

## L'Indice d'imprévisibilité de QBE



## Avant-propos

Si les années écoulées depuis le référendum du Royaume-Uni sur l'Union européenne et l'élection de Donald Trump nous ont appris une chose, c'est que la vie peut être imprévisible. Les événements imprévisibles nous forcent de plus en plus à reconsidérer nos vies, à changer d'approche ou à faire ce qui pour bon nombre d'entre nous reviendrait à fermer les yeux et espérer que tout ira pour le mieux.

Nassim Taleb<sup>1</sup> appelle ce type d'événements des « cygnes noirs ». Rares, inattendus et surprenants. Un cygne noir est un événement hautement improbable qui présente trois caractéristiques principales : il est imprévisible, il a un impact significatif et, rétrospectivement, il est rationalisé de sorte qu'il apparaît comme étant prévisible.

Je me réjouis que notre nouveau rapport fasse la lumière sur la nature de l'imprévisibilité et démontre de façon empirique ce que nous sommes certainement nombreux à ressentir instinctivement : le monde est de plus en plus incertain. Les

entreprises évoluent dans des environnements instables tandis qu'elles doivent dans un même temps, surmonter des événements imprévus susceptibles de perturber leurs activités.

C'est un sujet fascinant et si je constate avec satisfaction que, dans l'ensemble, les entreprises sont optimistes, je crains qu'un grand nombre d'entre elles adoptent une approche fondée sur l'idée que tout se terminera bien. Seulement 29 % des entreprises interrogées ont mis en place des plans de gestion des risques pour faire face aux événements inattendus et une

proportion encore plus faible (17 %) réalise des tests de résistance. Cela signifie qu'un nombre trop important d'organisations restent inutilement exposées, et perdent potentiellement des opportunités.

Les événements imprévisibles ne sont pas intrinsèquement négatifs. Dans la plupart des cas, c'est la capacité des entreprises à y répondre qui détermine en définitive la nature de leur impact. Il est important de faire cette distinction. Par ailleurs, c'est une raison convaincante supplémentaire pour que les entreprises prennent des mesures pour se préparer et agir.

Nos recherches indiquent que les périodes d'instabilité sont de plus en plus longues et qu'une tendance est peut-être en train d'émerger. Les années les plus imprévisibles dans notre classement étaient 2010 et 2015. Si nous sommes dans un cycle de cinq ans, que se passera-t-il

en 2020 ? Certains entrevoient une nouvelle récession mondiale.<sup>2</sup>

Indépendamment de ce que réserve l'avenir, il y a des étapes que toutes les entreprises peuvent et devraient suivre pour se préparer, ainsi que leurs partenaires, tels que les assureurs qui peuvent apporter leur aide. Alors que nous attendons d'avoir plus de visibilité sur ce que deviendront les relations commerciales entre le Royaume-Uni et le reste de l'Europe, soyez assuré : que votre entreprise ait besoin d'explorer de nouveaux marchés, de diversifier ses produits ou de réexaminer sa chaîne d'approvisionnement, il existe des solutions d'assurance et des services de gestion des risques pour vous soutenir et vous permettre de vous concentrer sur la réussite de votre organisation.



**Pascal Leroy**  
Directeur Commercial,  
QBE France

<sup>1</sup> Nassim Taleb – Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible, 2007

<sup>2</sup> <https://www.worldfinancialreview.com/the-predicted-2020-global-recession/>

## Introduction

Nous entendons souvent dire que nous vivons des temps incertains. Est-ce que cela n'a pas toujours été ainsi ? Sommes-nous tellement accaparés par l'instant présent que dans notre culture de la connexion permanente, parmi les tempêtes de tweets où le simple bruit de l'information est assourdissant, nous ressentons une incertitude plus grande que dans les années antérieures ? Notre meilleure capacité à mesurer et à analyser n'implique-t-elle pas, de manière certaine, plus de prévisibilité que jamais dans tous les domaines de notre existence ?



**QBE s'est engagé dans un programme de recherche unique afin de déterminer si les niveaux de prévisibilité ont changé ces 30 dernières années, d'évaluer quelle serait leur évolution au cours de la prochaine décennie et quel impact aurait l'imprévisibilité, le cas échéant, sur les entreprises.**

Notre recherche s'est concentrée sur cinq domaines clés qui touchent les entreprises et leur fonctionnement : le changement économique, le changement opérationnel, le changement sociétal, le changement politique et le changement environnemental.

Le changement technologique est une caractéristique de chaque pilier, dans une mesure variable.

Comme nous allons le voir, le rythme et la portée du changement, dont les orientations sont souvent différentes, varient en fonction des cinq domaines que nous analysons, mais chacun d'eux représente à la fois une source de risque et d'opportunité. Ce rapport, fondé sur une recherche primaire et secondaire, n'a pas vocation à prédire l'avenir, mais à fournir des pistes pour comprendre l'imprévisibilité et montrer comment le monde est en fait devenu moins prévisible. Il explique les causes de l'imprévisibilité et ce qui rend le monde actuel moins prévisible que dans le milieu des années quatre-vingt-dix, par exemple. Il présente également les positions et

la vision de l'avenir des dirigeants internationaux d'entreprises de différentes tailles, évoluant dans différents secteurs.

Le premier chapitre traite de l'évaluation de l'incertitude et de la valeur de l'analyse rétrospective dans la compréhension du monde dans lequel nous vivons. Nous reviendrons sur l'après guerre froide, période de rare prévisibilité et stabilité, et nous évoquerons comment des événements tels que le 11 septembre nous rappellent que tout peut arriver. Le deuxième chapitre s'intéresse à l'impact de la volatilité et des événements imprévisibles sur les entreprises, notamment depuis la crise financière de 2007/2008. Dans les troisième et quatrième chapitres, il est question de l'opinion des entreprises concernant l'avenir et

des actions mises en œuvre par les organisations pour se préparer. Nous verrons quelles opportunités s'offrent aux grandes entreprises pour basculer et se tourner vers de nouveaux marchés et quelles sont les menaces auxquelles doivent faire face les plus petites entreprises en temps difficiles.

