



Moi, ma vie canadienne, mon portefeuille

Le consommateur
canadien sous la loupe

kpmg.ca/customer-insights-fr



Table des matières

02	L'importance de se renseigner sur le client	31	L'illusion du contrôle
03	Faits saillants	33	La confiance, un impératif absolu
06	Comprendre les cinq facteurs d'influence personnels	34	Je vous confie mes données, mais jusqu'à un certain point
14	Le portefeuille du consommateur	37	Parcours quotidien des données
15	Thèmes émergents au Canada	39	Votre client peut-il vous faire confiance?
17	Savoir lire les signes	42	Institutions de confiance
19	Ligne du temps du Canada	44	L'avenir, c'est maintenant. Où est votre client?
21	Navigation générationnelle	49	Les interactions de l'avenir
25	L'effet d'écho entre la génération X et la génération Z	52	Commerce interentreprises : le facteur humain
27	Atermoiements, temporisation ou déni?	55	Le point de vue mondial
29	Portefeuille des consommateurs : au gré des événements de la vie	59	Méthodologie
		61	Prise de conscience



L'importance de se renseigner sur le client

Peu de dirigeants d'entreprise contestent l'importance d'une compréhension approfondie du client et de l'empathie, et la nécessité de se rapprocher du client. Mais combien peuvent se vanter d'avoir pris les mesures nécessaires en présence de changements constants et radicaux?

Nous vivons dans un monde interconnecté où il est de plus en plus difficile pour les entreprises de segmenter la clientèle, de la joindre, de la convertir et de la fidéliser. La technologie change la façon dont les consommateurs interagissent entre eux, et avec les entreprises. Et que dire des innovations qui bouleversent certains secteurs et créent de nouvelles attentes de la part du consommateur? Le client d'aujourd'hui a accès à de l'information instantanément en ligne et à partir d'applications mobiles, et il est mieux informé. La tendance à reporter certaines étapes de la vie signifie que la segmentation démographique ne permet plus de prédire le comportement du consommateur. Alors que l'économie mondiale élargit la définition de concurrence, il devient urgent de comprendre ces perturbations et de s'y adapter.

Publié en 2017, le premier rapport de KPMG International intitulé *Moi, ma vie, mon portefeuille* levait le voile sur les changements rapides et radicaux dans les motivations, les attitudes et les attentes des consommateurs. La publication présentait pour la première fois les cinq facteurs d'influence personnels, un nouveau cadre de référence qui permet aux organisations de

saisir les facteurs sous-jacents de la prise de décision chez l'humain. En un an, nous avons vu des clients du monde entier et de divers secteurs se servir de ce cadre pour étoffer leur portrait du consommateur et jeter un regard neuf sur leurs marchés en pleine mutation.

Cette année, le rapport se fonde sur notre méthodologie de recherche multicouche, de nouveaux renseignements recueillis à la grandeur du réseau de KPMG et l'étude de quatre nouveaux marchés. Un sondage a été réalisé auprès de quelque 25 000 consommateurs du Brésil, du Canada, de la Chine, de la France, de l'Inde, des Émirats arabes unis, du Royaume-Uni et des États-Unis, et des entrevues ont été menées auprès des acteurs clés de chacun de ces marchés.

Dans les pages qui suivent, nous étudions de près les constats pour le Canada, établissons le profil des consommateurs canadiens et analysons les subtilités de leurs comportements d'achat. Nous explorons également les principales différences entre les consommateurs canadiens et ceux des autres pays, et ce qu'elles représentent pour les sociétés cherchant à faire affaire sur le marché canadien.

« Certes, les consommateurs canadiens ont quelques points en commun avec ceux des États-Unis et d'autres pays. Or, notre tissu social est unique et il faut le comprendre pour gagner notre loyauté. »

PETER HUGHES

Leader, Consommation et services numériques
KPMG au Canada

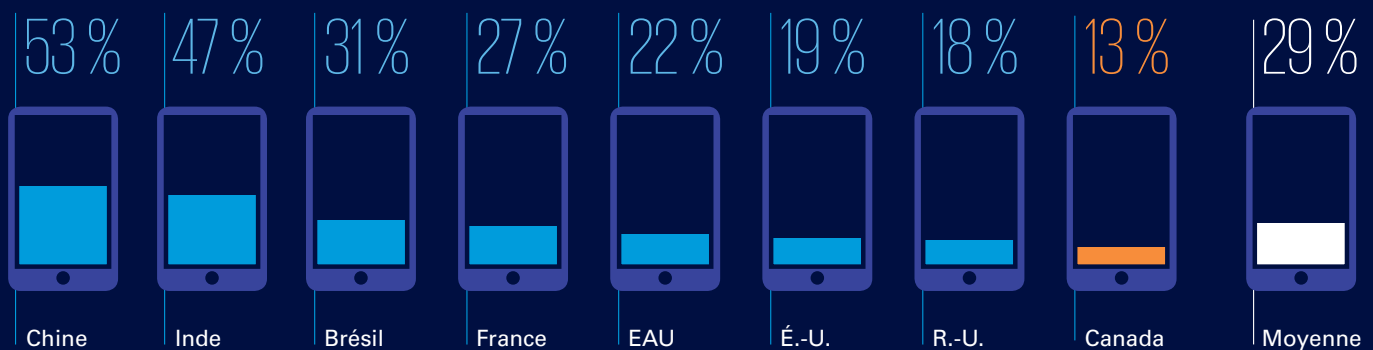
Faits saillants

Aperçu du monde technologique d'aujourd'hui selon les mots, les sentiments et les gestes des consommateurs, et survol des thèmes et enseignements qui se sont dégagés de l'étude.

Dépendance à la technologie



Ceux qui manifestent le plus d'intérêt envers les nouvelles technologies, qui se rueraient pour acheter un nouvel appareil dès sa sortie





Canada



Monde

Sources de nouvelles

84 % Internet/en ligne
(ex., site de nouvelles)93 % 60 % 

Médias sociaux

78 % 56 % 

Journal

68 % 80 % 

Télévision

90 % 70 % 

Radio

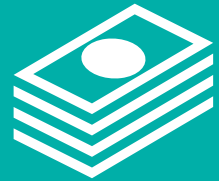
72 % 14 % 

Baladodiffusion

33 % 

Protection des données

36 % ont mis à jour leurs
paramètres de sécurité dans
les médias sociaux pour
protéger leurs données42 % 65 % s'attendent à ce
qu'une entreprise
protège leurs données58 % 24 % s'attendent à ce qu'une
entreprise leur simplifie
la tâche le plus possible29 % 9 % souhaitent qu'une
entreprise respecte
leur temps9 % 2 % s'attendent à ce
qu'une entreprise
sache tout sur eux2 % 



« Nous assistons à l'entrechoquement des révolutions technologique, démographique et géographique, qui ont une incidence importante sur la façon qu'ont les clients de communiquer, de gérer leur temps, et de choisir leurs produits et services. Les cinq facteurs d'influence ont été conçus pour aider les entreprises et les détaillants à interpréter ces changements et à obtenir une meilleure idée du profil de leurs clients à ce moment exactement. »

WILLY KRUH

Président mondial, Marchés de consommation et commerce de détail
KPMG International

Comprendre les cinq facteurs d'influence personnels

Pour composer avec une clientèle en constante évolution, et pour mieux comprendre les facteurs complexes, sous-jacents et interconnectés de la prise de décisions chez l'humain, les organisations ont besoin d'une nouvelle approche.

De multiples facteurs influencent et dictent les décisions des consommateurs depuis toujours, mais aujourd'hui, on note une complexité et une transformation sans pareilles.

C'est pourquoi nous avons développé les cinq facteurs d'influence personnels, un outil pour aider les organisations à déterminer ce que cherche le consommateur dans une expérience, à comprendre les moments marquants à ses yeux et à en apprendre davantage sur les connexions qui définissent sa vie et sur les compromis qu'il est prêt à faire quand il s'agit de temps et d'argent.

Bon nombre d'organisations étudient déjà les cinq facteurs d'influence personnels individuellement ou seulement dans le contexte de leur catégorie ou d'une étape donnée de la vie de leurs clients. Or, c'est en combinant les cinq facteurs d'influence personnels qu'on obtient un meilleur portrait des besoins des clients qui ne sont pas satisfaits, des compromis qu'ils font et des facteurs qui influent sur leurs décisions dans toutes les sphères de leur vie, ce qui est tout simplement impossible à réaliser avec un seul des facteurs d'influence.

Il importe de comprendre l'interaction de ces facteurs au gré des divers événements marquants et étapes de la vie pour savoir qui est le consommateur d'aujourd'hui, et qui sera le consommateur demain.



Quand on vit une expérience client exceptionnelle, elle devient la référence pour toute expérience ultérieure.



Le client a changé sa façon de traiter et de filtrer l'information.

Mon attention

Là où le client dirige ses désirs.

Ma motivation

Caractéristiques qui influencent les comportements et les attentes du client.



Impact commercial

Savoir comment attirer l'attention des clients peut aider les sociétés à affecter leurs investissements aux moments, interactions et médias ou canaux qui comptent pour les clients afin de maximiser leur rendement.



Impact commercial

Savoir ce que recherchent les clients en matière d'expérience et sur quoi se fondent leurs attentes peut aider les sociétés à éliminer les efforts inutiles et à miser sur ceux qui influencent réellement le comportement du client.



« Les clients en savent de plus en plus sur le monde, et nous en savons de plus en plus à leur sujet.

« Les gens utilisent de plus en plus la technologie pour automatiser ou accélérer les tâches dans l'ensemble des sphères de leur vie.

« Le consommateur répartit ses dépenses au gré des événements de la vie.

Ma connexion

L'utilisation que fait le client de ses appareils pour entrer en contact avec autrui et obtenir de l'information.

Mon portefeuille

Comment les clients répartissent leur portefeuille en fonction de tous les événements de la vie.

Mon horaire

Ce que fait le client pour s'adapter aux contraintes de temps de sa vie personnelle

Impact commercial

L'information recueillie sur la façon dont le client interagit et avec qui il interagit nous renseigne sur lui et nous permet de mieux entrer en contact avec lui.

Impact commercial

Comprendre ce que représente le portefeuille et ce qu'il contient permet aux sociétés de cibler les clients qui sont en mesure d'acheter.

Impact commercial

Si elles comprennent l'incidence des événements marquants de la vie sur les compromis entre le temps et l'argent, ainsi que le moment et l'endroit où ces événements surviennent et comment ils évoluent en fonction des nouveaux événements marquants, les sociétés peuvent s'engager dans la bonne voie et au bon moment avec les clients.

Ma motivation

Quand un consommateur vit une expérience client exceptionnelle, elle devient la référence pour toute expérience ultérieure. Il ne se contente plus de comparer une société à son concurrent le plus proche, mais à celui qui offre la meilleure expérience client. Il recherche la qualité, la commodité et des expériences plus intuitives et personnalisées. Il accorde de l'importance aux commentaires d'autres consommateurs et aux références sociales, et il fait plus confiance aux influenceurs qu'aux entreprises ou aux institutions.

Dans l'ensemble, le consommateur devient de plus en plus perspicace et en attend davantage des organisations avec qui il fait affaire. Il se dit « vous me connaissez, vous vous souvenez de moi », « vous me valorisez », « vous me facilitez la vie » — et, en ces temps de fausses nouvelles, de manque de confiance et d'anxiété, « vous me protégez ».

Questions à se poser

- Avec quel genre de clients désirez-vous faire des gains?
- Comment obtenez-vous de l'information sur les principaux facteurs exerçant une influence sur le comportement de vos clients les plus rentables?
- Comment pouvez-vous acquérir des renseignements sur les motivations de vos clients, et ce, d'une manière qui respecte et protège leurs préférences et leurs données?
- Quels sont les parcours clients clés qui suscitent de la valeur?
- Comment établissez-vous les priorités parmi ces parcours clés par rapport aux investissements disponibles?
- Qui établit la référence en matière d'expérience dans la vie de vos clients, et qui façonne leurs attentes?
- Quelles sont les principales attentes et quels sont les principaux points de friction du parcours du client?



des Canadiens redoutent le piratage de leurs données financières, médicales ou autres données personnelles en ligne

48 %

Mon attention

Les consommateurs ont accès en tout temps et en tous lieux à un volume d'information sans cesse croissant. Par ailleurs, ils deviennent de plus en plus un produit des technologies qui facilitent, définissent ou régissent leurs vies, qu'il s'agisse d'appareils mobiles, de technologies intelligentes, d'intelligence artificielle et de connectivité par commande vocale, technologies qui ont toutes, d'une façon ou d'une autre, modifié la capacité de concentration par rapport aux expériences plus analogiques d'autrefois. Cette abondance d'informations et cette hyperconnectivité

se heurtent pour exercer des pressions constantes sur l'attention des clients. Et comme le temps devient plus précieux, les gens apportent des changements fondamentaux à la façon dont ils traitent et filtrent l'information et divisent leurs journées.

