

# La résilience des grandes entreprises :

Orienter la stratégie d'entreprise après la pandémie



Gallagher

## Renseignements clés :

---

1

Une ère de multiples crises a obligé les grandes entreprises à repenser et à adapter leurs règles de résilience entrepreneuriale pour s'adapter aux points d'inflexion géopolitiques et à la transformation numérique.

---

2

Les risques numériques et opérationnels dominent maintenant l'agenda des risques commerciaux, alors que les entreprises réagissent à l'évolution des cybermenaces et aux perturbations plus fréquentes de la chaîne d'approvisionnement.

---

3

Confrontées aux confinements nationaux pendant la COVID, les entreprises ont dû devenir plus adaptatives. Par conséquent, 78 % des grandes entreprises ont signalé un changement dans la composition de leurs revenus, la plupart recherchant activement de nouvelles sources de revenus imprévues.

---

4

Forcés de sortir de leurs zones de confort, les trois quarts des grandes entreprises ont connu une poussée d'innovation pour leurs activités.

---

5

Maintenant qu'elles ont connu une grande volatilité, les entreprises disent qu'elles apprécient davantage qu'auparavant le rôle de la gestion des risques et de l'assurance.



L'échelle, la diversification des opérations et l'accès au capital permettent souvent aux grandes entreprises de résister aux coups durs et de traverser les ralentissements économiques contrairement, souvent, à leurs homologues de plus petite taille. Mais les imprévisus des cinq dernières années ont mis à l'épreuve les organisations, même des plus robustes et des mieux établies.

Par conséquent, de nombreux dirigeants d'entreprise en ont émergé avec une mentalité différente concernant les risques et les opportunités. Alors que les entreprises faisaient face à une pandémie mondiale, à des points d'inflexion géopolitiques, à des bouleversements technologiques et à des catastrophes naturelles, les grandes entreprises ont été forcées de repenser et d'adapter leurs règles encadrant la résilience entrepreneuriale.

---

« Alors que les entreprises faisaient face à une pandémie mondiale, à des points d'inflexion géopolitiques, à des bouleversements technologiques et à des catastrophes naturelles, les grandes entreprises ont été forcées de repenser et d'adapter leurs règles encadrant la résilience entrepreneuriale. »

---

Gallagher a demandé aux dirigeants commerciaux de certaines des plus grandes entreprises au monde comment leurs entreprises ont évolué en réponse à une ère de [risques commerciaux](#) plus volatils et imprévisibles. Leurs réponses nous indiquent que l'avenir appartient à ceux qui voient le risque comme une occasion et qui considèrent la résilience comme une stratégie intégrale de l'entreprise pour affronter les changements transformationnels et les chocs économiques.

## Le nouvel environnement du risque : Les défis numériques et opérationnels dominent

Pour les grandes entreprises, les cinq dernières années ont vu les risques commerciaux numériques et opérationnels dominer la liste de priorités au fil des adaptations des entreprises aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, au passage au travail hybride et à l'augmentation de l'IA générative dans un contexte d'évolution des menaces en ligne.

La cybersécurité et l'IA étaient la priorité en matière de risque commercial pour la moitié des dirigeants des grandes entreprises interrogées.

### Pourquoi les risques naturels deviennent-ils un risque commercial important ?

Les menaces environnementales sont un des principaux facteurs de l'environnement des risques opérationnels et redéfinissent activement les stratégies à long terme des entreprises.

Dans un contexte de cycles météorologiques plus imprévisibles et de nouvelles exigences en matière de déclaration, le changement climatique et les catastrophes naturelles sont devenus la priorité pour un quart des grandes entreprises qui nous ont répondu (un tiers pour les grandes entreprises basées aux États-Unis).

De nombreuses entreprises dans les régions exposées à des risques naturels ont vu leurs primes d'assurance augmenter au cours des cinq dernières années et les transporteurs réévaluent leur exposition aux risques secondaires, comme [les feux de forêt](#), les inondations et les tempêtes convectives importantes.

Il est encourageant de constater que 75 % des grandes entreprises se sentent prêtes à affronter les risques climatiques à venir. Cependant, une grande partie d'entre elles dit ne pas se sentir prête, mettant en évidence un écart important dans la préparation. Avec l'intensification des risques naturels en termes de vitesse, d'échelle et de gravité dans de nombreuses régions du monde, adopter l'état d'esprit « s'adapter et absorber » est devenu essentiel pour une résilience durable des entreprises.