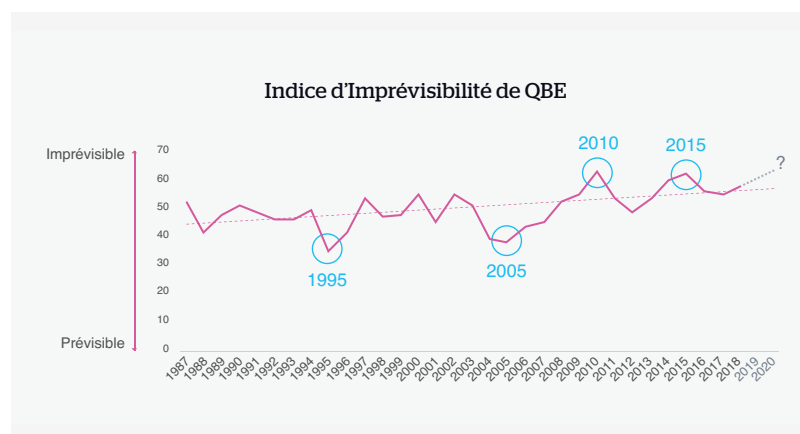
Tout au long du rapport, nous nous appuyons sur des études de cas concrets et fournissons des indications relatives aux bonnes pratiques. Les événements imprévisibles ne peuvent être évités. Néanmoins, ce document est destiné à vous guider dans votre préparation et à fournir des conseils pour contourner les pièges, en tenant compte du fait que chaque organisation suit sa propre voie.

## Chapitre 1 : Analyse de l'incertitude

Les périodes de changement peuvent représenter de grandes opportunités pour les entreprises. Il est essentiel d'être capable de mesurer et de comprendre les facteurs de déstabilisation qui rendent le paysage commercial actuel si imprévisible pour exercer ses activités.

C'est exactement ce que permet notre Indice d'Imprévisibilité. En combinant un ensemble de facteurs empiriques qui impactent la stabilité, normalisés à travers un indice, nous avons constaté que le monde est manifestement devenu un endroit moins prévisible et plus volatile. Nous sommes maintenant en mesure d'expliquer comment et pourquoi cela se produit.

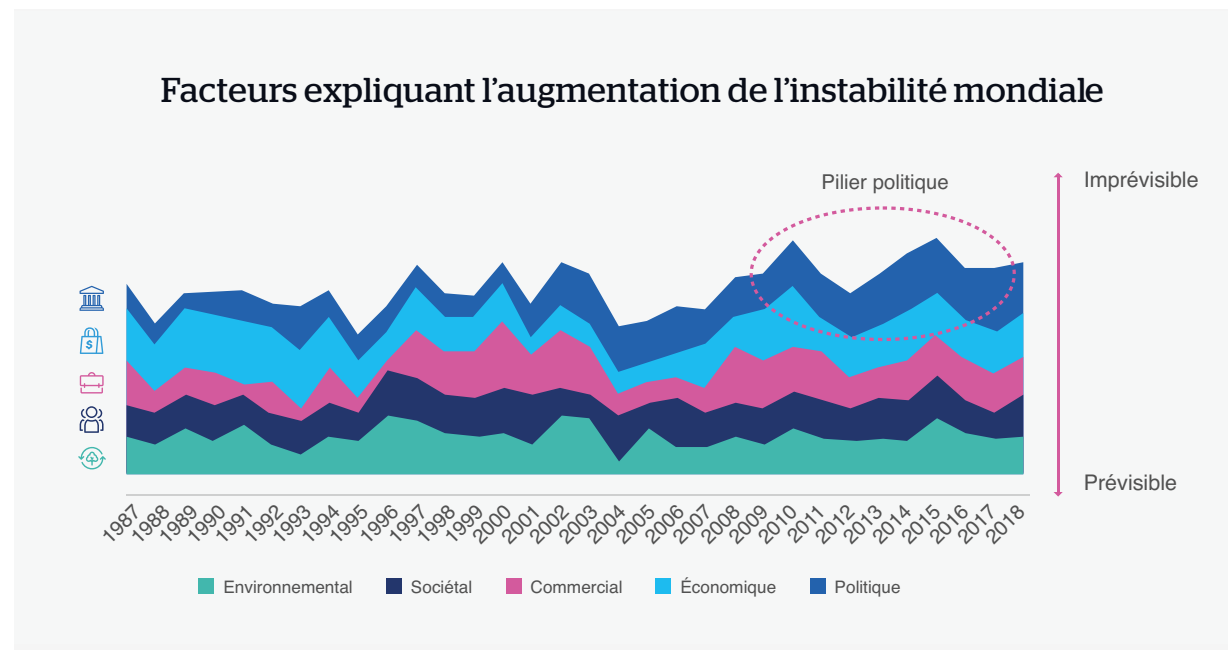
Dans un contexte politique changeant, personne ne sera surpris d'apprendre que les vicissitudes de la politique et les résultats électoraux ont contribué à rendre ce monde bien moins prévisible. L'instabilité politique croissante n'a pas seulement participé à l'augmentation de l'imprévisibilité ces dernières années, mais elle en est à l'origine. De l'arrivée de « En Marche ! » en France, à l'émergence du « Mouvement 5 étoiles » en Italie,



<sup>9</sup>[http://www.policyuncertainty.com/media/WUI\\_mimeo\\_10\\_29.pdf](http://www.policyuncertainty.com/media/WUI_mimeo_10_29.pdf) "In a panel vector autoregressive setting, we find that innovations in the WUI foreshadow significant declines in output."

la hausse de la volatilité électorale et l'élargissement des fissures dans le discours public ont rendu le paysage politique plus difficile à gérer pour les entreprises et laissent présager des diminutions considérables de la production.<sup>3</sup>

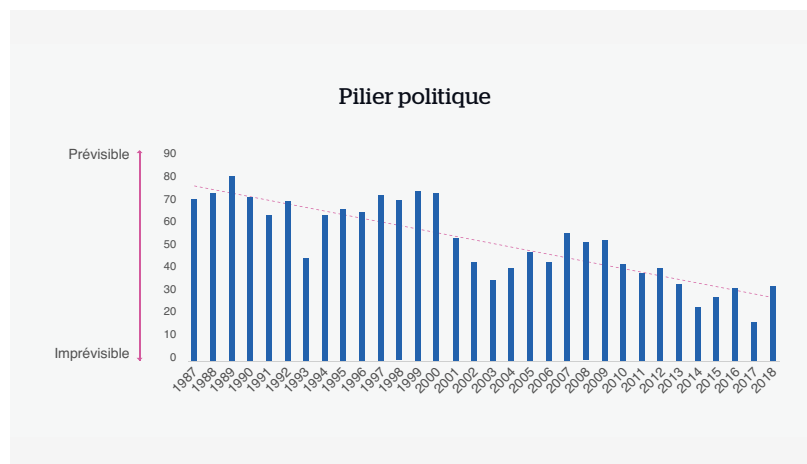
Ces voix peu familières qui s'élèvent dans les gouvernements du monde occidental sont le résultat d'une tendance bien plus généralisée. Auparavant, il était largement admis que le rôle principal du gouvernement était de favoriser la prospérité, mais cette décennie a vu la politique s'attacher davantage à l'identité qu'à la prospérité. Tout cela se déroule dans un contexte d'incertitude géopolitique plus forte que jamais, qui est apparu avec le 11 septembre et s'est développé avec des événements tels que la crise migratoire européenne et le rééquilibrage des influences à Est, à l'avantage de la Russie et de la Chine.