Alors que les seuils de patience et d'attention ne cessent de diminuer, les gens continuent de trouver du temps pour les choses qui leur importent. Pour éliminer ce bruit et établir des relations plus solides avec la clientèle, il faut savoir à quoi le consommateur canadien consacre son temps et son attention en priorité.

Questions à se poser

- Avec qui ou quoi vous disputez-vous l'attention des consommateurs?
- Comment les consommateurs filtrent-ils et traitent-ils l'information et les communications, et comment pouvez-vous les aider à gérer la surcharge d'information?
- Quels sont les moments marquants aux yeux du consommateur et comment pouvez-vous les cibler?
- Où et comment pouvez-vous capter l'attention des consommateurs de façon pertinente?
- Comment entretenez-vous le dialogue avec le consommateur une fois que vous avez capté son attention?



Ma connexion



des milléniaux canadiens se sont intentionnellement déconnectés de leurs appareils, des médias sociaux, des nouvelles, de l'information ou de leur vie en ligne

32 %

Cette connectivité accrue donne lieu à des interactions plus numériquement « connectées ». Par conséquent, les clients en savent plus sur le monde, et le monde en sait plus sur eux : qui ils sont, qui sont leurs pairs et à quels groupes, communautés, cultures et tendances macroéconomiques et microéconomiques ils appartiennent.

Pour comprendre ce qui influence les décisions, il faut connaître la nature de ces multiples interactions et de ces réseaux. Les sociétés qui cultivent une telle compréhension et qui saisissent comment la situation pourrait évoluer au fil des progrès technologiques seront en meilleure position pour engager les clients selon leurs modalités.

Questions à se poser

- Comment vos clients utilisent-ils la technologie pour interagir avec le monde qui les entoure?
- Avec qui connectent vos clients?
- Comment renseignez-vous vos clients sur les façons de faire affaire avec votre marque?
- Comment pouvez-vous développer de meilleures connexions?
- Quels enjeux de confidentialité et de confiance sous-tendent l'élaboration d'images si complexes des vies de vos clients?



Mon horaire



38 %
🇨🇦

des Canadiens ont le
sentiment de trop travailler

🌐 32 %

Le temps dont les gens disposent (ou croient disposer) influe sur la manière dont ils interagissent avec les autres, avec les services et les sociétés. Les gens cherchent à automatiser ou à accélérer certaines tâches de leur quotidien, comme les commandes récurrentes d'épicerie ou d'articles ménagers au moyen d'algorithmes qui guident leurs décisions : quoi acheter, quoi regarder ou quoi écouter.

Questions à se poser

- Quels sont les événements déterminants dans la vie de vos clients, et comment influencent-ils le positionnement de vos offres?
- Comment pouvez-vous faire évoluer votre offre et votre positionnement le long du continuum des événements marquants?
- Pouvez-vous faire économiser du temps à vos clients en leur présentant de nouvelles offres ou en réduisant la friction?
- Quelles opportunités sont créées pour les produits et services lorsque les gens passent d'une étape de vie où ils manquent de temps à une étape où ils ont du temps en abondance?
- Comment pouvez-vous aider vos clients à se préparer pour les événements à venir?

Mon portefeuille

La répartition des dépenses varie au gré des grands événements de la vie, et elle dépend grandement du facteur temps. L'argent dont on dispose, la façon dont on répartit cet argent et notre rapport à l'argent, tout cela change, et le salaire ou l'âge d'une personne ne sont pas les seuls facteurs à prendre en considération. Le moment auquel ces événements marquants (achat d'une première maison, mariage ou arrivée d'un premier enfant, par exemple) surviennent a changé, et continue de changer.

Comprendre la relation entre les revenus, la composition des dépenses de consommation et la richesse (économies nettes) ou les déficits et la façon dont cette relation change pour différentes générations et différentes étapes de la vie offre des informations allant au-delà de celles qu'offrent les modèles démographiques traditionnels.

Questions à se poser

- Comment pouvez-vous déterminer la répartition des dépenses de vos clients?
- Comment pouvez-vous identifier les gens qui gagneront plus ou moins à l'avenir?
- Comment vous préparez-vous à une nouvelle répartition des dépenses des clients advenant un changement de la conjoncture économique?
- Comment pouvez-vous aider vos clients à gérer leurs portefeuilles et leurs budgets, à la fois dans leur contexte actuel et futur?



45 %


des Canadiens craignent de
manquer d'argent à la retraite

 32 %

Le portefeuille du consommateur

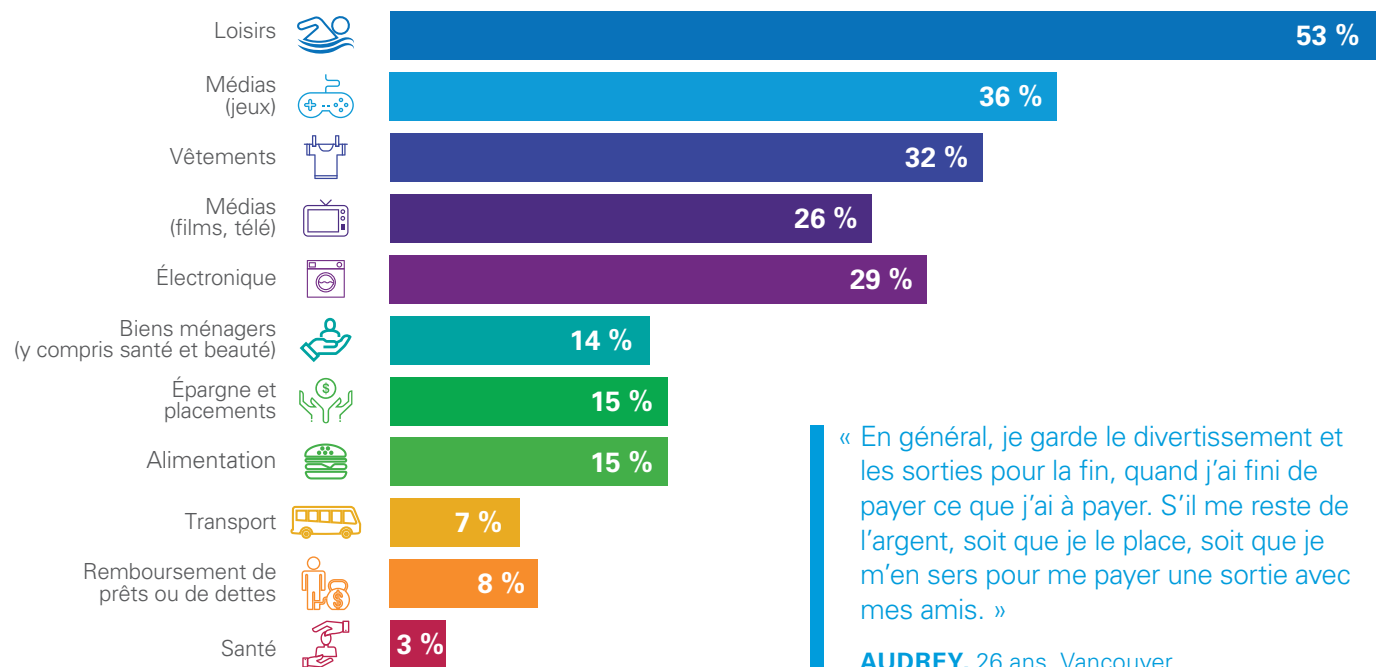
Beaucoup d'organisations croient toujours que la concurrence vient d'une entreprise rivale du même secteur d'activité. Or, selon notre étude et notre expérience, la seule véritable concurrence est le portefeuille du consommateur.

Quel que soit le pays, divers facteurs influencent la nature du portefeuille des consommateurs : le revenu, l'impôt, les études, la retraite, les dettes, les taux d'intérêt, etc. Les priorités des consommateurs changent au gré des étapes de leur vie, tout comme leurs habitudes d'achat (et d'épargne). Étudier les pressions et contraintes exercées sur le portefeuille des consommateurs aux différentes étapes de leur vie permet de comprendre pourquoi ils achètent, où et comment.

Face à une possible baisse de revenu de 10 %, les répondants canadiens, plus que leurs homologues étrangers, ont indiqué qu'ils réduiraient leurs dépenses en loisirs.

Le budget

Nous avons demandé aux répondants quelles dépenses ils réduiraient s'ils subissaient une baisse de revenu de 10 %.



Thèmes émergents au Canada

Les Canadiens cherchent à adopter les nouveautés technologiques sans avoir à sacrifier leur droit à la vie privée, leur autonomie et leur personnalité.



Ma motivation

- On tient à son autonomie, à son indépendance et à sa vie privée.
- On préfère les expériences aux biens matériels.
- Les réseaux personnels et le bouche-à-oreille influencent les décisions d'achat.



Mon attention

- On filtre l'information pour éviter la surcharge.
- Il y a des cyniques qui mettent en doute l'authenticité et les motifs des marques.
- Certains dénoncent une dérive médiatique, une épidémie de « fausses nouvelles ».

31 %



Proportion des répondants qui ne troqueraient pas leurs données

1 sur 3



Proportion qui ne sait pas quelle information est fiable

Les autres les troqueraient contre :



21 %

De l'argent



17 %

Une valeur ajoutée/un rabais



11 %

La sécurité

52 %

Proportion qui estime être au courant de l'actualité du jour

42 %

Proportion qui ne tient pas à des contacts avec les marques dans les médias sociaux

« Les gens publient constamment une chose ou une autre sur Instagram, Facebook ou Snapchat [...] Essayer de gérer tout ça et de faire ce qu'on a à faire, ce n'est pas évident. »

FRANCES, 32 ans, Rivers

*Toutes les statistiques sont tirées de la version 2018 du sondage *Moi, ma vie, mon portefeuille*.



Ma connexion

- Le multi-écrans est une habitude très répandue; les gens ne peuvent se passer de leur téléphone pendant leurs activités.
- Certains dédaignent les assistants vocaux, une menace au libre arbitre.

1 sur 4



Proportion qui préférerait perdre son portefeuille plutôt que son téléphone



Mon horaire

- La richesse est la clé pour avoir des loisirs et une vie plus équilibrée.
- La vie privée et l'autonomie comptent plus que les gains de temps promis par les innovations comme les services de réapprovisionnement automatique.



7,8 h

Journée de travail moyenne

Préférence



7 h par jour



Mon portefeuille

- Beaucoup de gens cumulent plusieurs petits boulots : c'est l'ère de l'économie à la demande.
- On se passe de petits plaisirs quotidiens pour s'offrir des vacances de rêve.
- L'automatisation inquiète, mais peu de gens se sentent directement concernés.

76 %



Proportion qui magasine pour des appareils électroniques chaque année



30 %

se sont déconnectés

50 %

avaient besoin d'un répit

31 %

avaient l'impression de passer à côté de la vie

43 %



Proportion des répondants qui estiment que leur travail empiète sur leur vie personnelle

28 %



Proportion très inquiète à l'idée de la retraite

« [...] on ne peut pas regarder la télévision sans avoir au moins son téléphone dans les mains. Maintenant, j'utilise aussi mon iPad, et j'ai mon téléphone près de moi. À une certaine époque, [...] la télé jouait en arrière-plan... »

BRENDAN, 31 ans, Toronto

46 %



Proportion des répondants qui souhaitent que les employeurs respectent leur temps

« À vrai dire, j'aimerais prendre ma retraite le plus tôt possible. J'aimerais confectionner des bijoux sans avoir à m'inquiéter d'avoir un emploi, mais je crois qu'une retraite anticipée est fort peu probable. Est-ce que je serai en mesure de prendre ma retraite un jour? Je ne sais pas. »

AUDREY, 26 ans, Vancouver

*Toutes les statistiques sont tirées de la version 2018 du sondage *Moi, ma vie, mon portefeuille*.

Savoir lire les signes

Il importe de comprendre les signes de changement pour suivre l'évolution du consommateur.

Partout dans le monde, quel que soit le secteur, les entreprises sont engagées dans une bataille pour la croissance. Face à une concurrence féroce, nombreuses sont celles qui peinent à comprendre les multiples compromis que les consommateurs sont prêts à faire et les facteurs qui influencent leurs décisions. Aussi, le passé n'est plus du tout garant de l'avenir.

