

Imprévisibilité - une faille dans la chaîne d'approvisionnement



Pascal Leroy
Directeur Commercial

Face aux risques grandissants et de plus en plus imprévisibles associés à la perte d'exploitation et à la chaîne logistique, il est nécessaire de prioriser davantage la résilience organisationnelle.

Tandis que la dépendance des entreprises à la technologie et aux chaînes d'approvisionnement mondiales s'accroît, leur vulnérabilité s'accroît face aux perturbations. Qu'il s'agisse d'un séisme à l'autre bout du monde, d'un incendie chez un fournisseur ou d'une cyberattaque majeure, les événements entraînant une interruption de l'activité peuvent être un véritable frein pour l'entreprise.

Interconnexion

Les changements dans les modèles commerciaux et les chaînes d'approvisionnement sont au cœur de l'augmentation des risques de perte d'exploitation. Ils exposent par ailleurs les organisations à un éventail complexe de risques imprévisibles. Plus de la moitié des entreprises interrogées par le Business Continuity Institute ont connu au moins une interruption dans leur chaîne d'approvisionnement au cours des 12 derniers mois.

Selon l'Indice d'imprévisibilité de QBE, les entreprises évoluent dans un monde bien plus incertain, en grande partie à cause du risque politique et économique accru. La plupart des « années les moins prévisibles » identifiées dans l'Indice sont survenues au cours des deux dernières décennies et majoritairement depuis la crise financière mondiale. Le constat le plus marquant issu de l'Indice est l'interconnectivité des facteurs

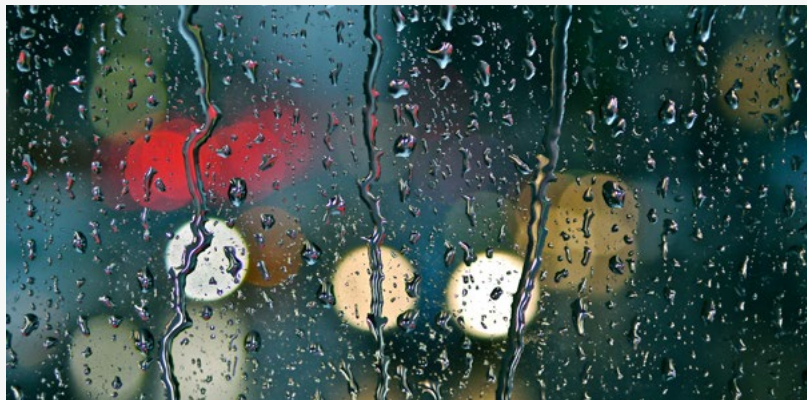
à l'origine de l'imprévisibilité. La volatilité d'un secteur peut avoir des répercussions sur un autre, prolongeant ainsi les périodes d'incertitude.

Selon la Commission européenne, chaque dollar dépensé dans la prévention des catastrophes permet d'économiser au minimum quatre dollars sur la réponse à ce type d'événements.




Catastrophes naturelles

Du fait de la hausse de l'imprévisibilité et de la complexité, la perte d'exploitation devient de plus en plus concrète pour les organisations. Elle apparaît en quatrième position dans la dernière enquête d'Aon Global Risk Management. Près de 50 à 75 % des réclamations pour dommages matériels concernent à présent la perte d'exploitation, une proportion presque doublée par rapport à seulement quelques décennies en arrière.



Les catastrophes naturelles ont émergé comme facteur déterminant dans les pertes d'exploitation, reflet des chaînes d'approvisionnement mondiales, du changement climatique et de la concentration de l'activité économique dans les zones exposées aux catastrophes. D'après le rapport de 2019 du Forum économique mondial (WEF) sur les Risques Mondiaux, les perturbations touchant la production et la fourniture de biens et services en raison des désastres écologiques ont augmenté de près d'un tiers (soit 29 %) depuis 2012.

Aujourd'hui, environ 50 à 75 % des réclamations pour dommages matériels concernent la perte d'exploitation ; une proportion presque deux fois supérieure à celle d'il y a seulement quelques décennies.



À l'heure actuelle, les problèmes surgissent rapidement, mais les organisations et les chaînes d'approvisionnement se rétablissent plus lentement. L'allongement des périodes de perturbation est particulièrement perceptible dans le secteur de l'assurance des pertes d'exploitation où la durée d'indemnisation peut désormais s'étendre jusqu'à 24 ou 36 mois, bien au-delà des 12 mois traditionnels.

