

The 2010 Business Risk Ernst & Young report

Le top 10 des risques pour les entreprises

Synthèse





Forte volatilité du portefeuille des risques

Une montée en puissance de l'impact des pays émergents, de la conformité réglementaire et de la responsabilité sociétale

Pour la troisième année consécutive, Ernst & Young dresse un panorama des dix principaux risques auxquels sont confrontées les entreprises, par secteur d'activité.

Dans l'édition 2010, il apparaît clairement que le portefeuille des risques des entreprises devient très volatile même si le domaine de la conformité réglementaire est devenu une préoccupation majeure, à la suite de la crise financière mondiale.

Les secteurs financiers, de l'énergie, de l'immobilier et des matières premières sont confrontés à une pression réglementaire forte de la part des acteurs publics et recherchent des sources de financement, le tout dans un contexte post-crise de morosité économique.

Méthodologie

Pour cette étude, Ernst & Young a demandé à un panel de plus de 70 cadres dirigeants et analystes de 14 secteurs d'activité, d'identifier et de classer les dix risques les plus importants pour les entreprises en 2010 ainsi que ceux qu'ils estiment susceptibles d'émerger dans les années à venir.

Les 14 secteurs représentés sont : la gestion d'actifs, l'automobile, la banque, les sciences de la vie, les médias et divertissements, l'exploitation minière et métallurgie, la grande consommation, le secteur public, l'assurance, le pétrole et gaz, l'immobilier, les technologies, les télécommunications et l'énergie.

Radar Ernst & Young des risques d'entreprise



Les risques au centre du radar sont ceux que les dirigeants considèrent comme les plus importants dans les années à venir ; ils sont classés par catégorie :

- ▶ **Financier** : volatilité des marchés financiers, décalage avec l'économie réelle.
- ▶ **Conformité réglementaire** : environnement politique, réglementaire, juridique, gouvernement d'entreprise.
- ▶ **Stratégique** : clients, concurrents, investisseurs.
- ▶ **Opérationnel** : processus, systèmes, ressources humaines, modèle économique.

Légende	
▲	En progression par rapport à 2009
▼	En retrait par rapport à 2009
—	Même place par rapport à 2009
★	Nouveau dans le Top 10



Le Top 10 des risques

(Le classement 2009 est indiqué entre parenthèses)

1 Réglementation métier / Conformité réglementaire (2)

L'incertitude liée aux réglementations, plus nombreuses et complexes suite à la crise, est identifiée comme un risque majeur auquel doivent faire face les entreprises internationales, qui fondent leur modèle économique sur une réglementation forte. Le risque réglementaire regagne ainsi en 2010 une première place déjà détenue en 2008 et perdue en 2009 au profit des inquiétudes liées à l'accès au financement.

2 Accès au crédit (1)

Bien que ce risque, numéro 1 l'année dernière, demeure élevé, les points de vue concernant la disponibilité du crédit varie selon les secteurs. Certaines personnes interrogées indiquent même que la menace s'est estompée. Pourtant, ce risque se maintient en haut du classement car de nombreuses entreprises ont besoin des garanties apportées par la puissance publique pour accéder au crédit. Par ailleurs, l'accroissement de la dette publique pourrait avoir un impact très fort sur le coût du crédit dans l'avenir.

3 Reprise économique ralentie / rechute de l'activité (3)

Une des grandes préoccupations de l'étude 2010 concerne la crainte d'une rechute économique. L'amélioration observée ne serait-elle que temporaire ? La crise financière, source de déficit public, ne va-t-elle pas générer un appel à la fiscalité mettant à mal la mise en place future de plans de relance économiques ?

4 Gestion des talents (7)

Confrontées au défi permanent de faire évoluer leurs équipes dans un environnement mondial, les entreprises doivent gérer les talents et la retraite des "baby-boomers". Ces enjeux risquent de leur poser de sérieuses difficultés dans de nombreux secteurs, en particulier ceux dont l'image de marque est dégradée, et qui peinent à attirer des jeunes potentiels.

5 Marchés émergents (12)

En forte hausse par rapport à 2009, la montée en puissance des économies émergentes susceptibles de dominer la croissance mondiale constitue le principal risque stratégique : à la fois réussir à prendre pied sur les marchés émergents, et contrer les stratégies offensives en occident des acteurs issus de ces pays. Il est à noter que les considérations concernant le risque politique ne sont pas absentes : un revirement "anti-globalisation" de la part des gouvernements pourrait engendrer des réflexes protectionnistes et mettre en péril les stratégies de globalisation des firmes occidentales.