Une variété de mouvements macro et micro économiques et démographiques, et l'adoption accélérée et généralisée de la technologie ont des effets sur le comportement des consommateurs à plusieurs égards.

Ces mouvements sont des signes de changement, qui ont un rayonnement à courte ou à grande longueur d'onde.

Signaux à courte longueur d'onde

Les signaux à courte longueur d'onde proviennent de microévénements et d'extractions d'information qui permettent de se faire une idée de la

vie du consommateur : les personnes ou entités avec lesquelles il se connecte, partage du contenu et interagit sur les médias sociaux; l'information et les médias qu'il consomme; où il va, quand et comment; le moment et l'endroit où il achète, que ce soit en ligne ou en magasin; et ses adresses d'expédition, sa fréquence de commande et son mode de paiement. Lorsqu'il intensifie son utilisation de la technologie et de son appareil, le consommateur laisse derrière lui une piste qui fournit des données contextuelles ou des indices sur presque tous les aspects de sa vie. Bien qu'elles révèlent ce que le consommateur a fait, ces données n'expliquent pas les motivations derrière ses décisions (le « pourquoi »). Fonder ses décisions sur ces données, c'est présumer que le futur ressemble au passé.

Le graphique aux pages 37-38, *Parcours quotidien des données*, propose une représentation visuelle de la quantité de données produites par une personne chaque jour.





Signaux à grande longueur d'onde

Les signaux à grande longueur d'onde sont des macro-événements externes qui ont une incidence sur les expériences, les valeurs et les comportements du consommateur. Ils fournissent le contexte autour des facteurs de motivation et d'influence. Ils ont un effet sur la façon dont le consommateur interagit avec ses pairs et avec le monde qui l'entoure, et ce à quoi il consacre son temps et son attention. Les signaux à grande longueur d'onde émergent au fil du temps sous la forme de mouvements démographiques et d'événements sociaux, technologiques, économiques et politiques vécus par les différentes générations. Pris isolément, les signaux à grande longueur d'onde peuvent sembler trop détachés pour avoir un impact direct sur les achats ou les comportements du consommateur. Or, si les entreprises y portent attention, ces signaux peuvent expliquer le « pourquoi » derrière le mécanisme décisionnel et, surtout, en quoi il varie.

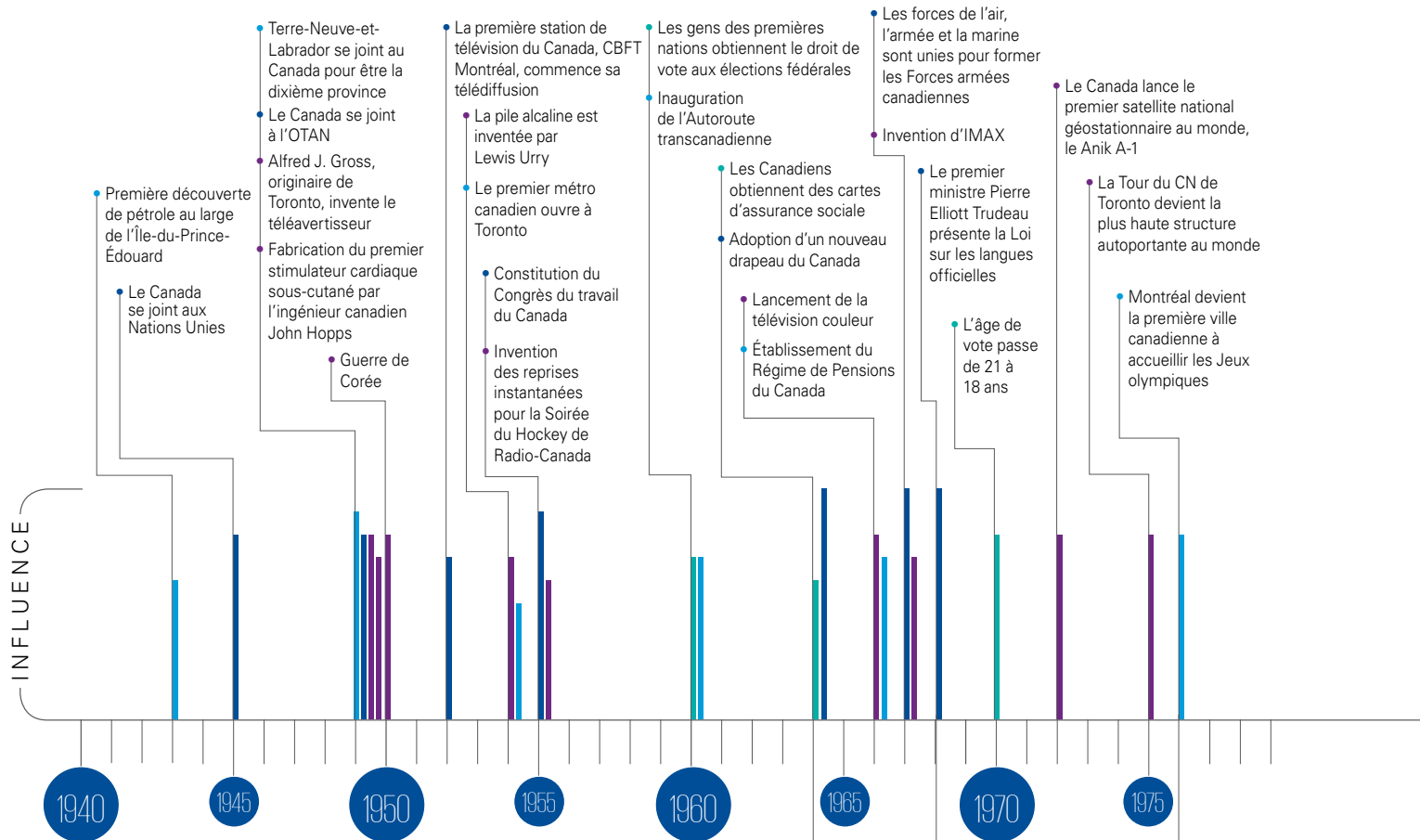
Les pages 19-20 représentent la ligne du temps des événements qui ont influencé des générations de Canadiens.

Et si on combinait les deux?

Les signaux à courte et à grande longueur d'onde sont également importants, mais leur pouvoir réside dans leur combinaison pour comprendre le macrocontexte et le microcontexte.

En trouvant le bon moyen d'explorer et d'analyser ces signaux, les entreprises seront mieux en mesure de prédire les besoins et attentes changeants de leurs clients et les forces qui influencent où, quand, comment et pourquoi ils choisissent ou non de délier les cordons de leur bourse.

Ligne du temps du Canada



La combinaison des facteurs sociaux, technologiques, économiques et politiques définit notre culture et influence la motivation, l'attention, la connexion, l'horaire et le portefeuille de générations entières. Ce graphique représente la ligne du temps des événements qui ont marqué les Canadiens.

Dans la section qui suit, nous aborderons ces événements, les cinq facteurs d'influence personnels ainsi que les interactions intergénérationnelles qui ont façonné le comportement des consommateurs canadiens.

SOCIAL
TECHNOLOGIQUE
ÉCONOMIQUE
POLITIQUE



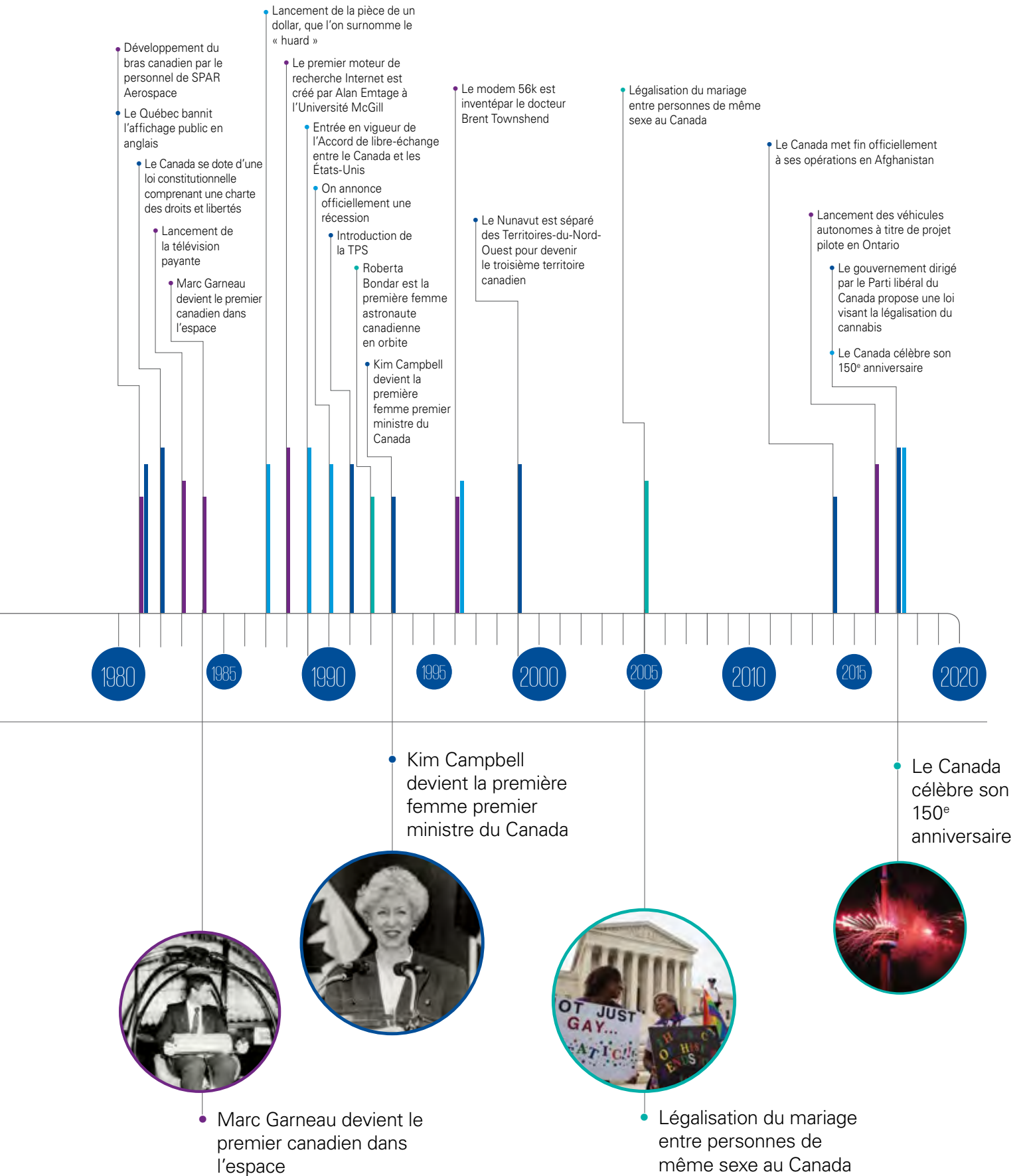
Adoption d'un nouveau drapeau du Canada



Le premier ministre Pierre Elliott Trudeau présente la Loi sur les langues officielles



Montréal devient la première ville canadienne à accueillir les Jeux olympiques



Navigation générationnelle

Les baby-boomers et les milléniaux retenant toute notre attention, sommes-nous en train d'oublier la génération X?

Prédire les comportements générationnels n'est pas aussi facile qu'avant. Les entreprises se sont toujours fiées à des présomptions quant aux différentes étapes de la vie, se servant de l'âge pour déterminer approximativement quand et comment les gens achètent certains produits et services. De nos jours, les étapes de la vie sont plus longues, les événements marquants se déplacent et de nouvelles étapes font leur apparition.

Dans notre tout premier rapport *Moi, ma vie, mon portefeuille*, nous explorions le concept de navigation générationnelle du point de vue des baby-boomers (nés entre le milieu des années 1940 et le milieu des années 1960) et des milléniaux (nés entre 1980 et le nouveau millénaire). Cette fois, nous nous tournons vers la génération X, le groupe démographique né entre le milieu des années 1960 et 1980.

Les baby-boomers et les milléniaux sont relativement faciles à définir. Les premiers, nés entre 1946 et le début des années 1960 en Amérique du Nord, ont grandi pendant l'après-guerre, une ère marquée par la prospérité, l'abondance, le consumérisme et l'optimisme. Ils ont accumulé des propriétés et des biens beaucoup plus rapidement que la génération silencieuse qui les a précédés. Aujourd'hui, ils arrivent à l'étape de la retraite et de la désaccumulation des avoirs. En général, ils ont de l'argent et le temps de le dépenser. Ils attirent l'attention d'une variété de secteurs, qui tentent d'adapter leurs propositions et leurs expériences en fonction de leur horaire et de leur portefeuille.

