Faire face à un monde imprévisible



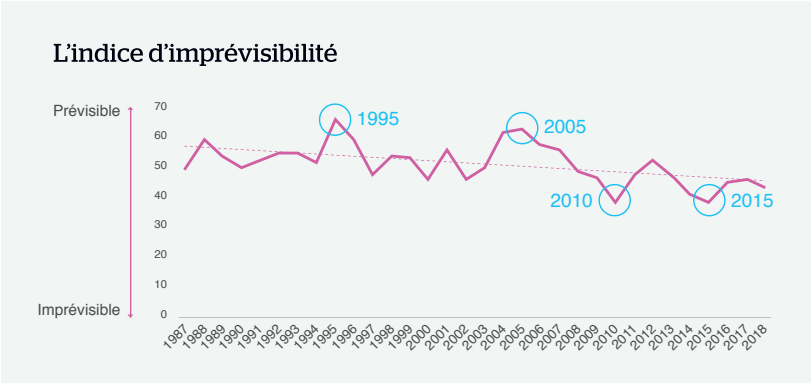
Par Pascal Leroy
Directeur Commercial



Un mode de gestion du risque et l'élaboration de scénarios plus sophistiqués pourraient être la solution à l'imprévisibilité croissante.

Overview

Entre résultats électoraux inattendus et conditions météorologiques extrêmes, les entreprises opèrent en des temps manifestement imprévisibles. Les périodes de changement peuvent cependant être autant d'opportunités pour les entreprises, notamment si elles sont en mesure de penser de manière stratégique et de gérer des niveaux élevés de risque ainsi qu'une volatilité accrue.



Aperçu global des conclusions de l'indice

D'après l'Indice d'imprévisibilité de QBE, le monde est moins prévisible qu'avant pour les entreprises. La totalité ou presque des « années les moins prévisibles » de l'indice correspondent aux vingt dernières années, et la majorité d'entre elles, aux dix dernières années. Cette hausse de l'imprévisibilité s'explique dans une large mesure par la moindre stabilité politique observée depuis le début du millénaire, exacerbée par les retombées politiques et économiques de la crise financière de 2008.

Cela fait plusieurs années que les entreprises clament que le milieu des affaires est devenu plus imprévisible, une perception qui semblerait être étayée par les constatations de l'indice. L'instabilité politique liée au Brexit et aux conflits commerciaux mondiaux crée un climat d'incertitude marquée pour les entreprises à l'heure actuelle. Sur le long terme, le changement climatique, le vieillissement de la population et les implications des technologies émergentes devraient constituer des sources d'imprévisibilité supplémentaires pendant un certain temps.

> La majorité des « années les moins prévisibles » de l'Indice d'imprévisibilité de QBE correspondent aux dix dernières années.

Suivi de l'incertitude

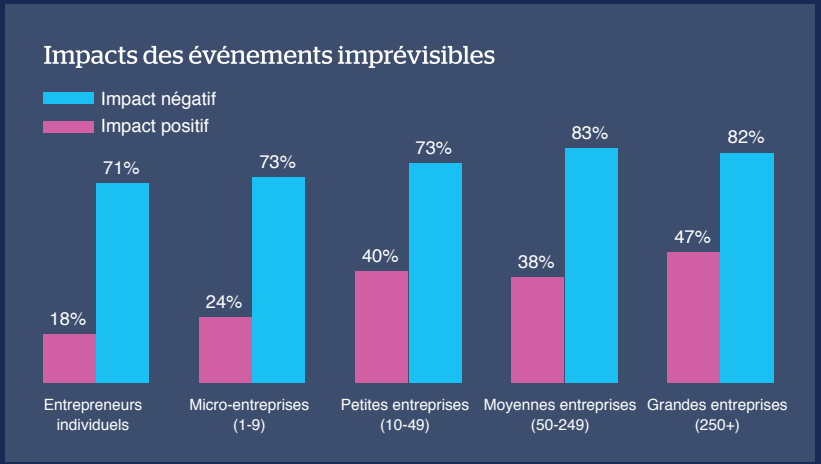
La perception que l'on a de la prévisibilité évolue sans nul doute avec le temps et diffère d'une génération à l'autre. Elle peut également être influencée par des questions d'actualité ou par l'importante médiatisation de certains sujets.