Même avant la pandémie, la cybersécurité figurait toujours en tête des priorités de gestion des risques. Par conséquent, lorsque le confinement a déclenché un passage aux modèles de travail hybrides, près d'une entreprise sur trois a priorisé les investissements dans des outils sécuritaires de travail à distance, comme les RPV, pour assurer la sécurité.

Après les bouleversements des cinq dernières années, les risques opérationnels et pour la chaîne d'approvisionnement demeurent une préoccupation majeure pour près d'un cinquième des répondants. Les entreprises ont réagi en cherchant à diversifier leurs investissements, leurs activités et leurs fournisseurs, à améliorer les réserves et à accroître la diligence raisonnable des fournisseurs pour réduire l'interruption des activités.

Ces décisions pivots prises pour des raisons de croissance ont aidé plus de la moitié des répondants à se sentir « très préparés » pour faire face aux prochaines opérations et chaînes d'approvisionnement volatiles.

### L'écart de risque : là où les grandes entreprises échouent à se préparer pour l'avenir

Q : Dans quelle mesure les entreprises se sentent-elles mal préparées à gérer les risques actuels à l'avenir ?



Source : Sondage mondial de Gallagher sur l'évolution des risques d'affaires  
Remarque : Les pourcentages sont basés sur des choix multiples pour chaque répondant.

## La croissance grâce à la stratégie, à l'efficacité et à l'innovation

Malgré un environnement commercial plus risqué, les grandes entreprises ont fait preuve d'une résilience commerciale remarquable au cours des cinq dernières années. Plus de 95 % d'entre elles qualifient leur parcours par l'adaptation, la croissance et la productivité.

Même avant la pandémie, les grandes entreprises ont priorisé les modèles d'affaires diversifiés comme stratégie clé de gestion des risques commerciaux, et cela a continué d'être une stratégie d'entreprise populaire qui a défini la résilience au cours des cinq dernières années.

Pendant la COVID-19, un quart des grandes entreprises se sont lancé dans les services virtuels et les ventes numériques, ce qui est très supérieur à leurs homologues de plus petite taille (18 %). Ces entreprises se sont également étendues à de nouveaux territoires et ont adopté de nouveaux canaux de distribution comme approche stratégique de croissance essentielle.

### Comment les grandes entreprises ont stimulé la croissance depuis 2020



Source : Sondage mondial de Gallagher sur l'évolution des risques d'affaires

Remarque : Les pourcentages sont basés sur des choix multiples pour chaque répondant.





Le besoin d'adaptation stratégique pendant les années de la COVID a également alimenté l'innovation et près d'une entreprise sur trois a lancé de nouveaux produits et de nouveaux services pour croître.

Aujourd'hui, 75 % signalent une hausse de l'innovation au sein de leur entreprise. Cependant, les fusions et les acquisitions ont diminué, ce qui suggère un pivotement vers la croissance interne.

Pour soutenir leurs stratégies de croissance, de nombreuses grandes entreprises se sont retournées vers l'intérieur. Plus d'un tiers d'entre elles a utilisé la technologie pour rationaliser les flux de travail et plus d'un quart a augmenté ses investissements en R&D.

À noter, 78 % des grandes entreprises ont signalé un changement dans la composition de leurs revenus pendant cette période de croissance, la plupart cherchant activement de nouvelles sources de revenus imprévues, davantage que leurs homologues de petite et moyenne taille.

Prises ensemble, ces stratégies d'entreprise reflètent un changement d'état d'esprit à grande échelle : après avoir été forcées de sortir de leurs zones de confort, de nombreuses grandes entreprises ont appris à s'adapter davantage et à chercher de nouvelles sources de croissance en période de volatilité.