Les milléniaux, quant à eux, représentent un attrait différent, mais très réel. Considérés dans l'ensemble comme la première génération véritablement numérique, ils ont grandi dans une ère de grande accessibilité et de progression rapide de l'informatique, de la technologie et des communications mobiles.



Par conséquent, même si leur portefeuille n'est pas aussi garni que celui des baby-boomers, l'envergure de leur groupe démographique et leur aisance avec la technologie font d'eux des clients potentiels difficiles à ignorer.

Il ne fait aucun doute que les différences radicales (et souvent conflictuelles) entre les valeurs et les caractéristiques de ces deux générations représentent une manne pour les marketeurs qui s'appuient sur les données et la personnalisation. Pris en sandwich entre ces deux cohortes se trouve un groupe souvent négligé : la génération X, ou la « génération oubliée ».

Les membres de la génération X présentent-ils moins de valeur que leurs prédécesseurs baby-boomers ou les milléniaux qui leur ont succédé? Ou leurs cinq facteurs d'influence personnels représentent-ils une nouvelle occasion pour les organisations de cibler une autre dynamique temps-argent?

Qui est la génération X?

Les membres de la génération X sont nés entre le milieu des années 1960 et 1980, soit après les baby-boomers, mais avant les milléniaux. Ils représentent près de deux milliards de personnes dans le

monde et plus du quart de la population du Canada, et se caractérisent par leur approche entrepreneuriale du travail, leur indépendance d'esprit et leur désir de concilier travail et vie personnelle.

Génération X : Au-delà des généralisations

Pour cerner les forces qui influent sur le portefeuille des consommateurs de la génération X, il faut d'abord définir les événements qui les ont marqués jusqu'à maintenant.

Prenons le cas de Karen, née à la fin des années 1960. Après avoir fini ses études et fait son entrée sur le marché du travail, elle vit le Krach d'octobre 1987, dont les répercussions sur les marchés financiers ont eu de lourdes conséquences sur la confiance des entreprises dans une économie déjà flageolante marquée par des pressions déflationnistes. Plus d'une décennie plus tard, Karen atteint le sommet de ses revenus et commence à investir. Or, l'écroulement de la bulle technologique en 2000 a secoué à nouveau les marchés financiers. Ensuite, après avoir acheté une maison alors que le marché était à son plus haut et

commencé à fonder une famille, la crise financière de 2008 a frappé, affectant du coup son emploi, ses placements et son hypothèque.

Entre 2007 et 2010 aux États-Unis, les membres de la génération X ont collectivement perdu environ 45 % de leur richesse, soit en moyenne 33 000 \$ US par personne et une baisse de la valeur des propriétés avoisinant les 27 %. Les mises à pied massives et les piètres perspectives d'emploi (en partie en raison de l'augmentation de l'impartition et de la délocalisation) ont fait en sorte que 15 % des membres de la génération X ont dû piger dans leurs économies pour couvrir leurs dépenses quotidiennes. Près du quart ont cessé de cotiser à leur fonds de retraite, et beaucoup d'entre eux n'ont jamais rattrapé ces cotisations, vu la lenteur de la reprise depuis la crise financière et hypothécaire.

Même si les effets de ces événements économiques se sont davantage fait sentir dans certains secteurs (surtout l'immobilier) et ont touché moins sévèrement les Canadiens que leurs voisins du sud, ils ont tout de même marqué cette génération. Cela pourrait expliquer pourquoi, dans notre sondage

Qui est la génération X?

Cette génération a donné naissance à plusieurs géants de la technologie, dont Google, WhatsApp et Amazon, tous créés par des membres de la génération X. Et même si les milléniaux sont reconnus comme technophiles, les membres de la génération X ont

rapidement adopté la technologie et utilisent les médias sociaux plus que les autres générations (40 minutes par semaine de plus que les milléniaux, selon le *Social Media Report 2016* de Nielsen). Cette génération est toutefois la plus négligée par les marketeurs.



« Trop d'entreprises fondent encore leur stratégie sur les baby-boomers. Pourtant, ce sont les milléniaux et la génération X qui représentent le plus grand groupe démographique. Ce sont eux qui sont en train de tout chambouler. »

WILLY KRUH

Président mondial, Marchés de consommation et commerce de détail, KPMG International

de cette année, 50 % des Canadiens de la génération X s'inquiètent de leur retraite (contre 45 % dans le monde), et seulement 5 % affirment avoir épargné suffisamment en prévision de leur retraite (9 % à l'échelle mondiale).

Garde partagée

De plus en plus de représentants de la génération X arrivent à une période de leur vie où ils partagent leur temps et leur énergie entre leurs jeunes enfants et leurs parents vieillissants. Cette situation les rend uniques parmi les générations.

Cette étape de vie peut occasionner des pressions sur l'horaire et le portefeuille des membres de la génération X et influencer la répartition de leur temps et de leurs ressources financières, que ce soit pour prendre soin d'un parent baby-boomer ou pour subvenir aux besoins de leurs enfants Z, lesquels restent à la maison plus longtemps que les générations précédentes.

« Je n'ai pas de régime de retraite, et je doute fort que le régime de pensions du Canada sera toujours là lorsque je prendrai ma retraite ou lorsque j'attendrai l'âge magique de la retraite. Il a été mis en place par une autre génération. Sachant que ses réserves s'épuisent, que la génération qui en bénéficie actuellement est plus imposante que la mienne et que moins de gens qu'avant y cotisent, je crois bien qu'il n'existera plus lorsque j'atteindrai la retraite. Alors je devrai continuer de travailler. »

JOANNA, 44 ans, Douglas



 **45** % 

des membres de la génération X ont vu leur richesse décliner entre 2007 et 2010

Pew Charitable Trusts, 2013

Une occasion prometteuse se dessine

Bien que le passé et le présent aient comporté leur lot de défis pour la génération X, l'avenir s'annonce positif. S'ils ne sont pas aussi aisés que leurs parents au même âge, les membres de la génération X se trouvent au sommet de leurs revenus et se dévouent au travail. Selon notre sondage, cette génération souvent négligée gagne plus et dépense plus qu'à tout autre moment dans sa vie.

Même s'ils ne sont pas nés avec la technologie comme les milléniaux, les membres de la génération X sont technophiles. De plus, advenant un éventuel transfert de patrimoine venant de leurs parents, ils pourraient bien, à l'échelle mondiale, devenir plus riches au cours des deux prochaines décennies.

Alors comment les organisations peuvent-elles tirer profit de la dynamique temps-argent et de la richesse croissante de la génération X?

« Les membres de la génération X subissent des pressions et des facteurs de stress de toutes parts, et ils sont de plus en plus disposés à payer pour des services et des produits qui peuvent leur simplifier la vie », explique Peter Hughes, leader, Consommation et services numériques, KPMG au Canada. « Leur temps et leur portefeuille étant de plus en plus sollicités, ils pourraient être plus susceptibles d'investir en vue d'alléger cette pression, particulièrement s'ils héritent de leurs parents et s'ils gagnent plus d'argent au travail. »

Les entreprises sont déjà à pied d'œuvre pour créer des produits et des expériences adaptés à l'horaire et au portefeuille de cette génération à court de temps. On constate d'ailleurs déjà une adoption accélérée des services par abonnement, des rappels automatiques, des assistants numériques et des outils de gestion du temps fondés sur l'intelligence artificielle (IA) pour pallier le manque de temps. La bataille pour gagner la génération X se jouera sur le terrain des maisons intelligentes connectées à l'Internet



des Canadiens de la génération X ressentent un déséquilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle

51 %

des objets, des plateformes vocales qui s'imposent comme solutions de rechange novatrices aux appareils mobiles, et des assistants virtuels basés sur l'IA pour aider à gérer tous les aspects de la vie, pas juste les tâches quotidiennes. Les membres de la génération X investiront dans les technologies qui les rendront plus efficaces, tandis que les baby-boomers chercheront davantage à se simplifier la vie.

Les organisations qui sauront exploiter les données, l'analyse statistique et la technologie pour organiser, en partie, la vie des consommateurs peuvent contribuer à équilibrer la dynamique temps-argent des consommateurs de la génération X et leur proposer une valeur tangible. En regroupant et en simplifiant les complexités de la vie des membres de la génération X, ces organisations seront en bonne position pour tirer profit de la richesse de ce groupe de consommateurs souvent négligé, et pourtant important, au cours des prochaines décennies.

L'effet d'écho entre la génération X et la génération Z

Alors que la génération Z influence la génération X, et vice-versa, une nouvelle réalité se dessine

Le transfert des comportements entre parents et enfants se produit plus rapidement que jamais. Les progrès technologiques et les réalités économiques sont de plus en plus étroitement liés aux générations et accélèrent par le fait même l'adoption des technologies. Bien qu'on observe le même phénomène entre les baby-boomers et leurs enfants milléniaux (dont nous avons dressé le portrait dans notre premier rapport), l'effet d'écho entre les représentants de la génération X (âgés de 40 à 55 ans) et leurs enfants de la génération Z (maintenant adolescents) comporte des nuances uniques et inattendues.

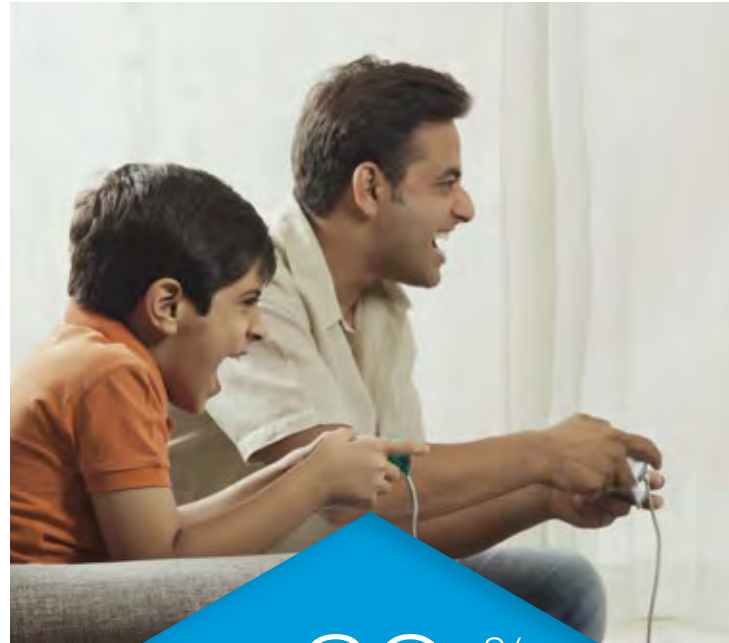
Selon une étude menée en 2017 par la University of New South Wales Business School dans cinq pays, la génération X est la première génération d'enfants qui ont grandi dans une famille où les deux parents travaillaient. On les appelait les enfants à clé, en partie en raison de l'arrivée massive de leurs mères sur le marché du travail. Beaucoup ont senti qu'ils étaient laissés à eux-mêmes et ont cherché l'attention

de leurs parents. Maintenant parents à leur tour, essaient-ils de compenser pour l'absence de leurs parents? Ou considèrent-ils seulement que le monde est plus dangereux?

Leurs enfants de la génération Z passent moins de temps à l'extérieur de la maison et plus de temps en ligne. Selon un sondage de Nature Valley mené en collaboration avec MARU/Vision Critical, les enfants d'aujourd'hui passent trois fois plus de temps à l'intérieur que dehors.

La génération écran

Les représentants de la génération X étaient fortement influencés par leurs pairs, les films et la télévision, et ils sont parmi les premiers à avoir grandi avec des jeux vidéo et des ordinateurs personnels. Comme ils n'ont généralement pas de problèmes avec les jeux vidéo, ils laissent leurs enfants jouer. Par conséquent, on assiste à un accroissement du rôle que jouent les jeux vidéo dans la vie sociale des enfants, ce qui donne lieu à une nouvelle réalité.



des parents canadiens sondés ont dit que leurs enfants influençaient leurs achats de médias

 51 %



10,5

ans est l'âge moyen auquel les parents canadiens ont donné à leur premier enfant accès aux médias sociaux

10,1

Avec la pression qu'exercent les médias sociaux pour être quelqu'un, les jeux nouveau genre permettent aux jeunes générations de former et de vivre une partie de leur vie par l'intermédiaire d'un avatar. Prenons l'exemple du jeu à succès Fortnite. Même si ce jeu est gratuit, il fait plus d'argent que tout autre jeu; il a dernièrement enregistré des ventes intrajeu de l'ordre de 300 millions de dollars. Fortnite est un endroit virtuel où les jeunes de la génération Z, dont beaucoup n'ont pas encore l'âge d'avoir un téléphone intelligent ou de conduire, peuvent socialiser. Le jeu est devenu l'endroit où les jeunes se rassemblent et jouent ensemble, le nouveau parc en quelque sorte.