Risque politique

Il est de plus en plus difficile, compte tenu de l'imprévisibilité du contexte géopolitique actuel, de maintenir une chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Les tensions politiques au Moyen-Orient et en Asie menacent les voies commerciales stratégiques.

De nombreux pétroliers ont subi des attaques dans le golfe Persique cette année, compromettant une conduite d'alimentation cruciale, tandis que l'exclusion de la technologie et des télécommunications chinoises par les États-Unis mettent à mal les chaînes d'approvisionnement technologiques.

Même dans un périmètre plus proche, le risque politique reste imprévisible. Le Brexit, par exemple, pourrait avoir des répercussions considérables pour

les chaînes d'approvisionnement transfrontalières entre le Royaume-Uni et l'Union européenne. Bon nombre d'entreprises britanniques maintiennent des réserves clés, alors que des délais prolongés dans les ports du Royaume-Uni ont déjà impacté la livraison de composants et la capacité de production.

Les préoccupations sociétales et environnementales perturbent également la chaîne d'approvisionnement. En 2018

notamment, lorsque la Chine a subitement interdit l'importation de plastique étranger, les sociétés de traitement des déchets américaines et européennes ont dû rapidement trouver des solutions.

La réaction des autorités de réglementation et des clients devient plus pertinente et d'autant moins prévisible. Dans le cas d'un sinistre que nous avons récemment eu à traiter, un fabricant de produits alimentaires a rencontré des difficultés pour obtenir l'approbation du client après avoir transféré la production vers une usine alternative à la suite d'un incendie. Dans le cas d'un autre sinistre, un fabricant d'équipements médicaux a été dans l'obligation d'attendre 18

mois pour que son nouveau site de production soit certifié par l'autorité de réglementation.

À l'heure actuelle, les problèmes émergent rapidement, mais les organisations et les chaînes d'approvisionnement mettent plus de temps à se rétablir. Les périodes de perturbation plus longues se traduisent de manière évidente dans l'assurance contre les pertes d'exploitation, où la durée d'indemnisation peut dorénavant s'étendre à 24 ou 36 mois par rapport à la durée plus habituelle de 12 mois.

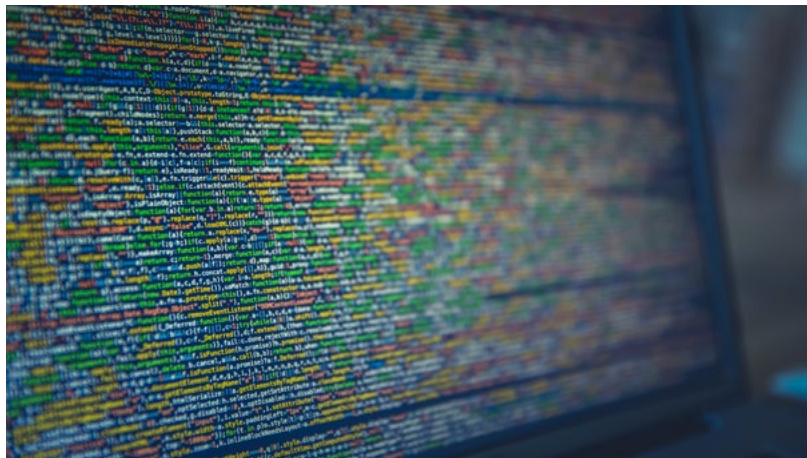
Dépendance

Parallèlement à l'augmentation des menaces pour les chaînes d'approvisionnement, des niveaux de dépendance croissants apparaissent également comme étant des éléments déterminants dans l'interruption d'activité. Les chaînes d'approvisionnement sont actuellement très complexes et concentrées, avec des secteurs entiers dépendant d'un unique fournisseur spécialisé ou d'un petit nombre de fournisseurs.

L'ampleur du défi est particulièrement manifeste dans l'industrie automobile, où environ 30 000 pièces différentes provenant de milliers de fournisseurs sont utilisées pour la fabrication d'un seul véhicule. En 2018, par exemple, un incendie dans une usine de magnésium aux États-Unis a perturbé les opérations de cinq constructeurs automobiles. Les pièces étaient d'un tel niveau de spécialisation que les entreprises impactées n'avaient aucune solution de secours viable. L'industrie automobile a été le secteur le plus perturbé en 2017, avec un bond de 30 % du nombre d'incidents en un an, ceux-ci atteignant 1 700 selon une étude menée par JLT.