Aussi éloignés que ces facteurs puissent paraître des réalités quotidiennes de la gestion d'une organisation, ils ont un impact réel sur les chaînes d'approvisionnement et la capacité des gouvernements à soutenir les entreprises qui vendent

sur un marché mondial. Reflétant l'Indice, notre enquête réalisée auprès de chefs d'entreprise a révélé que les risques politiques sont la préoccupation immédiate la plus importante et sont perçus comme les plus imprévisibles à l'heure actuelle.

Mais l'imprévisibilité ne se limite pas à la sphère politique. Certains enjeux plus familiers pour les entreprises ont également leur part de responsabilité. Ils se caractérisent souvent par des périodes de prospérité et de stabilité suivies de vagues d'incertitude.



La bulle technologique est un exemple clé. À la fin des années 1990, Internet révolutionnait le monde de l'entreprise. Cependant, des années de croissance positive et d'investissement ont abouti à une spéculation boursière excessive et à l'éclatement de la bulle technologique, entraînant des répercussions majeures pour les entreprises du numérique au début

des années 2000. Ces cycles sont courants, mais selon l'Indice, les périodes de stabilité sont de plus en plus courtes, tandis que les périodes d'instabilité rallongent. Moins de dix ans après l'éclatement de la bulle technologique, la "Grande Récession" de la fin des années 2000 a frappé, conduisant à l'effondrement des marchés boursiers, à la fluctuation des

devises et à l'émergence d'un environnement hostile pour les entrepreneurs, où le taux de survie des entreprises était faible.

Les mesures macro-économiques suivent des tendances cycliques similaires. Les périodes de prospérité économique s'accompagnent souvent d'une certaine stabilité et la confiance des entreprises repose sur des prévisions de croissance continue. En diminuant fortement au cours des deux dernières décennies, la prévisibilité des mesures économiques stratégiques a également provoqué un déclin de la confiance des entreprises. L'Indice met en avant l'année 2005 comme l'une des périodes les plus prévisibles, du fait de la croissance économique soutenue, du taux de chômage relativement stable et de l'inflation faible. L'interruption de cette période de stabilité à la fin de

**Les périodes de stabilité sont de plus en plus courtes, tandis que les périodes d'instabilité rallongent.**

la décennie a été examinée, mais ce n'est pas le cas des retombées permanentes qui en ont résulté. Dès lors, la décennie ne s'est pas caractérisée par un retour à la stabilité, mais par une incapacité à prévoir de manière appropriée les changements économiques. Depuis 2008, la Banque centrale européenne a été continuellement incapable d'anticiper avec précision l'évolution de la courbe du chômage à travers la zone euro. L'insécurité du marché de l'emploi, en particulier, a contribué à la volatilité économique à laquelle les entreprises de la zone euro ont été confrontées ces dernières années.

**L'interconnexion de tous ces facteurs est le constat le plus marquant issu de l'Indice. La volatilité d'un secteur peut avoir des répercussions sur un autre, prolongeant ainsi une période d'incertitude.**

En dehors de l'environnement commercial quotidien, d'autres facteurs entrent en jeu également, même si leur impact peut être difficile à déterminer au cours d'une année donnée. Les changements sociétaux sont lents et progressifs et dans de nombreux cas, les grandes transformations ne sont perceptibles qu'en regardant loin en arrière. L'environnement et le climat ont aussi des conséquences pour les entreprises. Une fois encore, le changement est progressif. Mais la fréquence accrue des événements

météorologiques inhabituels qui pouvaient par le passé se produire une fois par génération engendre des coûts bien réels pour les entreprises.

L'interconnexion de tous ces facteurs est le constat le plus marquant issu de l'Indice. La volatilité d'un secteur peut avoir des répercussions sur un autre, prolongeant ainsi une période d'incertitude. L'Indice démontre que la volatilité politique est le facteur ayant le plus largement contribué à l'incertitude au cours des dernières années, toutefois, cela n'est pas isolé de tout contexte. Vote Leave l'a emporté de justesse, et bien que Donald Trump ait perdu le vote populaire, il a été élu président, car quelque chose de bien plus grand était en train de se passer. Les comportements sociaux étaient en train de changer, souvent en corrélation avec l'insécurité

économique. Le nouveau paysage politique s'est répercuté dans tous les domaines, accentuant les clivages sociétaux et augmentant l'incertitude pour les entreprises et l'économie en mutation.

L'interaction entre ces différents facteurs permet de comprendre que leur importance et leur niveau de priorité changent également. Notre étude montre que la politique est une préoccupation centrale pour le milieu des affaires sur le court terme, mais du moyen au long terme, l'environnement économique et commercial à grande échelle continuera de stimuler les entreprises.

L'Indice n'établit pas de façon définitive l'importance de chaque pilier. Il permet d'essayer de comprendre quelles périodes ont

été les plus incertaines et pourquoi. La portée de la pénurie de crédit et la récession dans de nombreuses régions du monde ont fait de 2010 l'année la plus imprévisible, et on note peu d'amélioration depuis. Ce n'est pas uniquement dû à l'incertitude économique. Cela s'explique aussi par les bouleversements politiques qui en ont résulté et ont rendu le paysage politique si difficile à affronter. Reste à déterminer s'il s'agit d'une nouvelle norme ou s'il faut chercher à un plus large niveau les défis futurs pour la stabilité.

## Étude de cas 1 : Comment la politique impacte les entreprises

La diversification des chaînes d'approvisionnement et de la clientèle est un conseil avisé pour éviter d'être touché par les événements propres à un pays. Cependant, les événements sur un marché peuvent toujours impacter considérablement les activités d'une organisation en un autre lieu.