Pourquoi est-ce si important? Il s'agit de leur identité et beaucoup d'adolescents consacrent désormais leurs économies à l'achat d'objets virtuels plutôt que physiques. Ils dépensent de l'argent sonnant dans un cadre virtuel pour des

compléments qui n'ont rien à voir le jeu en soi, mais qui visent plutôt à améliorer leur avatar, leur personnalité et leur apparence, et à susciter leur intérêt pour des styles et des modes semblables dans le monde réel.

Numériques jusqu'au bout des doigts

Les jeunes de la génération Z ne sont pas juste nés avec les technologies, ils vivent avec leur omniprésence. Ils possèdent plusieurs appareils et doivent s'adapter rapidement à mesure que de nouvelles technologies font leur arrivée. Ils ne regardent pas la télévision traditionnelle comme leurs prédécesseurs. Ils savent choisir leurs médias, où les trouver et comment les consommer. Ils utilisent plusieurs appareils à la fois : ils jouent à des jeux tout en regardant plusieurs émissions simultanément, passant de l'un à l'autre sans problème.

Par conséquent, le paysage médiatique se complexifie, où jeux et films s'entremêlent. Instagram, YouTube et Fortnite ont engendré toute une génération de célébrités qui influencent la génération Z.

Réalité mixte

On assiste à une explosion combinée d'histoires, de mondes et d'appareils, et auxquelles se fondent et se mêlent les vies sociales. Le monde des produits dérivés de films, comme les figurines de Star Wars par exemple, est complètement chamboulé. Les jeux deviennent des films, les films comportent des jeux, YouTube mélange jeux et films avec Minecraft, LEGO fabrique des ensembles Minecraft, les jouets deviennent des jeux vidéo, qui deviennent des films, pour reprendre la forme de jeux vidéo. Si le média est le message, le média se fait remixer et altérer en temps réel.

Cette génération est-elle en train de transformer le visage des médias, du divertissement et de la mode? Et quelles pourraient être les répercussions sur les entreprises de médias et de divertissement? Si les milléniaux sont natifs de la technologie numérique et veulent que tout soit une expérience, les jeunes de la génération Z, financés par génération X, veulent avoir la possibilité d'organiser, de façonner et de remixer tous les médias et les expériences. Les médias doivent être multiplateformes, multihistoires et multiexpérientiels.

« Je consomme des médias sur mon téléphone, sur mon ordinateur portable et sur mon ordinateur de bureau. Je préfère les médias sociaux, car ils me permettent de discuter avec mes amis. C'est YouTube que je regarde le plus, parce qu'il est tellement accessible. Je joue aussi beaucoup à des jeux vidéo sur mon ordinateur avec mes amis. »

OLIVER, 13 ans, Ottawa

Richesse et retraite atermoiemements, temporisation ou déni?

Avec une proportion croissante de la population mondiale mal préparée, le report de la retraite deviendra-t-il la nouvelle retraite?

Une étude de 2017 du Forum économique mondial indique que les six plus importants systèmes d'épargne-retraite — États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Pays-Bas, Canada et Australie — et les deux pays les plus peuplés — la Chine et l'Inde — prévoient collectivement un déficit au titre de l'épargne de 400 billions de dollars américains d'ici 2050, une somme représentant cinq fois la taille de l'économie mondiale à l'heure actuelle.

Ajoutez à cette situation une population vieillissante, l'augmentation des espérances de vie, la hausse des coûts de soins de santé (jumelé au recul des prestations déterminées), la perturbation du marché de l'emploi en raison des avancées technologiques, la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt, et vous obtenez des pressions à la hausse sur le portefeuille des consommateurs. La retraite étant de plus en plus susceptible de devenir un phénomène propre au 20^e siècle, il est temps de se demander si l'équation est toujours valable.

Anxieux, mais ambivalents

Au cours du sondage mené cette année, nous nous sommes penchés sur les attitudes à l'égard de la richesse et de la retraite et avons constaté que les consommateurs éprouvent un certain degré d'anxiété, mais qu'ils

demeurent tout de même complaisants et mal préparés. En moyenne, 28 % des Canadiens (27 % à l'échelle mondiale) affichent un degré d'anxiété élevé à l'égard de leur retraite, alors qu'un tiers des représentants de la génération X affichent un degré élevé d'anxiété, et ce, même si la retraite sera la prochaine grande étape de leur vie.

Cette attitude ambivalente varie peu selon le niveau de revenu. Seulement 12 % des baby-boomers canadiens et 5 % des répondants de la génération X (soit ceux qui se rapprochent le plus de l'étape de désaccumulation) affirment avoir suffisamment d'économies pour prendre leur retraite. Plus préoccupant encore, seul un peu plus du tiers de ces deux générations affirment économiser activement. À une décennie ou deux de la retraite, un étonnant 42 % des représentants de la génération X affirment ne pas avoir encore commencé à économiser pour leurs vieux jours. Des répondants déjà à la retraite, 45 % nous ont indiqué ressentir la peur d'épuiser leurs ressources financières. En ce qui concerne les futurs retraités, environ les deux tiers des milléniaux canadiens n'ont pas encore commencé à épargner ou ont interrompu leur épargne.

Quel facteur mène à un tel report de la planification de l'avenir? Des difficultés à s'acquitter de ses dettes? Le besoin de gagner davantage à l'étape de la retraite? Est-ce l'ignorance, l'ambivalence ou les hypothèses quant au rôle que le gouvernement jouera, ou encore le fait de vivre dans le présent et de remettre à plus tard les réflexions sur l'avenir? Ou, encore, sommes-nous en présence d'un autre phénomène?

Report de la retraite

Ces enjeux contribuent à l'émergence d'une nouvelle étape de la vie : le report de la retraite. Partout au monde, les générations plus âgées se heurtent à une ou aux deux nouvelles réalités :

la perspective de vivre plus longtemps et le besoin ou le désir de travailler plus longtemps. Aujourd'hui, de nombreux consommateurs qui prévoyaient prendre leur retraite et entrer dans une phase de désaccumulation prolongent (ou tentent de prolonger) leur vie active. Par ailleurs, certaines personnes doivent se mesurer à des compétences plus actuelles, se recycler ou occuper des emplois à temps partiel pour joindre les deux bouts.

Demeurer plus longtemps sur le marché du travail n'est pas nécessairement perçu comme une mauvaise chose; certaines personnes continuent à travailler simplement parce qu'elles le désirent. Dans le cadre de notre sondage mondial, un certain nombre de répondants ont affirmé ne pas vouloir prendre leur retraite, de peur de s'ennuyer, et qu'ils préféreraient continuer à travailler aussi longtemps qu'ils le pouvaient (à faire quelque chose qu'ils aiment plutôt que par nécessité). Par conséquent, nombre de personnes ne s'attendent pas à prendre leur retraite selon le même paradigme que par le passé, et le report de la retraite pourrait prendre un tour inattendu.

Pour ceux qui peuvent compter sur des actifs autres que financiers (santé, temps, atouts physiques), l'économie de petits boulots présente de nouvelles manières de faire de l'argent tout en conservant une certaine souplesse et le contrôle à la fois sur son temps et sur ses actifs. Vous avez besoin d'argent? Devenez conducteur pour un service de covoiturage ou louez votre maison sur Airbnb pendant que vous séjournerez chez vos enfants. En bonne santé et bons avec les gens? Prenez soin des autres personnes âgées. En mesure d'aider d'autres personnes âgées à demeurer à domicile? Devenez un soignant par l'entremise de Cera ou Honor. Pour certains, ces options font partie d'un phénomène de complémentarité, soit une manière de remplir leur horaire (en leur donnant de quoi s'occuper) et/ou leur portefeuille (leur conférant un petit revenu d'appoint pour les aider à mener la vie qu'ils entendent). Pour d'autres, toutefois, il s'agit d'une question de pure survie pour pouvoir payer le loyer ou l'hypothèque ou simplement remplir le réfrigérateur dans un contexte où ils doivent se serrer la ceinture.

« Il serait agréable de savoir à un certain moment que je n'aurai plus à me préoccuper de l'argent pour l'avenir... Cela n'arrivera pas [...] »

TIM, 39 ans, Montréal

Au fil des différentes étapes de leur vie, les baby-boomers ont changé la face des entreprises à leur service. Ainsi, on peut supposer qu'ils élargiront la définition de la retraite pour y inclure le moment, l'endroit et la forme de départ à la retraite. Si on se fie à leur passé, bon nombre de baby-boomers pourraient rejeter les paradigmes de la génération silencieuse, comme une retraite au soleil. Ils sont plutôt mobiles, versatiles, actifs et ils boudent les idées préconçues quant à ce que les personnes âgées devraient faire ou être. Leurs plans diffèrent encore plus selon qu'ils ont la santé et la richesse, un des deux ou aucun des deux.

Par ailleurs, lorsqu'on observe la façon dont les baby-boomers soutiennent leurs enfants, nous pourrions devoir remettre en question les hypothèses entourant les projections actuelles des futurs transferts de richesse intergénérationnels. Compte tenu des espérances de vie à la hausse, des prestations de retraite réduites, de la peur d'épuiser ses ressources financières et de la hausse des coûts des soins de santé, les représentants de la génération X et les milléniaux toucheront-ils les héritages prévus?

Impact commercial

Que pourraient signifier l'emploi prolongé, la deuxième carrière et la semi-retraite pour nos besoins en tant que consommateurs? Où cela pourrait-il faire place à de nouvelles occasions? Si les préoccupations croissantes à l'égard de la retraite mènent à l'affectation de sommes plus importantes à l'épargne et au remboursement des dettes, quelles catégories en feront les frais et lesquelles en bénéficieront? Comment les consommateurs pourraient-ils adapter la répartition de leurs dépenses et où pourraient-ils faire des sacrifices? De plus, si les consommateurs d'aujourd'hui n'investissent pas dans les futures

étapes de leurs vies, qui sera notre consommateur « âgé » à l'avenir?

Bien qu'à première vue ces enjeux puissent sembler ne toucher que le secteur des services financiers, les attitudes et comportements des consommateurs à l'égard de la planification ont de possibles incidences pour l'ensemble des secteurs. Il importe donc d'étudier davantage :

- l'ensemble du portefeuille de nos clients, et non seulement leur revenu et leurs habitudes de dépenses, mais également leur accumulation de richesse (ou du déficit net);
- les relations entre la consommation aujourd'hui et la planification pour l'avenir et leur incidence sur la nature du portefeuille du consommateur, y compris sur ce qu'il reste dans le portefeuille;
- l'évolution des habitudes de consommation selon les étapes de la vie, et des besoins qui ne sont pas satisfaits;
- l'interdépendance entre les générations, et la façon dont la situation financière d'une cohorte en affecte une autre, du prolongement du soutien financier entre les générations à la diminution du transfert des richesses alors que les espérances de vie augmentent et que les coûts de soins de santé contribuent à l'érosion des actifs;
- la possibilité de jouer un rôle actif afin d'aider les consommateurs à mieux planifier et préparer leur avenir grâce à une planification axée sur des objectifs et les choix qu'ils font aujourd'hui.

Même si d'importants pans de la société adoptent une attitude de temporisation ou de déni à l'égard de leur retraite, les entreprises qui les servent doivent être parées à un avenir empreint d'incertitude.

