige aujourd'hui notre activité de recherche.

Richard Matthews

Richard Matthews est titulaire d'un Bachelor de Français et Russe et d'un Master of Philosophy, avec mention, en littérature française et russe de l'Université d'Oxford. Il dirige les recherches sur les risques industriels en Grande-Bretagne et parle couramment français et anglais.

Patrick Percepied

Patrick Percepied est diplômé de l'Ecole de Commerce ESSCA d'Angers, où il a obtenu les félicitations du jury, et a également passé un an au Canada, à l'Université McGill, dans le cadre du programme MBA. Après plusieurs projets d'audits dans le secteur bancaire, il débute sa carrière dans l'import/export, avant de rejoindre Arc International, leader mondial des arts de la table et de la verrerie domestique. Patrick Percepied intègre Mactavish en 2007, où il devient Directeur Commercial. Il est de nationalité française et parle couramment l'anglais.

Si vous souhaitez en savoir plus,
www.mactavishgroup.com
mail@mactavishgroup.com

© Mactavish 2013.

TOUS DROITS RESERVES. CE RAPPORT NE PEUT ETRE REPRODUIT OU REUTILISE
SANS L'AUTORISATION ECRITE PREALABLE DE MACTAVISH. « MACTAVISH »
FAIT REFERENCE A MH (GB) LTD.

Disclaimer :

Bien que l'information contenue dans ce rapport ait été documentée et présentée avec toute la diligence requise, Mactavish décline toute responsabilité pour toute perte conséquente, directe ou indirecte, ou dommage, liés à l'utilisation et/ou à la confiance accordée dans ce document et ce pour quelque usage que ce soit.