6 Réduction des coûts (6)

L'an dernier, le risque évoqué concernait la mise sous contrôle des coûts pendant la phase de récession. Cette année, il évolue vers des préoccupations ayant trait à la hausse du coût des matières premières, et à la concurrence des acteurs *low-cost*. Cette préoccupation de mise sous contrôle des coûts est d'ailleurs d'actualité pour les acteurs des pays émergents eux-mêmes (contrôle des augmentations salariales), ainsi que pour les acteurs du secteur public.



7 Nouveaux entrants (5)

Ce risque a baissé de deux places par rapport à 2009. On observe que la crise a rendu les investisseurs plus frileux et, de fait, limité l'accès au capital des nouveaux entrants. Par ailleurs, les entreprises en place dans des secteurs en transition ont déjà eu quelques années pour s'adapter aux nouveaux entrants et ont été en mesure de consolider leurs positions, accroissant de ce fait les barrières à l'entrée de leurs marchés.

8 Durcissement des considérations écologiques (4)

Dans le climat économique actuel, les questions environnementales ont pris une importance moindre : ce risque est passé de 4^{ème} en 2008 à 8^{ème} cette année. Pourtant les dirigeants reconnaissent qu'il est essentiel d'être vigilant sur l'intégration des considérations écologiques pour s'assurer l'adhésion des consommateurs, et être réactif par rapport aux réglementations imposées par les gouvernements, mais aussi protéger leur image.

9 Responsabilité Sociétale et Environnementale des entreprises (Nouveau)

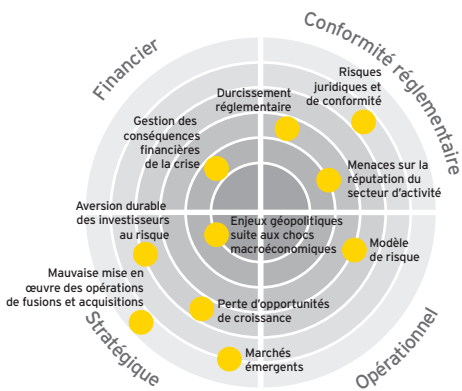
La Responsabilité Sociétale et Environnementale n'a cessé de gagner de l'importance aux yeux des décideurs depuis une décennie, au point de faire son entrée dans le Top 10 cette année. Les menaces d'atteinte à la réputation sont de plus en plus pesantes, il est désormais essentiel pour les entreprises de garder (ou regagner) la confiance du public.

10 Mise en place opérationnelle des partenariats / Fusions-acquisitions (8)

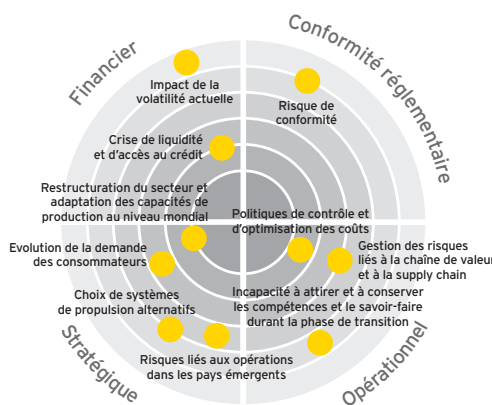
La baisse du nombre de fusions et acquisitions a été notable cette année, en raison du coût financier qu'elles représentent. En conséquence, le risque associé à ces sujets perd deux places dans le classement 2010. Cependant, les fusions dites « de sauvetage » ou les opérations induites par des changements de réglementation (qui se sont organisées dans le sillage de la crise financière), les acquisitions dans le secteur du high-tech, et celles sur les marchés émergents laissent les transactions au cœur de l'actualité.