Portefeuille des consommateurs : au gré des événements de la vie

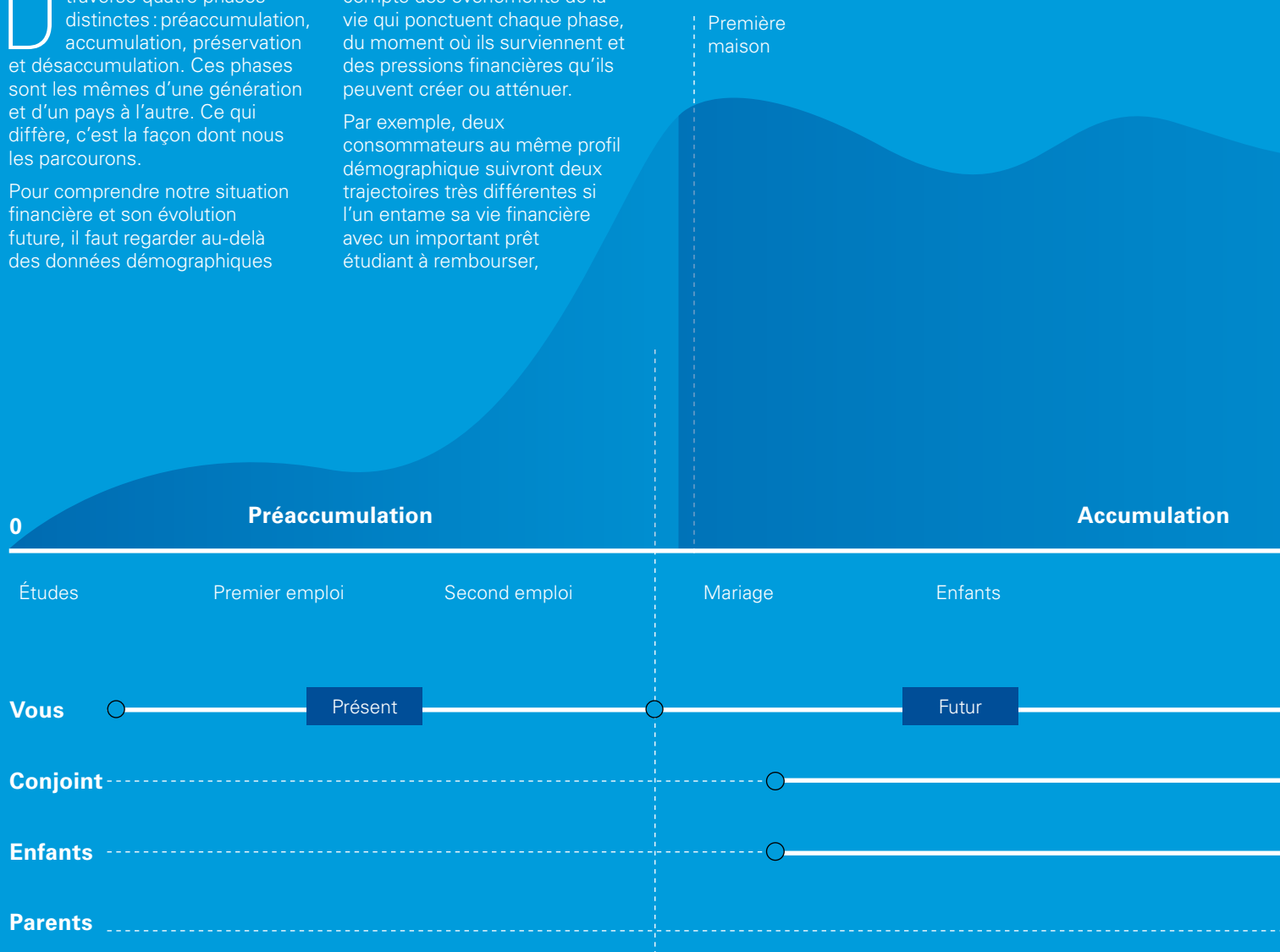
Notre situation financière évolue en fonction des événements de notre vie et du moment où ils surviennent – et non en fonction de notre profil démographique.

Durant le cours de notre vie, notre portefeuille traverse quatre phases distinctes : préaccumulation, accumulation, préservation et désaccumulation. Ces phases sont les mêmes d'une génération et d'un pays à l'autre. Ce qui diffère, c'est la façon dont nous les parcourons.

Pour comprendre notre situation financière et son évolution future, il faut regarder au-delà des données démographiques

de base et des groupes socioéconomiques. Il faut tenir compte des événements de la vie qui ponctuent chaque phase, du moment où ils surviennent et des pressions financières qu'ils peuvent créer ou atténuer.

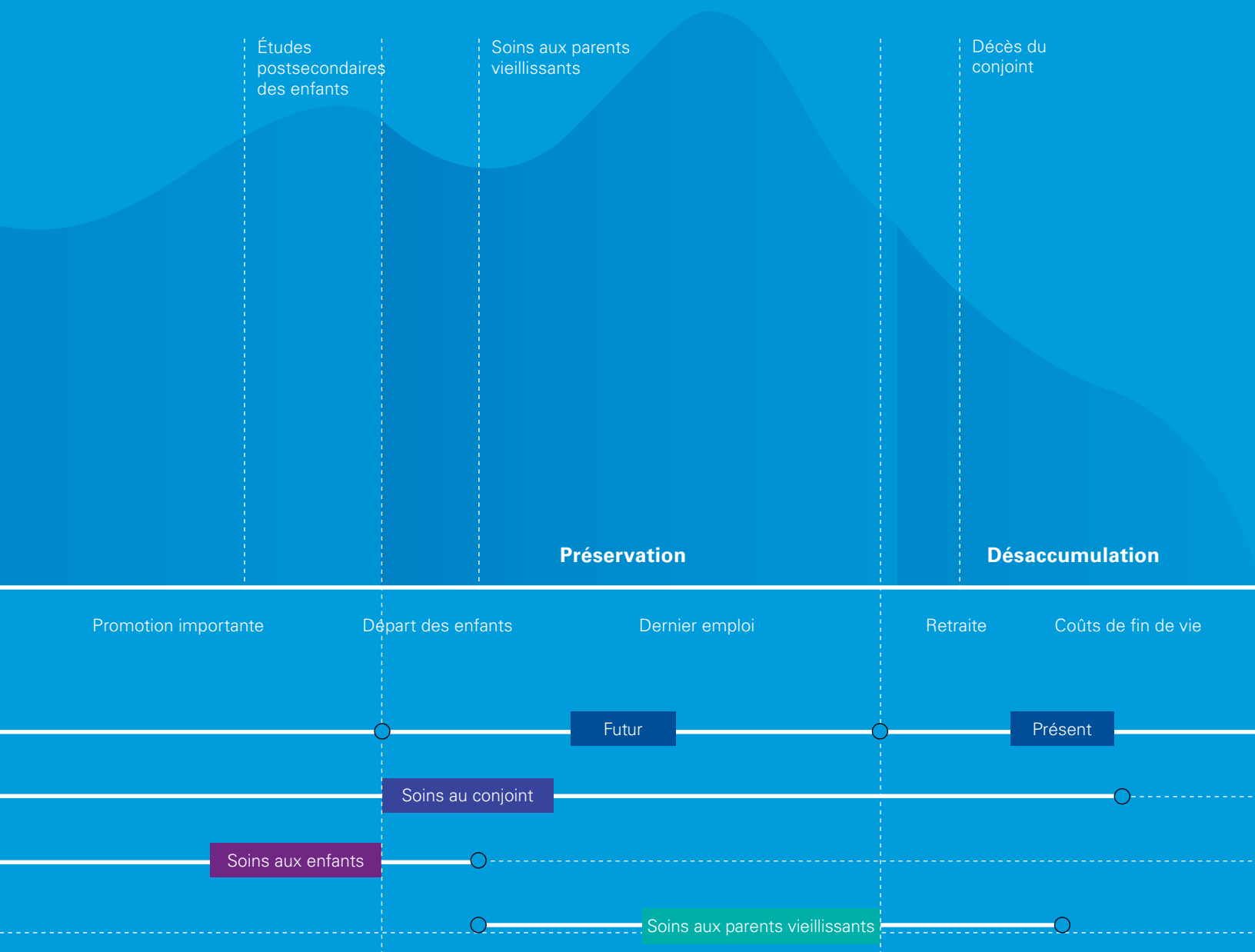
Par exemple, deux consommateurs au même profil démographique suivront deux trajectoires très différentes si l'un entame sa vie financière avec un important prêt étudiant à rembourser,



tandis que l'autre n'a pas fait d'études supérieures. Ou bien si l'un décide de vivre plus longtemps chez ses parents pour ensuite louer un logement, alors que l'autre accède à la propriété aussitôt entré sur le marché du travail. Ou encore si l'un se marie et fonde une famille dans la mi-vingtaine, tandis que l'autre reporte cette décision jusqu'à la fin de la trentaine pour voyager et accumuler les expériences.

Ces facteurs n'influencent pas seulement la situation financière en soi, à savoir les revenus moins la consommation et les dépenses. Ils déterminent également les pressions qu'elle pourrait subir, et donc les besoins susceptibles de figurer en tête de liste à un moment donné. Parallèlement au cadre de référence des cinq facteurs d'influence personnels, il est utile d'analyser l'évolution de la situation

financière des consommateurs en tenant compte des événements marquants de leur vie et du moment où ils surviennent. Cela peut nous aider à établir une planification et des prévisions sur le plan individuel plutôt que pour un groupe homogène et imprécis.



L'illusion du contrôle

La technologie protège les consommateurs contre la surcharge d'information, mais elle a un prix.

1 sur 4



Un répondant sur quatre ignore ou éteint son appareil lorsqu'il se sent submergé d'information.

Nous vivons à une époque où l'information est abondante et où l'on produit plus de données et de contenu en 60 secondes qu'une personne ne peut en consommer en une vie. Nous sommes presque constamment connectés, les appareils jouent un rôle central dans notre quotidien et les assistants vocaux et basés sur l'IA occupent une place grandissante dans nos maisons.

Malgré tout, nous sommes de plus en plus avisés quant au monde qui nous entoure et à la façon dont nous utilisons la technologie pour gérer la multitude d'entreprises, de spécialistes en marketing et de créateurs de contenu qui s'arrachent notre temps et notre attention. Mais quelles en sont les conséquences?

Selon le sondage mondial réalisé cette année, les gens sont généralement très à l'aise avec ce nouveau statu quo. Quelque 76 % des consommateurs sondés disent aimer avoir accès à une grande quantité d'information. Au Canada, 54 % des répondants ont indiqué filtrer l'information de façon proactive, tandis que 31 % se fient aux personnes qu'ils suivent pour le faire, et 33 % préfèrent utiliser des applications et technologies qui le font à leur place. Fait intéressant, 64 % croient pouvoir déterminer si l'information qu'ils consultent est fiable; mais qu'en est-il des 36 % restants?

À première vue, ces résultats sont très positifs. Ils laissent entendre que les consommateurs aiment avoir accès à l'information, qu'ils peuvent en reconnaître l'actualité et l'intégrité, et qu'ils peuvent s'en remettre à leurs réseaux, à la technologie et à leurs propres efforts pour filtrer ce qui est le plus important ou le plus pertinent pour eux.

Or, cet enthousiasme et cette aisance à l'égard de la technologie et du filtrage de l'information sont-ils avantageux pour les organisations qui cherchent à renforcer leurs relations avec les clients et l'engagement de ces derniers? Ou masquent-ils une réalité plus complexe et nuancée? Quelle est l'incidence de notre capacité à sélectionner, à filtrer et à exploiter la technologie pour faire face à la surabondance d'information?

Le filtre numérique

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de comprendre ce que les consommateurs valorisent et la façon dont ils accèdent à l'information. Elles doivent commencer à tenir compte de ce qu'ils modifient dans leur mode de vie, des personnes sur lesquelles ils comptent réellement pour filtrer et transmettre l'information et les messages, ainsi que des biais politiques, sociaux et démographiques qui se créent chez leurs publics cibles.

Depuis l'avènement de l'ère numérique moderne, le ciblage et la personnalisation ont gagné en importance et présentent un potentiel croissant. Néanmoins, la capacité des clients à exploiter la technologie pour gérer l'accès à l'information et éviter d'être surchargés ne représente pas seulement une occasion pour les entreprises. Elle complexifie la façon dont celles-ci attirent, captent et retiennent l'attention des consommateurs qui vivent dans cette réalité transformée.

« La technologie ne fait pas que faciliter la vie des consommateurs; elle permet aux entreprises d'aider ces derniers à faciliter leur vie et, par le fait même, de bâtir des relations plus solides, connectées et durables », explique Willy Kruh, président mondial, Marchés de consommation et commerce de détail, KPMG International. « Cependant, pour ce faire, les entreprises doivent développer des capacités d'analyse de données afin de mieux comprendre la nouvelle réalité des consommateurs et de s'y adapter. Il s'agit d'une occasion certainement intéressante, mais qui ajoute un nouveau degré de complexité et de nuance que les organisations doivent saisir avant de pouvoir en tirer profit. »

La création et la sélection d'information et de contenu pour les consommateurs recèlent un potentiel immense, et comprendre les cinq facteurs d'influence personnels permet d'anticiper ce qu'ils veulent réellement.



Quelle est la principale raison qui pousse les gens à se déconnecter des appareils?

50 % 

54 % 

Besoin d'une pause

14 % 

17 % 

Bénéfices pour la santé

15 % 

12 % 

Sentiment d'anxiété ou de dépassement

13 % 

12 % 

Protection de la vie privée

2 % 

2 % 

Victime d'intimidation

6 % 

3 % 

Autre

La confiance, un impératif absolu

Une explosion de données.