Actifs incorporels

L'importance grandissante des actifs incorporels constitue en outre un enjeu nouveau pour l'arrêt d'exploitation. Un incident est susceptible d'entraver ou de perturber l'utilisation d'un actif incorporel, tel que des données, la propriété intellectuelle ou la marque d'une société. Cependant, ces dommages sont difficiles à quantifier et les mécanismes des polices d'assurance difficiles à définir.



La cybersécurité apparaît déjà comme un risque significatif de perte d'exploitation. Les modèles opérationnels dépendent de plus en plus de la technologie et des données, exposées aux cybermenaces, aux défauts techniques et à l'erreur humaine. L'année dernière, des millions de clients de la téléphonie mobile et des services bancaires ont été touchés par un problème technique survenu chez le fournisseur de technologies Ericsson, et la clientèle de la banque TSB a subi des mois de perturbation des services à la suite de la migration défectueuse d'une plateforme informatique.

Les infections par logiciels malveillants sont aussi un vecteur de la perte d'exploitation. L'attaque

NotPetya de 2017 a contraint des centaines d'entreprises, y compris des sociétés comme Maersk et FedEx, à recourir au traitement manuel. En mars 2019, une cyberattaque contre le fabricant d'aluminium Norsk Hydro a interrompu la production de certains produits pendant plusieurs semaines. Quelques mois plus tard seulement, la société aéronautique européenne Asco a été victime d'une attaque par ransomware qui a entraîné la perte de plus d'une semaine de production.

Résilience

En dépit de l'imprévisibilité croissante et de la pression des parties prenantes pour résister aux périodes de volatilité, de nombreuses entreprises demeurent mal préparées aux événements imprévisibles, selon l'Indice. Moins d'un tiers des sociétés (29 %) ont mis en place des plans de gestion des risques pour des événements imprévisibles, tandis que seulement 17 % affirment réaliser des tests de résistance.

Alors que les chaînes d'approvisionnement ont gagné en importance, certaines entreprises ont investi de manière substantielle dans la gestion des risques, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la planification de la continuité des activités et la gestion de crise. Pourtant, des incidents majeurs de perte d'exploitation continuent de se produire avec une régularité surprenante et de nombreuses organisations luttent pour se remettre d'un événement significatif.

Cette situation reflète en partie la hausse de la connectivité et de l'imprévisibilité. Mais cela dépend également de la maturité relative à la gestion des risques et à la continuité des activités. Trop souvent, les études sur le risque réalisées par les assureurs révèlent de sérieuses défaillances dans l'approche des organisations en ce qui concerne la continuité des activités. Certaines entreprises n'ont toujours pas prévu de plans de continuité des activités et, lorsqu'ils existent et sont mis en œuvre, ils ne

Moins d'un tiers des entreprises (29 %) ont mis en place des plans de gestion des risques pour les événements imprévisibles et seuls 17 % d'entre elles affirment réaliser des tests de résistance.

sont généralement pas à jour ou ne sont pas testés.

La proportion d'incidents liés à la perte d'exploitation ou à la chaîne

d'approvisionnement suggère que les organisations ont encore des efforts à faire pour améliorer leur résilience organisationnelle globale. La planification de la continuité des activités est importante, mais une résilience organisationnelle renforcée, avec une attention plus grande portée à la gestion des risques et aux différentes hypothèses envisageables, est nécessaire pour permettre aux entreprises de prospérer dans un monde toujours plus imprévisible.

Restons en contact

Si vous n'êtes pas encore abonné à la série d'articles sur l'imprévisibilité, vous pouvez le faire à la page :

www.qbefrance.com

Juillet 2019

QBE Insurance (Europe) Limited
Cœur Défense
Tour A
110, Esplanade du Général de Gaulle
92931 La Défense Cedex

Tél. : +33 (0) 1 80 04 33 00 | contactqbe@fr.qbe.com

QBE European Operations est un nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited est agréée au Royaume-Uni par la Prudential Regulation Authority et réglementée par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. TVA BE 0690 537 456.
RPM/RPR Bruxelles, IBAN BE53949007944353 et code SWIFT/BIC HSBCBEBB, est autorisée par la Banque nationale de Belgique sous le numéro de licence 3093.