Risques majeurs identifiés pour chaque secteur d'activité

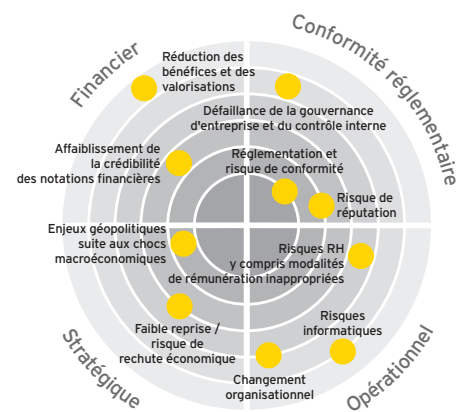
Gestion d'actifs



Automobile



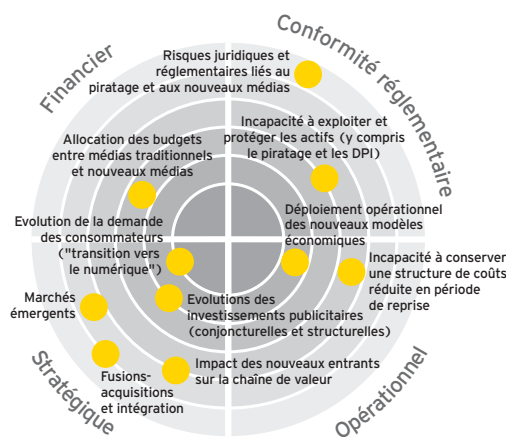
Banque



Sciences de la vie



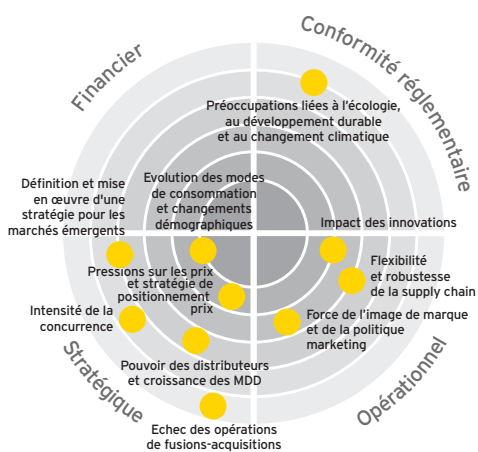
Médias et divertissement



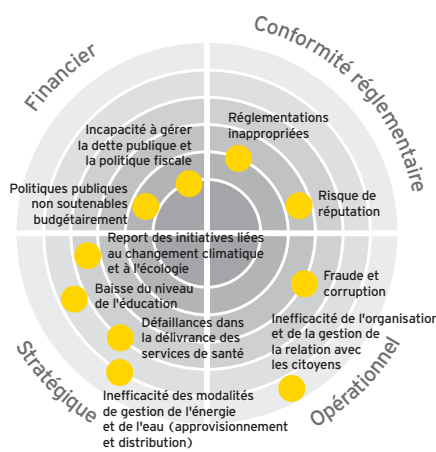
Exploitation minière et métallurgie



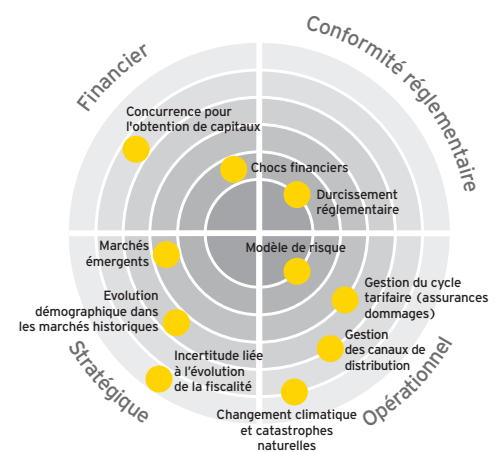
Grande consommation



Secteur public

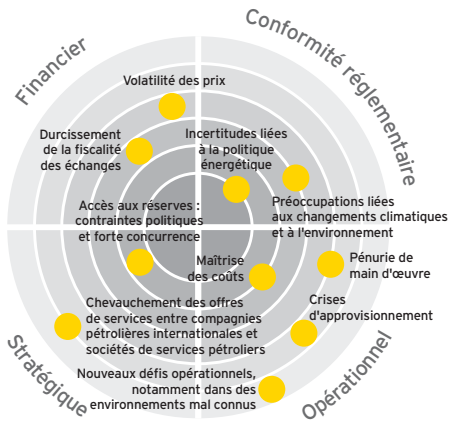


Assurance

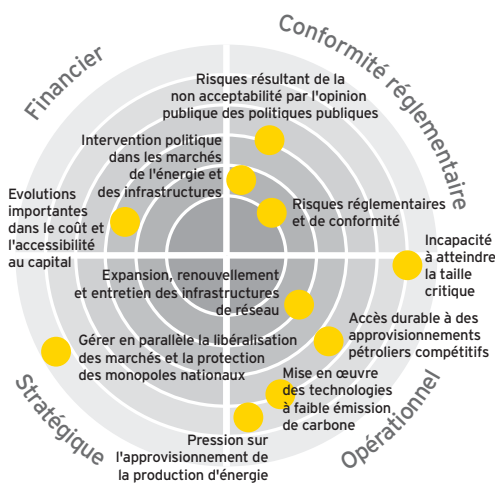




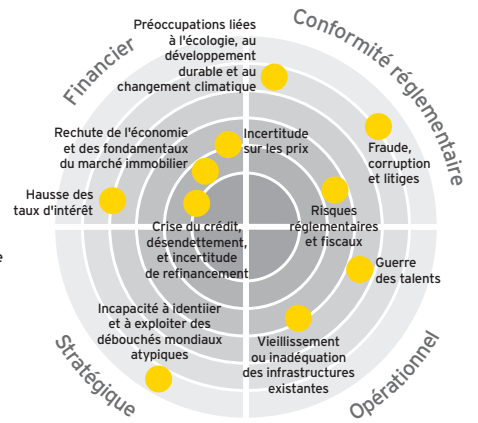
Pétrole et gaz



Energie



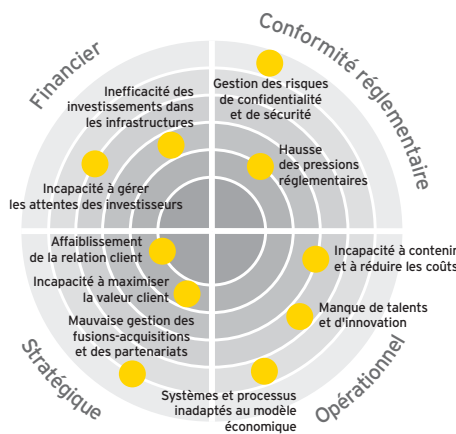
Immobilier



Technologies



Télécommunications



Impact et importance des 10 principaux risques pour chaque secteur d'activité

Selon les secteurs, l'importance accordée à chacun des risques varie fortement comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Risques	Secteurs d'activité													
	Gestion d'actifs	Automobile	Banque	Grande consommation	Assurance	Sciences de la vie	Médias et divertissements	Exploitation minière	Secteur public	Pétrole et gaz	Energie	Immobilier	Technologies	Télécommunications
1 Réglementation métier / Conformité réglementaire	Critique	Haute	Critique	Haute	Critique	Haute	Modérée	Modérée	Critique	Critique	Critique	Critique	Haute	Critique
2 Accès au crédit	Critique	Critique	Critique	Modérée	Critique	Haute	Haute	Critique	Critique	Modérée	Critique	Critique	Modérée	Haute
3 Reprise économique ralentie / Rechute de l'activité	Critique	Modérée	Critique	Modérée	Modérée	Modérée	Critique	Critique	Haute	Haute	Modérée	Critique	Modérée	Modérée