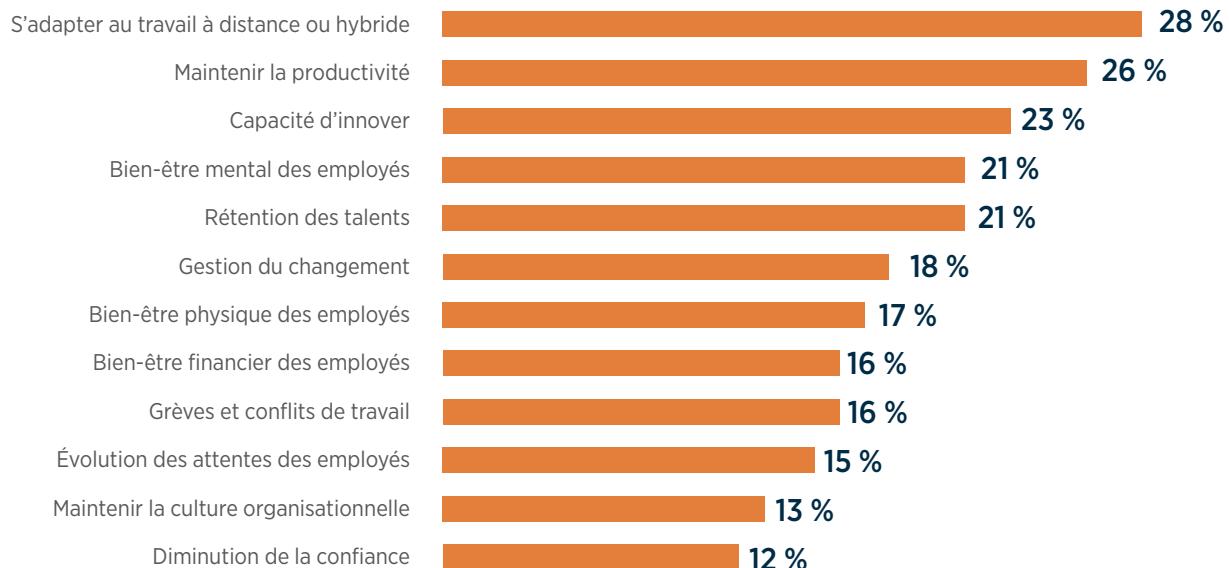
# La transformation du milieu de travail : Une révolution du capital humain

Lorsque la pandémie a touché les marchés mondiaux, les grandes entreprises ont réagi rapidement au changement de l'environnement des risques, 34 % d'entre elles ont mis en œuvre des politiques de travail hybride et 30 % ont introduit des heures de travail flexibles, des chiffres qui dépassent largement ceux des petites entreprises. Ces mesures reflétaient un engagement envers le bien-être des employés et une réflexion sur notre façon de travailler.

Malgré cette flexibilité au départ, l'aventure ne s'est pas faite sans heurts. L'adaptation au travail à distance et hybride a continué à être difficile, comme le besoin de maintenir l'innovation et la productivité.

La santé mentale et le bien-être des employés sont devenus des préoccupations importantes pouvant freiner la croissance à long terme si elles sont ignorées.

## Les plus grands défis en milieu de travail pour les grandes entreprises depuis la COVID-19



Source : Sondage mondial de Gallagher sur l'évolution des risques d'affaires

Remarque : Les pourcentages sont basés sur des choix multiples pour chaque répondant.

Les grandes entreprises ont réagi en se concentrant davantage sur le bien-être de la main-d'œuvre. Leurs initiatives comprennent l'élargissement des avantages sociaux en soins de santé comme la télésanté et les ressources en bien-être mental, le remaniement des programmes de reconnaissance et l'augmentation de la fréquence des communications internes.

Loin d'être des solutions temporaires, ce sont des exemples durables de résilience en affaires qui redéfinissent la stratégie de planification de la continuité commerciale des grandes entreprises. Selon les répondants, la plupart de ces stratégies

centrées sur l'humain devraient demeurer au cours des cinq prochaines années.

Cependant, même si le bien-être demeure une priorité, un autre danger se profile : la perturbation numérique. Pour garder son avance, une main-d'œuvre prête est toujours une priorité. La plupart des grandes entreprises investissent dans la mise à niveau et la requalification ainsi que dans l'agrandissement de leurs équipes avec des embauches permanentes et contractuelles, en particulier avec l'importance que prennent les postes basés sur l'IA.



## Renforcer la résilience de l'entreprise grâce à la gestion stratégique des risques

Après la pandémie, la « capacité à changer de direction et à s'adapter pendant la COVID et à en sortir plus fort », comme l'a décrit un répondant, a encouragé une grande entreprise sur trois à prendre plus de risques, deux fois plus que les petites entreprises.