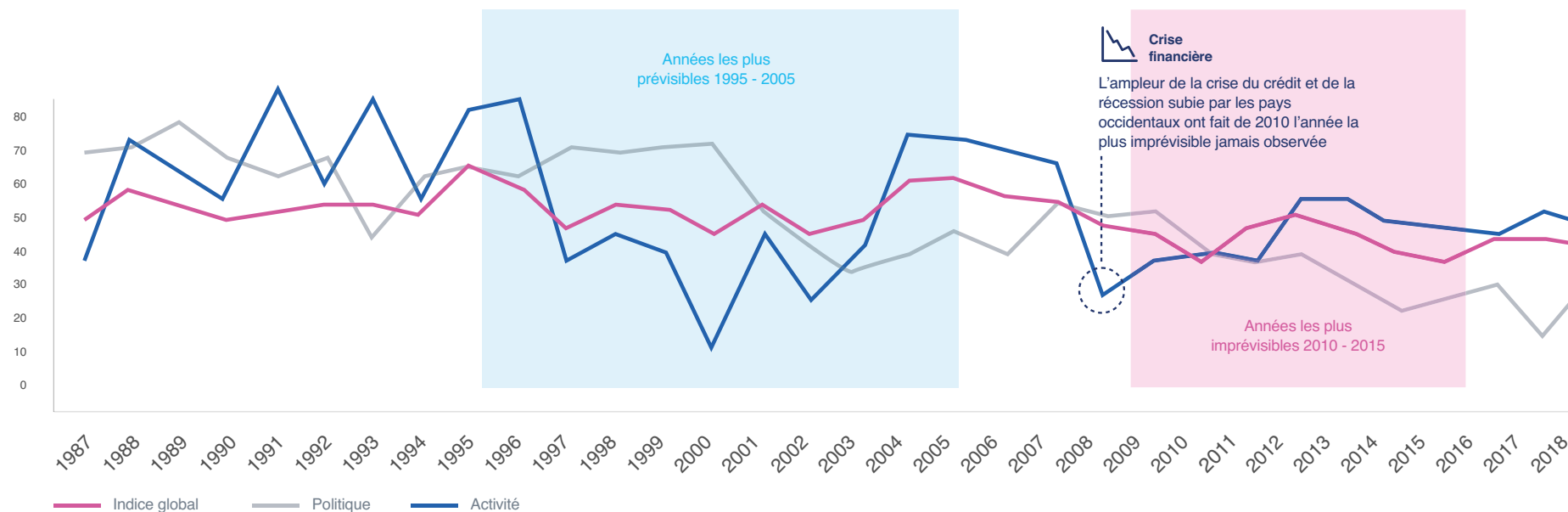
L'un de nos clients, une société de fabrication basée au Royaume-Uni, vend la majorité de ses produits à un seul client ayant des sites dans l'ensemble de l'Europe. Le fabricant

possède des sites de production en Europe qui fournissent les usines du même client dans les régions voisines. Ces dernières années, le client en question a

accélééré la production dans ses usines européennes, malgré ses nombreuses déclarations explicites d'engagement continu envers le Royaume-Uni. Jusqu'au Brexit. Le client annonce à présent qu'il transfèrera toutes ses usines de produits finis hors du Royaume-Uni en cas d'issue défavorable. Le fabricant britannique se trouve face à un sérieux dilemme. Doit-il envisager dès maintenant de suivre son principal client ou doit-il poursuivre ses activités au Royaume-Uni et assurer l'approvisionnement depuis ce pays ? La solution provisoire choisie par le fabricant est de revoir sa stratégie d'investissement pour ses propres usines en Europe afin de se concentrer sur les ajustements à apporter, de façon à moins dépendre des composants provenant du

Royaume-Uni. En ce qui concerne les investissements importants dans les équipements, il a développé un plan multi-option. Toutes les alternatives d'implantation d'usine, les spécifications de conception des équipements et tous les contrats sont prêts pour un lancement aussi bien dans les usines du Royaume-Uni que celles d'Europe, ou sur les deux territoires. Compte tenu du dernier délai en date annoncé pour le Brexit, certains investissements au Royaume-Uni ont été nécessaires, mais les dépenses en équipement les plus lourdes sont mises en attente jusqu'à ce que le résultat final soit connu. Comme tout ce qui concerne le Brexit, la conclusion reste à voir, mais la flexibilité semble s'imposer comme la règle du jeu.

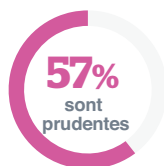
## Prévisibilité sur 30 ans



**AUJOURD'HUI::** Les entreprises sont stables mais prudentes,...



Situation des entreprises



Approche des entreprises

positives et préparées pour le court terme,...



Sentiment vis-à-vis de leur réussite future

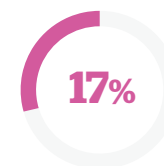


Faire face à l'imprévisibilité en 2019

mais exposées de façon excessive...

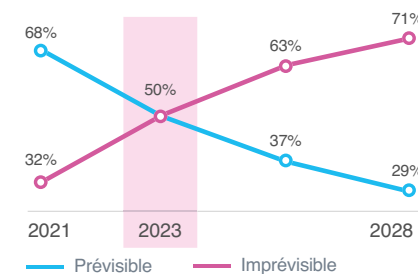


Disposent de plans de gestion des risques



Réalisent des tests de résistance

à un monde de plus en plus imprévisible ?



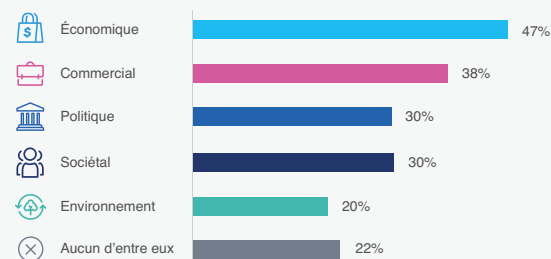
## Chapitre 2 : Coût de la volatilité

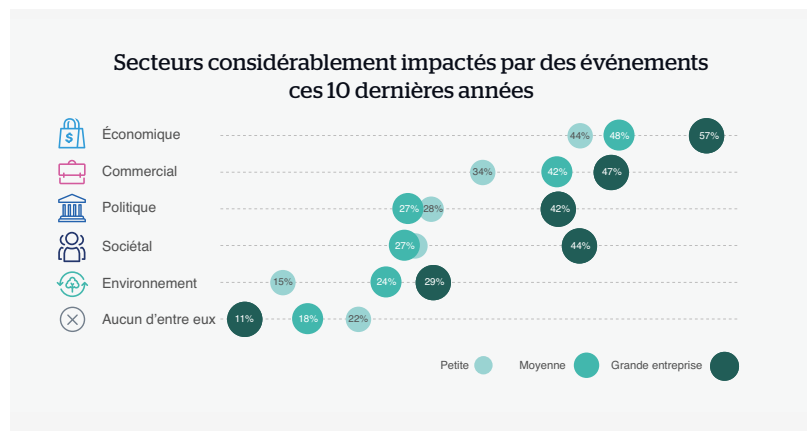
L'imprévisibilité impacte les entreprises de façon différente, en fonction de leur taille, de leur emplacement et de leur secteur d'activité. Les sociétés de fabrication et les détaillants, par exemple, sont vulnérables face aux perturbations liées aux échanges commerciaux ou à leurs chaînes d'approvisionnement, tandis que les sociétés de services seront vraisemblablement plus sensibles à la réglementation et à la cybersécurité. De nombreuses entreprises opèrent sur la base de marges réduites et sont particulièrement fragiles face à une augmentation significative de l'exposition, des perturbations ou de la volatilité.