4 Gestion des talents	Modérée	Haute	Haute	Modérée	Haute	Haute	Critique	Critique	Haute	Haute	Modérée	Haute	Haute	Haute
5 Marchés émergents	Haute	Haute	Modérée	Haute	Critique	Haute	Modérée	Modérée	Haute	Modérée	Haute	Critique	Modérée	Modérée
6 Réduction des coûts	Modérée	Critique	Modérée	Modérée	Haute	Haute	Critique	Critique	Critique	Haute	Modérée	Haute	Haute	Haute
7 Nouveaux entrants	Modérée	Haute	Haute	Haute	Critique	Haute	Critique	Critique	Critique	Critique	Modérée	Haute	Haute	Critique
8 Durcissement des considérations écologiques	Modérée	Haute	Modérée	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Modérée	Haute
9 Responsabilité Sociétale et Environnementale des entreprises	Haute	Modérée	Critique	Modérée	Modérée	Modérée	Haute	Haute	Modérée	Haute	Modérée	Haute	Haute	Haute
10 Mise en place opérationnelle des partenariats / Fusions-acquisitions	Haute	Critique	Haute	Haute	Modérée	Modérée	Haute	Modérée	Modérée	Haute	Modérée	Haute	Haute	Haute



Les risques émergents

Incapacité à innover

Ce sujet est relativement constant dans des secteurs comme celui du high-tech, et une préoccupation traditionnellement majeure dans le secteur des sciences de la vie. Cependant, l'enjeu de l'innovation ne cesse de croître dans l'ensemble des secteurs depuis que la technologie et les sciences s'insèrent de plus en plus dans les produits et les business model de tous les secteurs d'activité. On observe une nouvelle préoccupation autour de la meilleure façon de gérer une R&D globalisée : comment faire émerger une véritable culture de l'innovation dans un tel modèle ?