L'accès au financement, la résilience financière qui en résulte et la conviction que la prise de risques mesurés est essentielle à la croissance et pour saisir les occasions ont encore davantage permis aux entreprises d'expérimenter et de prendre des risques commerciaux calculés.

Comme d'autres organisations tolérantes au risque, les grandes entreprises sont à l'écoute des menaces émergentes.

Une majorité perçoit des niveaux élevés de risque à l'échelle mondiale (70 %) et reconnaît l'importance des risques inhérents à leurs propres activités (61 %). En réponse, la façon dont ils valorisent et utilisent la gestion des risques et les assurances a considérablement augmenté.

Avec des offres d'assurance plus polyvalentes, plus de la moitié des grandes entreprises, en particulier aux États-Unis, se sentent maintenant mieux protégées qu'il y a cinq ans.

**57 % ont élargi leur couverture**

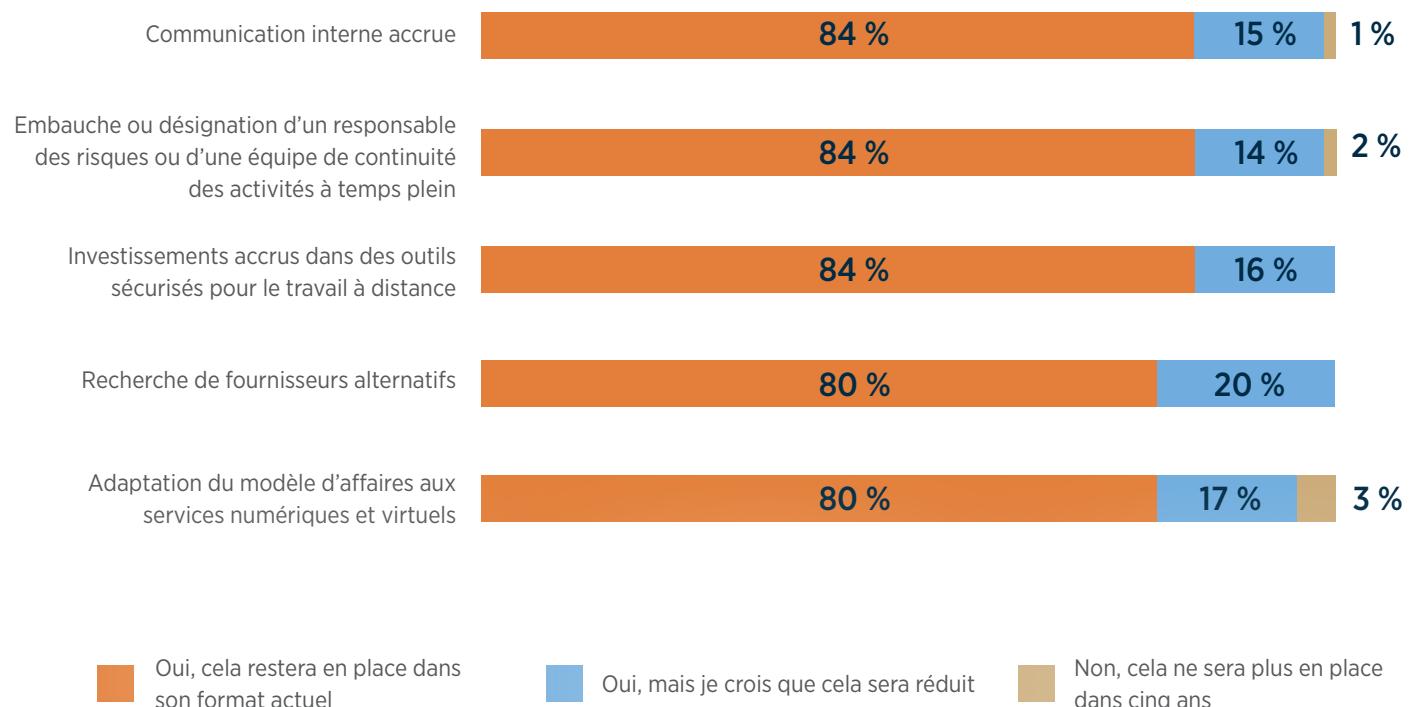
**42 % ont obtenu de nouvelles polices**