D'après notre étude, quatre entreprises sur cinq (78 %) ont été impactées de manière significative au cours des dix dernières années par les piliers d'imprévisibilité identifiés dans notre indice. Les événements économiques sont ceux qui ont eu le plus d'effet sur les entreprises, notamment du fait de la crise financière et des conséquences du Brexit.

Les plus petites entreprises concernées par notre enquête se sont senties beaucoup moins touchées par des événements majeurs, en comparaison des grandes entreprises qui ont été impactées dans une certaine mesure par ces mêmes événements. Près de la moitié des exploitants individuels (47 %) et un tiers des microentreprises (34 %) déclarent ne pas avoir été

Secteurs considérablement impactés par des événements ces 10 dernières années





impactés par l'un des cinq piliers au cours des 10 dernières années. Si cela peut impliquer un niveau moindre d'exposition au risque, la raison est probablement liée au fait que les petites entreprises se sont établies plus récemment et qu'elles n'ont pas été confrontées à autant d'événements que les sociétés et activités de plus grande envergure.

Les petites entreprises sont potentiellement plus promptes

à saisir des opportunités, mais sont en général moins capables d'absorber les chocs que les grandes entreprises.

En revanche, étant donné qu'elles sont susceptibles d'exister plus longtemps, neuf grandes entreprises sur dix (89 %) ont été impactées par des événements liés à au moins un de nos cinq piliers. Plus de la moitié des grandes entreprises a notamment été considérablement

touchée par les facteurs économiques (57 %).

Bien que les plus petites entreprises présentent une exposition au risque plus faible au cours de leur période d'existence, elles restent les plus vulnérables face aux périodes d'imprévisibilité. D'autre part, elles manquent souvent de l'expérience, des ressources et de l'influence dont bénéficient les grandes multinationales, capables d'investir dans la veille économique, dans une stratégie sophistiquée de gestion des risques, dans la conception de scénarios et la planification de la continuité des activités.

Les impacts les plus courants des événements imprévisibles sont la perte de revenus, les coûts imprévus et la baisse de la demande. L'ensemble de ces événements a pénalisé les entreprises. Si l'on regarde les choses sous un angle

# 57%

**des grandes entreprises a été considérablement touchée par les facteurs économiques.**

plus positif, des événements imprévisibles ont amélioré le sort de certaines entreprises. Environ une sur sept a vu son activité et ses revenus augmenter et a pu créer de nouvelles opportunités. Une sur dix a été en mesure d'embaucher davantage de personnes.

Près de la moitié des grandes entreprises ont affirmé avoir constaté un certain effet positif attribuable à des événements imprévisibles, contre seulement un quart des microentreprises et quatre PME sur dix. Plus précisément, les grandes entreprises ont une meilleure capacité à générer de

nouvelles opportunités sur leurs marchés, à accroître les revenus et à augmenter le recrutement. Elles sont également moins exposées à une baisse de la demande.

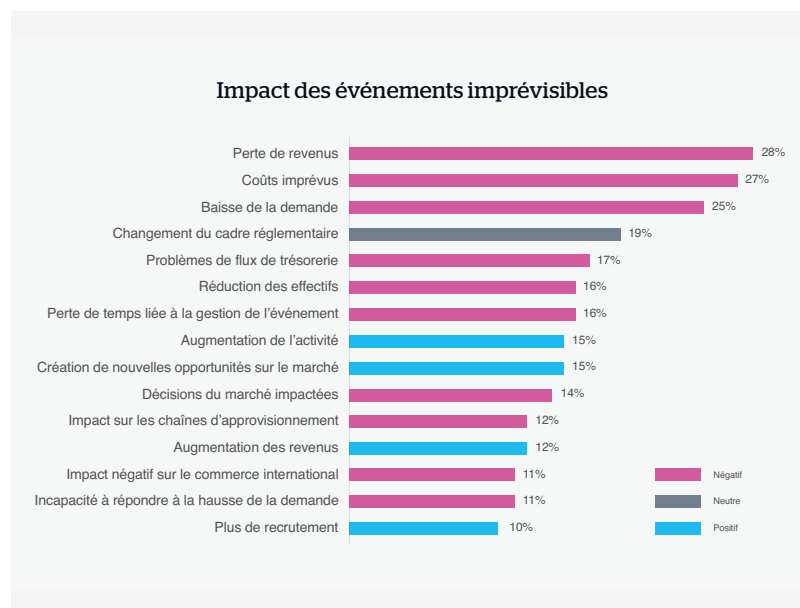
Les catégories d'entreprise impactées par les événements non prévisibles sont variées. Les sociétés de services aux entreprises, les grossistes et les détaillants ainsi que les sociétés de construction ont été les plus enclins à déclarer avoir subi des pertes de revenus et, avec les entreprises de production, à avoir connu une réduction de la demande (environ un tiers, respectivement), ce qui reflète à la fois un développement restreint des infrastructures et une diminution des dépenses de consommation lors des ralentissements économiques.

**Près de la moitié des grandes entreprises ont affirmé avoir constaté un certain effet positif attribuable à des événements imprévisibles**

Les entreprises de production ainsi que les grossistes et les détaillants ont été largement plus exposés au risque de voir leurs chaînes d'approvisionnement impactées (respectivement 23 % et 21 %). Cela pourrait être le résultat de facteurs économiques majeurs, mais également de facteurs environnementaux. Même si le changement climatique est une préoccupation généralement mineure pour les entreprises, son impact est bien réel et se fait sentir.

Les sociétés informatiques et technologiques, souvent considérées comme agiles et adaptables, ont majoritairement affirmé avoir pu créer de nouvelles opportunités sur le marché (25 %).

Toutes les entreprises subissent une pression croissante pour gérer ou éliminer la volatilité et se préparer à l'inattendu. L'incertitude et la volatilité augmentent les coûts, tandis que



les perturbations au niveau des chaînes d'approvisionnement ou les changements liés à la consommation compliquent la tâche des entreprises lorsqu'il s'agit d'établir des prévisions justes et de répondre aux attentes des investisseurs. Tandis que les grandes entreprises ont davantage de liens sur le plan mondial,

celles que nous avons interrogées semblent plus aptes à résister aux tempêtes d'imprévisibilité que les plus petites entreprises.

## Étude de cas 2 : Les événements imprévus peuvent nuire considérablement à la capacité d'exploitation d'une entreprise.