Par exemple, il ressort d'un sondage mené auprès de chefs d'entreprise, qui accompagne l'indice, que seules 42 % des entreprises britanniques ont l'impression que le milieu des affaires sera prévisible au cours des douze prochains mois, contre les deux tiers (68 %) des autres entreprises. Cette perception est très probablement due au Brexit.

Il convient de noter toutefois que l'Indice d'imprévisibilité est fondé sur des données empiriques : il compare les résultats effectifs aux attentes, tels que la croissance du PIB par rapport aux prévisions, la volatilité des résultats des élections ou le niveau de précipitations par rapport aux normales historiques. Cet indice a suivi un ensemble d'indicateurs sur la période 1987-2017 dans cinq domaines : les affaires, l'économie, l'environnement, la politique et le social.

Parmi les cinq domaines suivis par l'indice, la politique est la plus grande source d'imprévisibilité. L'instabilité politique a commencé à apparaître au lendemain des attaques terroristes de 2001 aux États-Unis et a persisté au cours de la dernière décennie. Elle s'est traduite par un accroissement sensible de l'instabilité liée au comportement électoral et aux politiques. Reflétant les constatations de l'indice, le sondage a révélé que les risques politiques étaient considérés comme l'élément le plus imprévisible à l'heure actuelle par les participants, et comme leur préoccupation la plus immédiate.

L'économie, toutefois, est l'autre grande source d'imprévisibilité de



Quel impact, le cas échéant, ont eu les événements imprévisibles sur l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?

Les douze prochains mois seront prévisibles…

42%

des entreprises britanniques sont d'accord.

68%

de l'ensemble des entreprises sondées sont d'accord.

l'indice, notamment depuis la crise financière mondiale de 2008. D'après le sondage, ce sont les facteurs économiques qui suscitent le plus d'inquiétudes chez les entreprises pour les trois à dix prochaines années, et qui sont considérés comme l'indicateur le moins prévisible sur cette période.

Les constatations de l'indice corroborent celles de récentes enquêtes sur les risques élevés, qui mettent en lumière l'inquiétude croissante des chefs d'entreprise quant à l'évolution de la conjoncture politique et sociale, au changement climatique et aux progrès technologiques de manière générale. Les risques économiques et politiques sont en tête des classements des risques mondiaux, y compris de ceux réalisés par le Forum économique mondial, PricewaterhouseCoopers et par la Fédération des associations européennes de gestion des risques.

Bien que les facteurs économiques et politiques soient essentiels, il existe des interactions significatives entre les cinq facteurs d'imprévisibilité de l'indice. La mondialisation, la technologie, le changement climatique et les tendances démographiques, notamment les migrations, l'urbanisation et le vieillissement de la population, sont autant de thèmes qui imprègnent la sphère politique.

Les questions de société et la mondialisation sont l'une des causes principales d'incertitude politique et économique : les attentes évoluent clairement, et les citoyens veulent de plus en plus faire entendre leur voix. Cependant, si ces facteurs d'imprévisibilité sont les plus visibles et les plus « bruyants », il en existe bien d'autres qui sont liés les uns aux autres.