**90 % ont consulté des experts en assurance pour obtenir des conseils stratégiques alignés sur leurs stratégies de croissance**

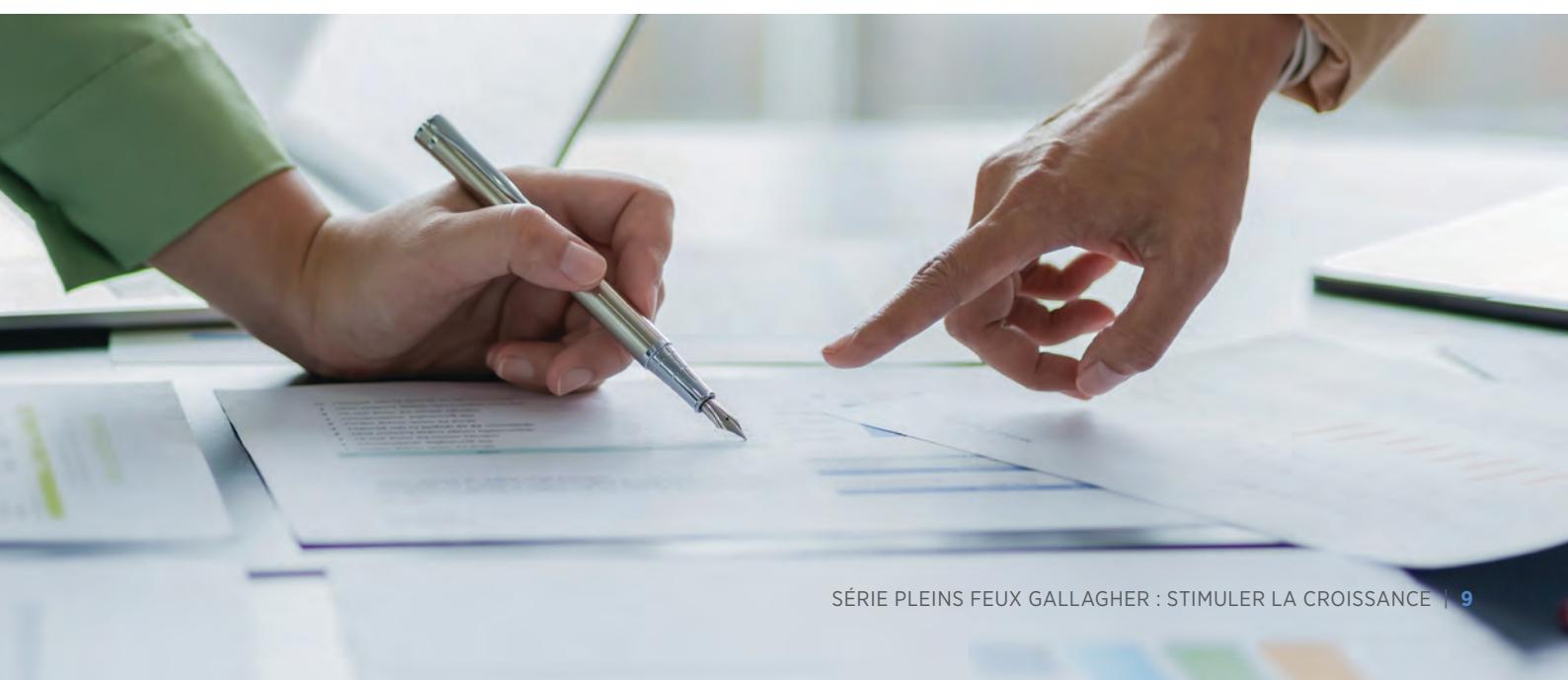
Un cinquième des grandes entreprises ont embauché des gestionnaires de risques supplémentaires et des équipes de planification de la continuité des activités pendant la COVID, une mesure qui, contrairement à d'autres, a perduré. Parmi ceux qui ont embauché, 84 % disent avoir l'intention de conserver ces professionnels du risque supplémentaires à temps plein.

Il est important de noter que les équipes internes de risque et de planification de la continuité des activités sont devenues leur source la plus fiable d'information sur la gestion des risques juste après les associations de gestion des risques.