Une société de fabrication dotée de plusieurs usines au Royaume-Uni dépendait principalement d'un ingrédient pour la production de ses produits finis. Traditionnellement, seul un produit naturel pouvait être utilisé et celui-ci était uniquement disponible dans deux endroits du monde.

La chaîne d'approvisionnement étant hautement exposée aux perturbations, le fabricant dispose toujours de matière première pour 12 à 16 semaines sur les sites du Royaume-Uni. Depuis le tournant du siècle, un matériau synthétique susceptible de remplacer le matériau naturel dans 80 % des produits ou plus a fait son entrée sur le marché, et après 15 ans de développement, le fabricant britannique a perfectionné ses produits finis en utilisant ce matériau synthétique. Un examen

de plusieurs analyses des répercussions sur les activités et sur les fournisseurs a été effectué et a permis de confirmer que le fournisseur du produit synthétique en Europe avait deux usines avec plus de douze chaînes de production chacune. D'autre part, le matériau était entre-temps devenu facilement accessible depuis d'autres sources. Cela signifiait que le fabricant disposait d'une chaîne d'approvisionnement potentielle plus vaste et, par conséquent, qu'il était moins exposé au risque.

Cependant, en 2018, le fournisseur sélectionné a été victime d'un incendie qui a entièrement détruit l'usine fournissant habituellement le fabricant britannique. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'il s'est également avéré que les spécifications requises par le fabricant du Royaume-Uni étaient devenues tellement spécialisées que non seulement le fournisseur n'était pas en mesure de transférer facilement la production vers l'une de ses usines tierces, mais qu'il n'était pas non plus possible pour

un autre fournisseur non agréé de récupérer rapidement la production. La production du fabricant a chuté à 20-25 % pour chacune de ses usines du Royaume-Uni. Bien que la bonne approche ait été adoptée en ce qui concerne les analyses d'impact, les facteurs pris en compte n'ont pas été suffisants et si davantage d'hypothèses avaient été envisagées à l'étape de planification de scénarios, cette situation aurait pu être évitée. Finalement, le fabricant a mis presque un an pour revenir à son niveau de production optimal.

## Chapitre 3 : Tenir ses promesses

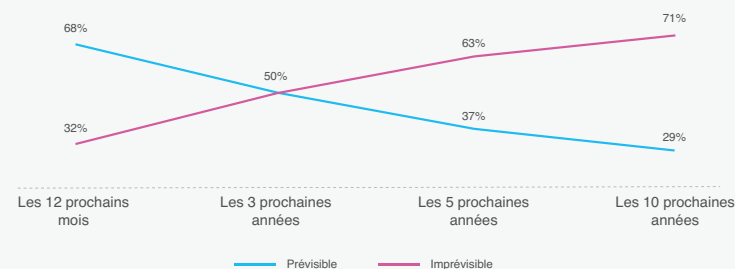
Une hausse de l'imprévisibilité à court et à long terme est problématique pour les entreprises, quelle que soit leur taille, aussi bien pour ce qui est d'élaborer leur stratégie que de respecter leurs engagements. Les conseils d'administration subissent la pression des actionnaires pour atteindre les objectifs fixés, suivre efficacement la stratégie et considérer l'impact de leur entreprise sur les clients et la société au sens large. Les entreprises doivent également répondre aux attentes des clients et des autorités de réglementation, qui demandent de plus en plus aux organisations et à leurs dirigeants de rendre des comptes.

Prévoir l'avenir va probablement devenir plus difficile face à l'imprévisibilité grandissante. Il est plus compliqué pour les entreprises de faire des prévisions à long terme compte tenu de l'environnement des affaires. Plus de deux tiers (68 %) des structures sondées pensent qu'il est possible de prévoir les 12 mois à venir, mais le niveau de confiance baisse à 50 % lorsqu'il est question

des trois prochaines années et à 29 % en ce qui concerne les 10 prochaines années. Comme le montre le graphique ci-dessous, les entreprises sont assez confiantes pour prévoir l'avenir jusqu'aux trois prochaines années. Au-delà de cet horizon, la confiance décline fortement.

Dans le contexte du Brexit, notre étude montre que les entreprises

Quel est le niveau de prévisibilité du paysage commercial pour...





du Royaume-Uni constituent une anomalie, au sens où elles étaient les seules à déclarer considérer les 12 mois à venir comme étant plus imprévisibles que prévisibles

(58 % contre 42 % respectivement). Toutefois, avant que les entreprises britanniques ne pensent aux cinq et aux dix prochaines années, elles seront rentrées dans les rangs et

leurs niveaux de confiance rejoindront ceux des entreprises des autres pays.

De nombreuses entreprises doivent faire des prévisions sur cinq ans, dix ans ou plus. Les investissements importants dans les usines et infrastructures ou les nouveaux marchés peuvent prendre des années pour se concrétiser. Cependant, les entreprises peuvent avoir à investir dans de nouveaux modèles commerciaux à une époque où la technologie et les tendances de consommation évoluent constamment. L'intelligence artificielle et l'automatisation, par exemple, auront des répercussions colossales sur l'environnement professionnel et sur la société en général, tandis que les facteurs politiques et environnementaux pourraient mener à des changements majeurs dans la demande de biens et services.

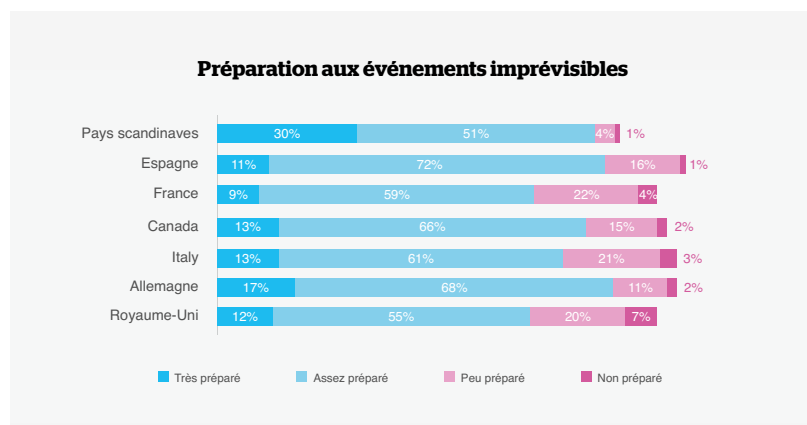
Pourtant, prévoir comment et quand des événements sont susceptibles de se produire est au-delà des capacités des entreprises.

L'imprévisibilité accrue aggrave le problème de la planification opérationnelle et de la définition de la stratégie, mais les organisations auraient intérêt à se focaliser sur les facteurs fondamentaux pour leur activité.