Bientôt…

Soyez le premier à recevoir un exemplaire de l'Indice d'imprévisibilité de QBE dès sa publication

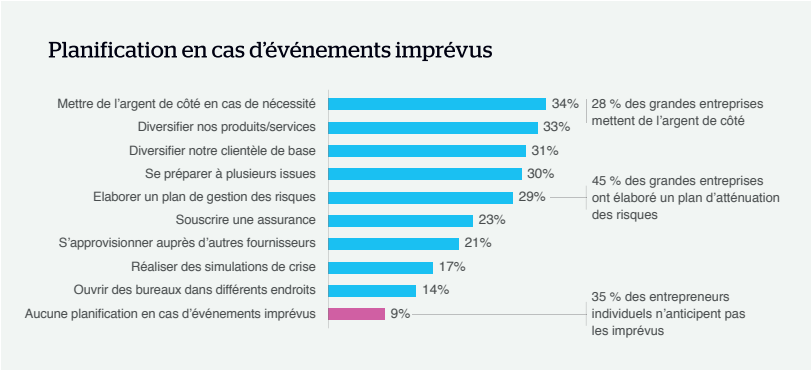
www.qbefrance.com



Les entreprises de plus petite envergure sont les plus vulnérables aux périodes d'imprévisibilité. Bien qu'elles soient plus flexibles et plus promptes à saisir les opportunités qui se présentent, elles sont généralement moins armées pour absorber les chocs que les grandes entreprises.

Coût de la volatilité

L'imprévisibilité touche les entreprises différemment selon leur taille, leur implantation géographique et leur secteur d'activité. Les entreprises manufacturières et les détaillants, par exemple, sont vulnérables aux perturbations des échanges commerciaux ou de leurs chaînes d'approvisionnement, tandis que les entreprises de services seront plus sensibles aux effets des réglementations et aux questions informatiques.



Dans quelle mesure votre entreprise anticipe-t-elle les événements imprévus ?

Les marges de nombre d'entreprises sont d'ores et déjà sous pression, et celles-ci sont particulièrement vulnérables à une augmentation sensible de leur exposition au risque, des perturbations ou de la volatilité. D'après l'indice, les effets les plus importants des événements imprévisibles sont la perte de revenus, les frais imprévus et la baisse de la demande.

« Moins d'un tiers des entreprises ont élaboré des plans de gestion du risque. »

Les entreprises de plus petite envergure sont les plus vulnérables aux périodes d'imprévisibilité. Bien qu'elles soient plus flexibles et plus promptes à saisir les opportunités qui se présentent, elles sont généralement moins armées pour absorber les chocs que les grandes entreprises. Les ressources et l'influence des grandes multinationales leur font par ailleurs souvent défaut, ces dernières étant en mesure d'investir dans la veille économique, dans des procédures de gestion du risque et d'élaboration de scénarios plus sophistiquées, et dans des plans de poursuite des activités.

Les entreprises doivent faire face à des pressions de plus en plus fortes pour gérer ou éliminer la volatilité et pour se préparer à l'imprévu. L'incertitude et la volatilité ont pour effet d'augmenter les coûts, tandis que les perturbations des chaînes d'approvisionnement ou les changements au niveau de la consommation rendent plus difficiles la réalisation des objectifs et la satisfaction des attentes des investisseurs par les entreprises.

Respect des promesses

L'accroissement de l'imprévisibilité à court et à long terme est problématique pour les grandes comme pour les petites entreprises dans la mesure où cette imprévisibilité rend plus difficile l'élaboration d'une stratégie ou le respect des promesses.

Les actionnaires font pression sur les conseils d'administration pour qu'ils atteignent les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie et pour qu'ils tiennent compte de l'impact de leurs activités sur leurs clients ainsi que sur la société au sens large. Les entreprises doivent par ailleurs répondre aux attentes des clients et des organes de réglementation qui exigent de plus en plus des entreprises et de leurs dirigeants qu'ils rendent des comptes.

Anticiper l'avenir devrait être plus difficile dans un contexte d'imprévisibilité accrue. Si plus des deux tiers (68 %) des entreprises sondées par l'indice ont l'impression que le milieu des affaires sera prévisible au cours des douze prochains mois, ce degré de confiance chute à 50 % pour les trois prochaines années. 37 % à peine déclarent que les cinq prochaines années sont prévisibles, un taux qui tombe à 29 % pour les dix prochaines années.