Maintien des infrastructures

Ce risque a augmenté significativement entre 2009 et 2010, passant de la 20^{ème} à la 12^{ème} place des risques les plus menaçants, ce qui peut paraître surprenant puisque les changements d'infrastructures se prévoient sur le long terme et laissent habituellement aux acteurs le temps d'anticiper. Pourtant, on observe que dans les secteurs hautement dépendant d'infrastructures lourdes (énergie, télécoms, secteur public), le coût des investissements et la difficulté à lever des financements peuvent rendre difficile la mise à niveau d'équipements vitaux. De plus, de nombreux secteurs dépendent désormais de chaînes d'approvisionnement mondiales dans lesquelles des défaillances des infrastructures pourraient menacer l'approvisionnement des réseaux dans lesquels de nombreuses entreprises ont investi massivement.

Technologies émergentes

De nombreux experts ont pointé du doigt ce risque émergent, commun à de nombreux secteurs. Il couvre un champ large de problématiques allant de la gestion des réseaux sociaux dans le secteur des produits de grande consommation, au développement des technologies à faible émission de carbone dans le secteur de l'énergie, aux systèmes de propulsion alternatifs dans le secteur de l'automobile, à la biotechnologie dans les sciences de la vie... Ces nouvelles technologies apportent leur lot de nouvelles problématiques : ainsi la protection des données (confidentialité, sécurité...) figure sur la liste des risques, juste en dessous du Top 25.

Pression fiscale

La menace d'une augmentation substantielle de la fiscalité dans les années à venir pose un nouveau risque pour 2010. Alors que les pays tentent de réduire leur endettement et leurs budgets, peu de secteurs sont à l'abri d'une possible augmentation des niveaux d'imposition au cours des cinq à dix prochaines années.

Certains secteurs ont mentionné ce thème comme source de préoccupation majeure (secteur financier, pétrole et gaz, secteur public), notamment au regard de leur rentabilité. Les secteurs qui dégagent le plus de profits sont des cibles tentantes pour les pouvoirs publics à la recherche de financements. Ces questions de hausse de la taxation pourront avoir un impact fort sur la capacité des entreprises à investir, ce qui reboucle avec les risques évoqués précédemment d'incapacité de mettre à niveau les infrastructures et d'attirer les talents.

Pression sur les prix

La pression sur les prix fait son entrée à la 15^{ème} place des risques évoqués. Elle est en grande partie due à plusieurs sujets évoqués dans le top 10 de la liste : l'émergence de concurrents *low-cost* issus des marchés émergents, la sensibilité accrue au prix de la part des consommateurs, les impacts de la crise financière sur le pouvoir d'achat. Couplée à une pression accrue sur les prix des matières premières et à des interventions plus fortes du régulateur sur certains marchés (prix régulés des médicaments, de l'énergie...), la pression sur les prix s'accroît fortement et limite la marge de manœuvre dont disposent les entreprises dans leur fixation tarifaire.

- ▶ Rareté des ressources
- ▶ Variation de la demande des consommateurs
- ▶ Réalignement global
- ▶ Risques pour la réputation
- ▶ Chocs / crises énergétiques
- ▶ Supply chain
- ▶ Nouveaux modèles économiques
- ▶ Allocation des ressources
- ▶ Intermediary Power
- ▶ Evolution démographique

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 141 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : www.ey.com.

Contacts

Dominique Pageaud

Associé
dominique.pageaud@fr.ey.com
Tél. : +33 1 46 93 60 91

Stéphanie Persyn

Marketing Advisory
stephanie.persyn@fr.ey.com
Tél. : +33 1 46 93 89 57

© 2010 Ernst & Young
Tous droits réservés.
Studio Ernst & Young - 1008SG148

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EYGM Limited, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu. Pour toute précision utile, consulter le professionnel approprié.

www.ey.com/businessrisk2010