Il y a beaucoup de bruit autour des sujets cruciaux, tels que le Brexit et les conflits commerciaux mondiaux et cela devrait continuer dans les années à venir. Les entreprises devraient se tenir à l'écart des gros titres des médias et ne pas s'enliser dans les problèmes du moment. Il existe certainement des tendances à long terme plus pertinentes pour la réussite future d'une entreprise.

## Chapitre 4 : Planification créative

L'antidote contre l'imprévisibilité se trouve probablement dans le développement de la gestion des risques. Avec l'accroissement de l'importance et de la complexité du risque, les cadres de gestion et de gouvernance des risques deviennent plus sophistiqués et les conseils d'administration exigent de plus en plus d'informations concernant le risque.



Planifier et préparer l'avenir est la clé de la gestion future de l'imprévisibilité. Parmi les entreprises de notre étude, trois sur quatre (77 %) ont déclaré être préparées à faire face aux événements imprévisibles en 2019, tandis qu'une entreprise sur cinq (20 %) a indiqué ne pas se sentir prête.

Les entreprises nordiques semblent être les plus préparées (30 %).

Au contraire, les entreprises du Royaume-Uni et de France sont celles qui se sentent le moins préparées (respectivement 27 % et 26 %).

Les principales mesures que les entreprises mettent en œuvre pour anticiper les événements imprévus

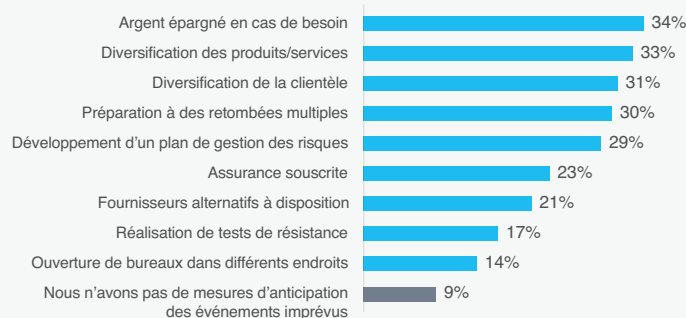
# 77%

**des entreprises de notre étude ont déclaré être préparées à faire face aux événements imprévisibles en 2019.**

# 29%

**ont un plan de gestion des risques officiel.**

### Mesures d'anticipation des événements imprévus



sont notamment les suivantes : mettre de l'argent de côté (34 %), diversifier les produits/services (33 %), diversifier leur clientèle (31 %) et se préparer à des retombées multiples (30 %). Néanmoins, seulement 29 % ont un plan de gestion des risques officiel. Ce sont les grandes entreprises qui ont majoritairement un plan en place (45 %), contre seulement un quart des petites entreprises (25 %).

Dans notre enquête, les plus petites entreprises étaient plus susceptibles de ne pas avoir de plan. Plus d'un tiers (35 %) des exploitants individuels et 14 % des microentreprises ne prévoient aucun plan pour faire face aux événements imprévus, par rapport à seulement

# 35%

**des exploitants individuels et 14 % des microentreprises ne prévoient aucun plan pour faire face aux événements imprévus.**

6 % des moyennes entreprises et 5 % des grandes entreprises. En ne déployant pas de plan, les plus petites entreprises s'exposent davantage aux risques résultant de ces événements imprévus qui auront sur elles un impact conséquent. Les organisations qui survivent et réussissent dans un contexte d'imprévisibilité croissante sont celles qui sont le mieux préparées.

## Conclusions

Le climat est une métaphore utile pour décrire l'imprévisibilité à laquelle seront confrontées les entreprises dans le futur. Nous établissons une ligne de conduite pour nos entreprises, négociant les conditions des événements quotidiens, entre les ajustements de climats progressifs des marchés et des économies. Nous devons réagir face aux « conditions météorologiques » tout en tenant compte de l'adaptation du climat.

Notre étude a révélé que les principaux courants commerciaux seront influencés à court terme par la politique et qu'ils pourraient être impactés par divers événements à venir, notamment des élections. Ce sont les préoccupations actuelles des dirigeants d'entreprise. Les facteurs économiques auront également un rôle important. La crise économique de la précédente décennie est toujours présente dans les esprits et même si les entreprises sont optimistes, elles restent attentives à d'éventuelles récessions futures.

Comme le démontrent nos études de cas, les facteurs commerciaux, et notamment les éléments impactant la production et les chaînes d'approvisionnement, peuvent avoir une très grande incidence sur la capacité d'exploitation d'une organisation. De nombreuses entreprises prennent des mesures pour atténuer les risques liés à ces facteurs, mais il est possible d'aller plus loin afin de garantir que des plans de continuité des activités sont en place pour couvrir les événements concrets, en espérant toutefois qu'ils ne se produiront jamais. La tâche

est plus aisée pour les grandes entreprises. Nos recherches ont d'ailleurs montré que plus une entreprise est grande, plus elle est apte à surmonter les tempêtes, voire à en tirer parti. Les plus petites entreprises ne peuvent s'adapter aussi rapidement, mais elles doivent trouver des moyens d'utiliser leur agilité ainsi que leur capacité à prendre des décisions dans des délais très courts, et elles doivent être encouragées à concevoir des plans de continuité adaptés à la taille de leur structure.

Dans ce rapport, nous avons ciblé les piliers économique, commercial et politique de notre indice, ceux-ci étant les domaines dans lesquels les entreprises interrogées nous ont dit être les plus exposées à l'imprévisibilité. Les facteurs sociaux et environnementaux ne doivent cependant pas être ignorés. Un grand nombre de ces problématiques,

souvent interconnectées, peuvent avoir des conséquences imprévisibles pour les entreprises. Les effets peuvent transparaître dans les domaines politique, économique et commercial. Cela peut impacter la marque, la réputation et la performance financière.

2020 pourrait être une année décisive pour beaucoup d'entreprises. Certains prévoient un « crash 2.0 », la prochaine grande récession. Nos analyses de tendances indiquent une autre année d'imprévisibilité élevée. L'activisme social et politique devrait prendre de l'ampleur, et il est difficile de prévoir l'orientation et l'impact de cet élan. En définitive, cela pourrait déboucher sur une combinaison puissante d'instabilité.

Il apparaît dans notre étude que les entreprises ne sont pas aussi préparées qu'elles le devraient à affronter les enjeux futurs. Il est

vrai que la plupart des événements non prévisibles sont hors du contrôle de tout individu, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il est impossible de s'y préparer. La conception de scénarios devrait être une étape incontournable pour toutes les entreprises. Elles ne sont toutefois pas forcées de le faire seules. Les assureurs sont parfaitement positionnés pour avoir une vision globale des opérations des entreprises et de leur exposition au risque dans une multitude de secteurs. Ils sont en mesure de partager des bonnes pratiques concernant les techniques de gestion des risques. Avec l'augmentation des risques immatériels, il s'agit à présent autant de savoir comment l'entreprise gère le risque que de savoir comment elle le transfère. Ces deux éléments ne sont pas incompatibles.