## Les cinq principales mesures de résilience que les grandes entreprises maintiendront (prévision sur 5 ans)



Source : Sondage mondial de Gallagher sur l'évolution des risques d'affaires





## Préparé pour l'environnement du risque de demain

Cinq ans de leçons durement apprises ont finalement permis aux grandes entreprises d'être mieux équipées pour croître et prospérer dans un monde plus incertain. Les grandes entreprises ont fondé leur croissance, il y a cinq ans comme maintenant, sur les quatre piliers de la résilience des entreprises : la résilience financière, la croissance durable, la continuité des affaires et la cyberrésilience.

Et pourtant, même l'entreprise la mieux préparée doit garder l'œil ouvert, car la prochaine vague de risques ressemble rarement à la précédente.

Des difficultés comme l'imprévisibilité des conditions météorologiques extrêmes, l'élargissement de l'écart des compétences, l'instabilité géopolitique et la transformation actuelle causée par l'automatisation et l'IA continueront de tester la résilience des grandes entreprises dans les années à venir.

La mémoire est une faculté qui oublie et l'intérêt de la résilience des entreprises est d'intégrer les leçons apprises pendant les périodes de perturbation afin que les équipes de crise et de continuité aient une mémoire musculaire lorsqu'elles ont besoin de réagir.

Une gestion efficace et stratégique des risques ne consiste pas à anticiper chaque imprévu, mais plutôt à pouvoir réagir de façon décisive.

---

« En raison de la pandémie, les gens ont été obligés de renoncer à leurs perceptions habituelles d'aversion contre le risque »

---

déclare Neil Hodgson, directeur général, pratique de gestion des risques, Gallagher. « Ils se sont rendu compte que, pour survivre, ils doivent être réactifs et développer de nouvelles idées intéressantes pour stimuler la croissance et les revenus. »

« Maintenant que nous connaissons l'impact considérable que la pandémie a eu, le monde en est venu à reconnaître le besoin de gérer les risques », ajoute-t-il. « Cette prise de conscience que de tels événements peuvent se produire et nous affecter tous est, à mon avis, un impact positif. »

## Pleins Feux



Gallagher

**Bienvenue dans notre série d'articles vedettes, où nous partageons des idées, renouvelons les perspectives et explorons les tendances mondiales.**

Dans cet article, vous découvrirez les enjeux, les occasions et les risques qui transforment la façon de faire des affaires : des questions clés de l'industrie et des marchés émergents, jusqu'aux réflexions sur les grands thèmes qui façonnent la réalité mondiale. Nous offrons des analyses et des informations pratiques pour soutenir vos décisions stratégiques et renforcer vos plans de croissance.

Cette série s'adresse aux dirigeants, aux gestionnaires de risques, aux acteurs du secteur et aux entrepreneurs qui souhaitent repenser les défis, définir des stratégies et atteindre leurs objectifs en toute confiance.

[AJG.com/ca-fr/news-and-insights/](http://AJG.com/ca-fr/news-and-insights/)

[AJG.com/ca-fr](http://AJG.com/ca-fr) | La Façon Gallagher. Depuis 1927.

L'agenda mondial des nouvelles et les rapports de l'industrie évoluent rapidement. Les idées, concepts et perspectives présentés dans ce rapport sont valides au moment de leur publication, mais peuvent changer à mesure que les événements et les risques continuent d'évoluer.

#### CONDITIONS ET LIMITATIONS

Ces informations ne constituent ni une opinion, ni des conseils spécifiques, ni un avis juridique ou financier, et ne doivent pas servir de base à la prise de décisions. Il est recommandé aux destinataires de consulter un conseiller et de prendre leurs décisions en tenant compte de l'ensemble des informations disponibles. Nous n'offrons aucune garantie, expresse ou implicite, quant à l'exactitude, la fiabilité ou l'intégralité des données contenues dans ce document. Nos conseils aux clients sont adaptés individuellement à des modalités et conditions spécifiques, lesquelles prévalent sur toute déclaration figurant dans ce document. Ni nous, ni nos dirigeants, employés ou agents ne saurions être tenus responsables de toute perte découlant de la confiance accordée à ces informations et nous déclinons toute responsabilité pour les conséquences, dans la mesure maximale permise par la loi.

© 2025 Arthur J. Gallagher & Co. | CRPGLOB103030