Une confiance inégale envers les institutions.

L'urgence d'agir.

En cette ère de transparence accrue et de clients informés, autonomes et branchés, le concept de confiance a atteint un nouveau degré d'importance. La confiance ne peut plus être tenue pour acquise et est en train de s'imposer rapidement comme condition nécessaire pour accéder à une multitude de précieuses données et connaissances sur les clients, clients qui sont de plus en plus réticents à partager leurs données. Les clients comme les autorités de réglementation accordent une attention grandissante à ces enjeux. Les organisations, les institutions et les gouvernements ne peuvent se permettre de ne rien faire. Dans ce chapitre, nous nous intéressons à cet enjeu complexe et nous explorons son incidence sur les entreprises.

Je vous confie mes données, mais jusqu'à un certain point

Si les clients d'aujourd'hui sont plus disposés à rendre leurs données et leurs renseignements personnels accessibles, ils se soucient davantage de qui s'en sert et comment – au même titre qu'un nombre grandissant d'autorités de réglementation. Par conséquent, les entreprises se doivent de prendre une longueur d'avance.

Il faut toute une vie pour bâtir la confiance et un seul instant pour la détruire. Et parfois, les dommages sont irréparables ou enracinés.

Par le passé, les scandales financiers n'éclataient qu'une ou deux fois au cours d'une vie. Aujourd'hui, ils émergent avec toujours plus de force et d'ampleur. Les fausses nouvelles, le piratage informatique, la corruption, les délits et la malversation meublent la vie quotidienne. Et de plus en plus souvent, ces scandales impliquent des données personnelles et un abus de confiance. Même si elles sont considérées comme un actif, les données peuvent en même temps constituer une responsabilité civile, si elles sont utilisées à mauvais escient ou laissées sans protection. La technologie s'est apparemment immiscée dans tous les aspects de nos vies, en même temps que les traces des données qui l'accompagnent. Ces données présentent une valeur pour les organisations qui sont en mesure de les exploiter, de les contrôler et d'en tirer parti. Or, alors que les clients ignoraient tout de l'étendue et de la profondeur des données que détenaient les organisations ou auxquelles elles pouvaient accéder, de récents événements ont mis le sujet en lumière.

Le manque de transparence évolue. Jusqu'ici, les clients se souciaient avant tout de l'accroissement du volume ou de la portée de leurs données alors que maintenant, le public veut plutôt savoir dans quelle mesure ses données ont été numérisées, regroupées, surveillées et monétisées par des organisations et des gouvernements à son insu ou sans sa permission.



« Les Canadiens ont toujours accordé une attention particulière à la confidentialité de leurs données. C'est en partie parce que le Canada dispose de mécanismes actifs de protection de la vie privée et de lois efficaces sur la protection des renseignements personnels qui ont été jugés adéquats par rapport aux normes plus élevées prévues par les lois européennes, même si une mise à jour s'impose au vu du Règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD). Au Canada, la confidentialité se pose moins comme un enjeu de protection des consommateurs, elle fait partie des droits et des libertés fondamentaux et du tissu social de notre démocratie, » affirme Sylvia Kingsmill, leader nationale, Conformité et confidentialité numérique, KPMG au Canada. « Aujourd'hui, les attentes du public sont encore plus grandes en raison de la médiatisation des atteintes à la cybersécurité et des scandales sur la protection des renseignements impliquant des données sensibles qui peuvent causer des préjudices aux Canadiens si la protection des renseignements personnels ne fait pas l'objet de mesures de surveillance. Ils font plus attention à qui ils confient leurs données, ils veulent savoir à quoi elles serviront exactement, et souhaitent obtenir une quelconque valeur en retour. C'est là que le besoin d'une plus grande transparence se fait sentir, et qu'à son tour, la confiance entre en jeu. »

Et à mesure que ce manque de transparence tend à s'estomper et que plus d'information fait son entrée dans le domaine public, les entreprises s'exposent à un accroissement de leurs risques et de leur vulnérabilité.

La bataille des données

Fait intéressant, à mesure que les entreprises améliorent la personnalisation de leurs offres de services en fonction des besoins et des souhaits de chacun de leurs clients au moyen de l'analyse de données, les clients canadiens se

montrent de plus en plus hésitants et réticents à partager leurs données.

Les entreprises ne doivent pas oublier que la bataille des données n'est pas un affrontement que l'on peut gagner ou perdre. Il est essentiel que les deux camps en sortent gagnants et que les entreprises puissent gagner et conserver la confiance de leurs clients.

« Dans la lutte pour la croissance, connaître son client – intimement, personnellement et totalement – est ce qui sépare les gagnants du reste du peloton. Et la condition la plus essentielle qui sous-tend cette connaissance, ce sont les données », a commenté Julio Hernandez, associé et chef mondial, Centre d'excellence en service à la clientèle, KPMG International. « Elles sont généralement reconnues et ont de la valeur. Grâce à ces données, les organisations peuvent élaborer des expériences entièrement personnalisées, cesser de vivre dans le temps présent et commencer à prévoir à quoi ressemblera le client de demain. Mais sans elles, les organisations sont laissées dans l'ignorance et s'en remettent à des hypothèses désuètes et à des généralisations imprécises. Par conséquent, la confiance est d'une importance si capitale qu'elle ne peut tout simplement pas être laissée au hasard. »

Le contrat : implicite ou explicite

Les entreprises et les dirigeants doivent être conscients des attentes implicites et explicites des clients lorsqu'il s'agit de leurs données. Et la complaisance est un risque trop grand à prendre lorsqu'une organisation n'est qu'à un gazouillis ou un cycle de nouvelles près d'être la prochaine victime d'un acte de piratage ou de voir exposée au grand jour sa gestion des données opaque et manipulatrice.

Comme le montre notre étude, les clients sont habituellement à l'aise de confier leurs renseignements à une organisation

ou une institution avec laquelle ils ont un lien, surtout s'ils estiment que cette organisation a une raison légitime de recueillir cette forme de données (p. ex., un commerçant pour les données transactionnelles, une entreprise de soins de santé pour les renseignements médicaux, etc.). Mais le contrat implicite veut que ces données n'aillent pas plus loin. L'entreprise à qui nous confions nos données en toute connaissance de cause peut les utiliser aux fins attendues ou prévues, mais il n'est pas question qu'elle les utilise à mauvais escient, les manipule, les transmette, les vende ou les divulgue.

L'inconvénient d'un contrat implicite, c'est qu'il peut comporter une zone grise. Les clients ont-ils pleinement conscience de la quantité de données personnelles, financières, transactionnelles et comportementales qu'une organisation détient à leur sujet? Savent-ils vraiment où et comment les organisations peuvent recueillir des données de tierces parties et comment leur présence numérique permet de les suivre à la trace en ligne? Sont-ils conscients et acceptent-ils que différents aspects des données et des renseignements personnels puissent être compilés dans le but de dresser un portrait de leur vie et de prévoir ou d'influencer leurs comportements et leur choix futurs?



La solution

En fin de compte, les clients tiennent de plus en plus à leurs données et veulent que les organisations et les institutions auxquelles ils les transmettent en fassent autant. Or, en même temps, ils réclament plus de transparence et un meilleur contrôle de leur utilisation.

Comme nous l'avons présenté dans notre premier rapport *Moi, ma vie, mon portefeuille*, les clients souhaitent que les organisations leur facilitent la vie, les connaissent et les apprécient. Dorénavant, ils demandent aussi à être protégés. C'est ici que s'ouvre la possibilité pour les organisations de prendre une longueur d'avance.

« Les clients commencent à mesurer la valeur de leurs données et sont moins enclins à les céder que par le passé, précise Sylvia Kingsmill. Les entreprises doivent énoncer clairement pourquoi elles veulent obtenir certains types de données, comment elles comptent les protéger et dans quel contexte elles prévoient les partager. »

La norme RGPD

Le régime de protection des données de l'Union européenne (UE) prévu par le *Règlement général sur la protection des données* (RGPD) hausse la barre pour une meilleure protection des renseignements personnels partout dans le monde. « Peu importe où les entités sont établies, le RGPD est un régime de vaste portée territoriale et s'applique aux entités à l'extérieur de l'UE qui traitent des données européennes, souligne Sylvia Kingsmill. Le gouvernement canadien est en train de moderniser ses propres règles fédérales de confidentialité qui s'appliquent aux entreprises canadiennes afin de continuer à permettre la libre circulation transfrontalière des données européennes aux fins commerciales. Nous prévoyons un resserrement des protections en ce qui concerne la transparence algorithmique, le consentement et l'adoption sur le plan du respect de la confidentialité par des principes de conception pour procurer au client un meilleur contrôle sur ses renseignements personnels et pour favoriser une meilleure expérience client fondée sur la confiance. »

Les Canadiens se soucient de la façon dont les données sont recueillies et protégées.

30 %


sont grandement préoccupés par la surveillance non autorisée de leurs habitudes en ligne

33 %


sont grandement préoccupés par le vol de leur carte de crédit lors de leurs achats en ligne

37 %


sont grandement préoccupés par le piratage de renseignements financiers, médicaux et personnels en ligne

39 %


sont grandement préoccupés par le vol d'identité



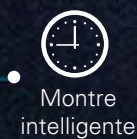
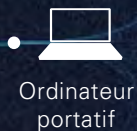
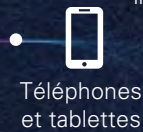
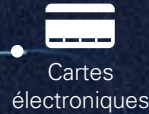
Parcours quotidien des données

Sommes-nous vraiment conscients de nos interactions numériques quotidiennes et de la quantité de données qu'elles génèrent?

Notre dépendance à la technologie a créé un réseau complexe d'appareils, d'applications, d'outils et de destinations, qui alimentent la mine d'informations permettant de brosser le portrait de nos vies.



Mes appareils



Mes comptes, mots de passe, applications et autorisations



Mon empreinte numérique



Twitter



YouTube



Instagram



Uber



Google Maps



Nest



Services bancaires en ligne



Achats en ligne



Courriel



Textos



Fichiers électroniques



Données médicales



Vidéo



Photos



Musique



Livres numériques

Les données que je produis

De quelle façon est-ce que je travaille?

TRAVAIL

- Fichiers créés
- Temps enregistré
- Productivité
- Courriels
- Adresse IP
- Relations professionnelles

Où est mon argent?

FINANCES

- Revenu
- Cote de crédit
- Antécédents de crédit
- Applications financières
- Cartes de crédit
- Cartes de débit
- Opérations financières

Suis-je en santé?

SANTÉ

- Habitudes quotidiennes
- Alimentation et nutrition
- Journal d'exercice
- Données biométriques
- Nombre de pas
- Habitudes de sommeil
- App Santé d'Apple
- Donnée Fit Bit

Où suis-je?

EMPLACEMENT

- Historique des déplacements
- Destinations et trajets fréquents
- Navettage
- Historique des vacances et voyages
- Achat de billets

Quels sont les objets de mes recherches?

RECHERCHE

- Historique de recherche
- Sites web visités
- Clics publicitaires
- Temps passé à chercher
- Contenu vu
- Suivi dans les applications

Quelles sont mes habitudes à la maison?

MAISON INTELLIGENTE

- Consommation énergétique
- Température
- Éclairage
- Services publics
- Ménage
- Capteurs intelligents
- Sécurité
- Télésurveillance

Avec qui suis-je en contact?

CONNEXIONS SOCIALES

- Contacts
- Appels
- Textos
- Médias sociaux
- Mentions « J'aime »
- Abonnements
- Commentaires
- Groupes
- Organisations

Quels sont mes modes de paiement?

PAIEMENTS

- Achats
- Paiements
- Revenu
- Cote de crédit
- Types de comptes

Quelles sont mes habitudes de magasinage?

MAGASINAGE

- Date de l'achat
- Habitudes d'achat
- Reçus papier
- Achats en ligne
- Annonces cliquées
- Recherches récentes
- Livraisons

Quelles sont mes activités?

CALENDRIER/ÉVÉNEMENTS

- Calendrier
- Contacts
- Événements/emplacements
- Achat de billets

Quelles sont mes habitudes d'écoute?

CONSUMMATION DE MÉDIAS

- Sites de diffusion en continu
- Historique de visionnement
- Visionnements de vidéos
- Musique en continu
- Préférences musicales
- Temps d'écoute

Votre client peut-il vous faire confiance?

Le peut-il vraiment? Et continuera-t-il de vous faire confiance lorsqu'il aura compris ce que vous faites avec ses données? L'heure est venue de redéfinir les permissions et les présomptions.