### Voici quelques recommandations :

1. **Faites appel à votre imagination** – ne vous satisfiez pas du statu quo. Le monde est imprévisible et dans le cycle actuel, il semble peu probable que cela change. Partez du principe qu'il y aura des changements dans des domaines qui impactent votre entreprise et anticipez-les.
2. **Diversifiez-vous** – cherchez des opportunités pour diversifier vos chaînes d'approvisionnement, votre clientèle, les marchés sur lesquels vous opérez et même vos collaborateurs.
3. **Observez les choses du point de vue de la durabilité** – utilisez un cadre tel que les Objectifs de développement durable des Nations unies pour identifier les problèmes systémiques sociaux et environnementaux pouvant présenter à la fois des risques et des opportunités pour votre entreprise.
4. **Faites usage de toutes les informations** – personne n'est en mesure de prédire l'avenir, mais recourir aux connaissances existantes dans votre domaine d'activité, à d'autres sources de données et à l'expérience des autres peut permettre de créer des organisations capables d'identifier plus efficacement les faiblesses et de limiter les risques, aussi peu probables qu'ils puissent sembler en amont. [Télécharger le rapport QBE : Comprendre et protéger votre chaîne d'approvisionnement](#), pour des conseils pratiques sur la façon de mener une analyse d'impact sur les activités, sur la planification de la continuité des activités et les pièges à éviter.
5. **Tirez parti de vos partenariats** – il se peut que votre assureur ait déjà été confronté aux mêmes problématiques. Demandez-lui conseil.

## Méthodologie

L'Indice d'Imprévisibilité de QBE a été élaboré par Opinium, à partir de la recherche documentaire pour déterminer quelle année était réellement la moins prévisible. Opinium s'est appuyé sur des indicateurs dans cinq principaux piliers, pertinents pour les clients de QBE, et a compilé des sources issues des marchés stratégiques de QBE, la finalité première étant d'identifier l'année la plus prévisible et l'année la moins prévisible.

### Les cinq piliers et les données incluses

#### Politique

- Volatilité électorale
- Clarté des résultats électoraux
- Incertitude des politiques
- Peur de l'immigration
- Incertitude géopolitique

#### Économie

- Capacité à prévoir l'inflation
- Capacité à prévoir la croissance du PIB
- Capacité à prévoir l'évolution du chômage
- Volatilité des mesures économiques essentielles (ex. : échanges commerciaux, taux d'intérêt, PIB, inflation)

#### Commerce

- Volatilité des indices boursiers stratégiques par pays
- Volatilité des valeurs monétaires
- Taux de survie des entreprises

#### Environnement

- Volatilité des changements de température
- Volatilité de la pluviométrie
- Variation des niveaux d'activité météorologique inhabituelle
- Mortalité liée au climat

#### Société

- Changements des habitudes de consommation
- Évolution des comportements sociétaux (ex. : taux de nuptialité et naissances hors mariage)
- Évolution du profil démographique du marché (ex. : âge et espérance de vie)

Opinium a également mené des recherches primaires auprès de décideurs économiques de haut rang. 1 314 entretiens ont été réalisés au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Canada et dans les pays scandinaves (Suède, Finlande, Danemark, Norvège). L'étude s'est déroulée en ligne du 21 au 28 janvier 2019.

## À propos de QBE

QBE est une société spécialisée dans l'assurance et la réassurance des professionnels. Nous sommes suffisamment grands pour faire la différence et suffisamment petits pour être réactifs.

Nous ne sommes sans doute pas les plus connus, mais une grande partie du monde moderne dépend de nos solutions. Notre clientèle très variée compte aussi bien des conducteurs de bus ou de cars que des grands consortiums internationaux pour les infrastructures. Pour eux, nous faisons office de tampon entre les plans optimaux et la réalité incertaine. Les personnes auprès desquelles nous intervenons reconnaissent notre professionnalisme, notre pragmatisme et notre fiabilité. C'est

l'une des raisons pour lesquelles nous sommes toujours là, après 130 années d'existence.

Nos assureurs sont habilités à prendre des décisions importantes pour vous, car nous savons qu'aucun ordinateur ne peut remplacer cette compétence humaine. Nous ne vous couvrons pas seulement contre le risque. Nous vous aidons également à le gérer, afin de réduire la probabilité d'avoir à déclarer un sinistre en premier lieu.

### En savoir plus

Découvrez nos solutions pour aider votre entreprise sur [www.QBEurope.com](http://www.QBEurope.com).

### Nous couvrons tous vos besoins professionnels

Notre gamme étendue d'assurance inclut les produits suivants :

- Assurance accident et santé (incluant L'assurance individuelle accident et déplacements professionnels)
- Assurance post-accident
- Assurance commerciale (incluant le parc, le transport de marchandises, bus, car, commerce automobile)
- Assurance commerciale combinée
- Assurance contre les crimes commerciaux
- Assurance tous risques chantier/montage
- Énergie – offshore et onshore
- Industrie du divertissement et des loisirs
- Responsabilité environnementale
- Responsabilité financière et professionnelle (cyberresponsabilité, administrateurs et dirigeants, responsabilité civile professionnelle)
- Responsabilité civile générale (responsabilité de l'employeur)
- Responsabilité civile vis-à-vis des tiers, commerçant)
- Assurance maritime
- Assurance automobile
- Assurance pharmaceutique et médicale
- Assurance contre le risque politique et le terrorisme
- Garantie produit et rappels
- Protection produit
- Assurance des biens
- Réassurance
- Facilité de souscription de régime
- Assurance d'espèces
- Assurance de cautionnement/d'obligations
- Assurance crédit commercial
- Garantie et protection garantie de l'actif (GAP)

## À propos d'Opinium

Opinium est un cabinet de conseil stratégique primé, fondé sur la croyance que dans un monde incertain et complexe, la réussite dépend de la capacité à rester au fait des pensées, sentiments et actions des individus.

Créatifs et curieux, nous avons pour passion d'encourager nos clients et de leur donner les moyens de prendre des décisions importantes. Nous travaillons avec des organisations afin de définir et de relever des défis stratégiques en les aidant à appréhender le

monde dans lequel leurs marques évoluent. Nous utilisons l'approche et la méthodologie appropriées pour apporter des perspectives fiables, des conseils stratégiques et des recommandations ciblées qui génèrent du changement et des résultats positifs.

## Restons en contact

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

**[www.qbefrance.com](http://www.qbefrance.com)**

Septembre 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](mailto: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.