> Penser aux différents scénarios possibles peut permettre d'identifier les risques qui pèsent sur les services essentiels et sur les chaînes d'approvisionnement, et aider les organisations à se préparer au pire.

De nombreuses entreprises doivent se projeter sur les cinq ou dix prochaines années, voire davantage. Pour mener à bien de gros projets d'investissement dans des usines et des infrastructures ou sur de nouveaux marchés ou pour voir ces projets porter leurs fruits, il faut parfois des années. Or, les entreprises devront peut-être investir dans de nouveaux modèles d'entreprise dans une période marquée par l'évolution rapide des technologies et des tendances en matière de consommation. L'intelligence artificielle et l'automatisation, par exemple, auront des répercussions considérables sur le lieu de travail et sur la société au sens large, tandis que des facteurs politiques et environnementaux pourraient entraîner d'importants changements au niveau de la demande en biens et en services. Pourtant, la plupart des entreprises sont bien incapables de prédire quand et de quelle façon elles devront s'adapter.

Une imprévisibilité accrue rend plus difficiles la planification des activités et l'établissement d'une stratégie. Les entreprises feraient toutefois mieux de se concentrer sur les facteurs les plus essentiels à leurs activités.

On entend beaucoup parler de questions d'actualité importantes, telles que le Brexit et les conflits commerciaux mondiaux, et il devrait continuer d'en être ainsi pendant plusieurs années. Cependant, les entreprises devraient se détourner des gros titres des journaux et ne pas se laisser submerger par les problèmes du moment car il y a sûrement des tendances à long terme dont on ne parle pas ou peu mais qui auront un rôle plus important à jouer dans la réussite future d'une entreprise.

Préparation créative

La solution à l'imprévisibilité réside certainement dans l'élaboration de plans de gestion du risque et de scénarios. Les risques devenant de plus en plus complexes et importants, les cadres de gestion du risque et de gouvernance se perfectionnent, tandis que les conseils d'administration demandent de plus en plus à être mieux informés du risque.

Les informations seront sûrement essentielles à la gestion de l'imprévisibilité à l'avenir. Un nombre croissant d'entreprises consacre d'ores et déjà du temps à la modélisation des risques et à l'élaboration de scénarios, en tenant compte des événements inattendus ou difficiles à prévoir. Cependant, les données recueillies en matière de risque ne sont souvent pas aussi exhaustives et structurées qu'elles devraient l'être. D'après le sondage accompagnant l'indice, 64 % des entreprises s'appuient sur des données économiques pour planifier leur avenir.

Planification et préparation auront également leur importance.

« Préparation créative – Il est important que les entreprises renforcent leur capacité de résilience, mais remettent également en question les modèles d'entreprise à long terme. »

Le sondage associé à l'indice révèle que la majorité des entreprises (77 %) se sentent prêtes en cas d'imprévu en 2019, mais qu'un cinquième ne le sont pas (20 %). Pour les aider à planifier l'avenir, la majorité des entreprises font appel à des experts sectoriels (40 %), 39 % s'appuient sur des prévisions internes, 33 % ont recours à des organisations du secteur et 32 % à des pairs au sein d'autres sociétés. Les deux tiers d'entre elles (66 %) utilisent des rapports de veille économique à cet effet.

L'imprévisibilité ne devrait pas disparaître de sitôt, et le rythme du changement ne semble pas devoir ralentir pour le moment. Toutefois, les entreprises peuvent mieux anticiper et planifier, et renforcer par là même leur capacité de résilience et d'adaptation. Penser aux différents scénarios possibles peut permettre d'identifier les risques qui pèsent sur les services essentiels et sur les chaînes d'approvisionnement, et aider les organisations à se préparer au pire.

Les organisations qui survivent et réussissent dans un contexte d'imprévisibilité accrue seront celles qui sont les mieux préparées. Il est important que les entreprises renforcent leur capacité de résilience, mais remettent également en question les modèles d'entreprise à long terme.

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

Mars 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 I 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.