Compte tenu de la valeur potentielle des données, une entreprise peut être tentée de ramasser tous les renseignements disponibles sur ses clients. Or, ce n'est plus suffisant. Il faut se demander ce que pensent les clients de leurs données et comment ils décident à qui faire confiance quant à la protection et à l'utilisation responsable de leurs données.

Il est temps d'aborder avec les clients la question des permissions et des présomptions. Nous entendons par là qu'il faut d'abord obtenir la *permission* explicite des clients avant de recueillir, de stocker et d'utiliser leurs données. Ensuite, après avoir obtenu leur consentement, il faut chercher à comprendre leurs *présomptions* quant à ce que leurs données peuvent révéler sur eux et à quel point ils acceptent qu'elles soient utilisées.

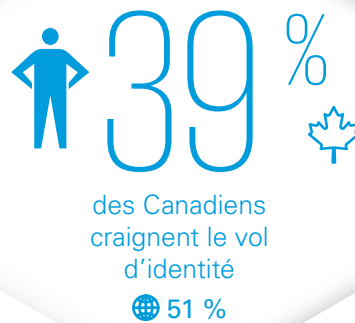
Lorsqu'elles vont au-delà de la question de l'autorisation, qu'elles définissent plus clairement ce que les clients sont prêts à troquer contre certains avantages (personnalisation accrue, promotion, service accéléré, etc.) et qu'elles tiennent compte de leurs modes d'interaction et de communication privilégiés, les organisations acquièrent une mine d'informations leur permettant de modeler et de personnaliser l'expérience client tout en s'assurant la fidélité et la confiance de leur clientèle. De plus, en s'engageant dans de telles discussions avec les clients, on réduit le risque de présomption erronée à l'interne. Après tout, ce n'est pas parce qu'un client dévoile des renseignements personnels qu'on a le droit de les utiliser ou de les vendre comme bon nous semble.



Obtenir la permission, comprendre les présomptions

La fidélisation des clients dépend de plus en plus de la qualité et du degré de personnalisation de la relation entretenue avec eux. Le lien de confiance se bâtit de jour en jour, au gré des expériences personnelles.

La personnalisation ne se limite pas à s'adresser au client par son nom. Il s'agit de comprendre ses



Surveillance accrue des organismes de réglementation

En plus de l'érosion de la confiance, la nouvelle réglementation continue de nuire à l'engagement des clients. La réglementation entourant la protection des données, la sécurité et la transparence à l'égard des clients se resserre aux États-Unis et en Europe, et elle devrait vraisemblablement se resserrer ailleurs dans le monde.

Selon une récente étude de KPMG International, la confiance est devenue un facteur déterminant de l'échec ou de la réussite

d'une entreprise. Pierre angulaire du permis social d'exploitation d'une organisation, la confiance réduit l'incertitude et renforce la résilience. Elle joue sur la réputation de l'organisation, ainsi que sur la satisfaction et la loyauté de sa clientèle. Elle favorise la percée des marchés mondiaux. Et elle inspire les employés, qui ne peuvent offrir une expérience client exceptionnelle que si leur propre expérience avec leur employeur est positive.

circonstances particulières et de montrer une volonté de concevoir ou d'adapter son expérience client en conséquence. Être à l'écoute du client, lui offrir un service individualisé et montrer que l'on connaît ses préférences et ses interactions passées permet de créer une expérience entièrement personnalisée et montre au client qu'on accorde de l'importance à ses données.

Obtenir la permission du client et, par la suite, comprendre ses présomptions sont des principes essentiels à la création d'expériences personnalisées qui profiteront aux deux parties. Il faut tenir compte de plusieurs étapes :

- **Veillez à ce que les permissions soient claires et bien comprises.** Faites preuve de transparence, de clarté, d'honnêteté et de franchise concernant les données que vous recueillez afin que les clients vous accordent leur permission en toute connaissance de cause. Évitez le jargon juridique, ainsi que les formules standards longues et incompréhensibles.
- **Expliquez clairement comment vous protégez les données de vos clients.** Et pas juste une fois. Mettez à jour et communiquez régulièrement vos pratiques de protection des données. Un rigoureux programme de cybersécurité s'avère vital pour protéger les données des clients, mais aussi pour préserver la réputation et l'image de marque. Les clients doivent savoir comment vous évaluez les risques pour la sécurité et la protection des données, quels contrôles vous avez mis en place pour assurer la conformité aux lois et règlements applicables, et comment vous réagissez en cas d'atteinte à la protection des données.
- **Soyez franc et cohérent à l'égard des tiers.** Si votre organisation recueille ou obtient des données provenant de sources tierces, ou si elle transmet des données à des partenaires ou à des tiers, les mêmes principes de transparence et de confidentialité s'appliquent. Soyez honnête auprès des clients quant

à la provenance des données et renseignements personnels et aux moyens que vous prenez pour les obtenir ou les partager. Exigez de vos partenaires, de vos fournisseurs ou d'autres tiers qu'ils respectent au moins vos normes et degrés de transparence minimums. Énoncez clairement vos responsabilités à l'égard des données que vous avez obtenues de tiers ou que vous leur avez transmises, et expliquez ce que vous ferez et ne ferez pas avec ces données. Surtout, respectez la volonté du client et engagez-vous à annuler son abonnement rapidement s'il le demande.

- **Si les choses tournent mal, ne le cachez pas.** Advenant une atteinte à la protection des données ou une violation des politiques communiquées, mentionnez-le sans tarder, expliquez ce que vous faites pour corriger la situation et faire en sorte qu'elle ne se reproduise plus.

Une approche gagnante

Une récente étude de KPMG a confirmé que les marques championnes de l'expérience client considèrent leurs clients comme des biens précieux qu'il convient de conserver et de préserver, et dans lesquels il faut investir. Vraiment, ces efforts promettent de porter fruit pour les deux parties. À mesure que les clients deviennent plus exigeants et plus informés, les organisations qui auront investi temps et argent pour centrer leurs activités sur le client observeront une croissance de leurs revenus et de leurs profits.

L'orientation client n'est possible qu'avec un portrait d'ensemble détaillé du client, c'est-à-dire l'ensemble des forces qui influencent



ses comportements et ses choix. L'exploration des cinq facteurs d'influence personnels – la motivation, l'attention, la connexion, l'horaire et le portefeuille – ainsi que de l'évolution des étapes et événements marquants de la vie, constitue un point de départ pour développer, personnaliser et entretenir une relation client aujourd'hui et demain.

 46 % 

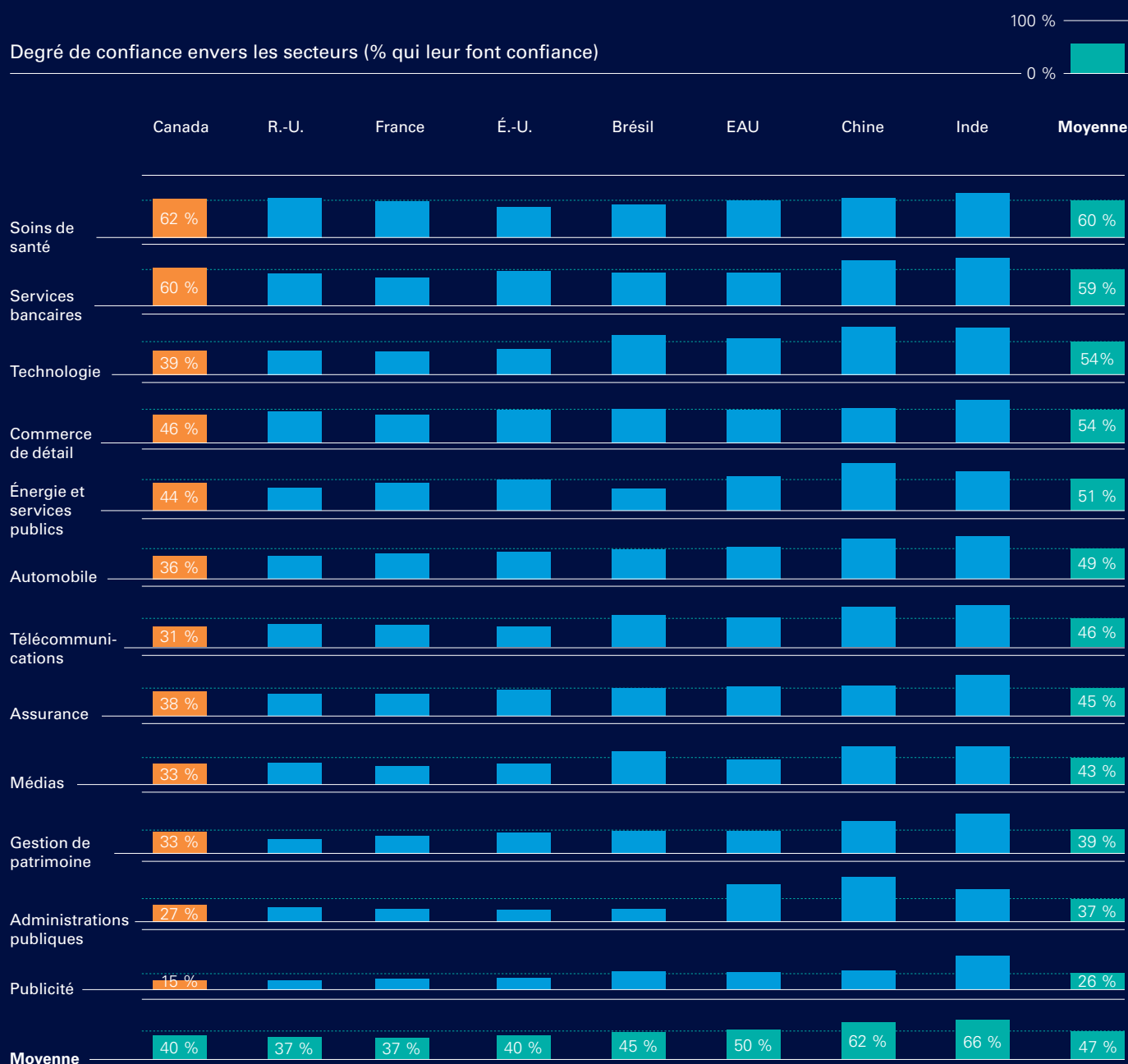
des consommateurs canadiens craignent la surveillance non autorisée de leurs habitudes en ligne

 53 %



Institutions de confiance

Nous avons questionné les répondants sur leur degré de confiance global envers 12 secteurs d'activité, en particulier s'ils faisaient confiance aux employés de ces secteurs, s'ils sentaient qu'ils comptaient pour ces entreprises et s'ils avaient confiance que leurs données étaient protégées.





L'avenir, c'est maintenant. Où est votre client?

Pour répondre aux exigences sans cesse changeantes des clients, il faut avoir une bonne vue d'ensemble, la volonté de créer des expériences intentionnelles et les moyens de ses ambitions.

La recherche d'une perception plus approfondie du client, la personnalisation, une plus grande empathie, un service hors pair et des expériences uniques sont des idées loin d'être saugrenues. Au contraire, elles constituent un enjeu commercial de taille dans un monde de plus en plus concurrentiel.

Le défi qui attend les organisations comporte deux volets. Premièrement, il faut reconnaître que le mécanisme décisionnel du consommateur n'est plus le même qu'avant et qu'il risque de changer à nouveau selon les circonstances, les

événements dans sa vie et les modèles d'engagement. Deuxièmement, dans le monde hyperconnecté, transparent et démocratisé d'aujourd'hui, où l'information et le pouvoir sont entre les mains du client, il importe plus que jamais d'offrir une expérience intentionnelle, unique et personnalisée. Aussi, les attentes à l'égard des expériences s'élèvent plus vite qu'on ne peut les suivre; les expériences exceptionnelles vécues par un client dans une catégorie ou un secteur donné deviennent les attentes de tous les autres.

« On n'a plus affaire au même client qu'avant. Sa vie change constamment en raison de différents événements, des nouvelles technologies et de nouvelles motivations. On ne peut plus le classer dans une catégorie, ce qui signifie que les organisations doivent faire l'effort de le comprendre plus intimement, de suivre l'évolution de ses besoins et de continuellement adapter leurs produits et services pour lui donner ce qu'il veut. »

PETER HUGHES

Leader, Consommation et services numériques, KPMG au Canada



Plus qu'un idéal de gestion

Établir un lien de proximité avec le client. Créer des expériences intentionnelles. Il ne s'agit pas de termes de gestion creux. Il s'agit d'impératifs commerciaux sérieux.

Une étude mondiale sur l'expérience client réalisée sur plusieurs années par KPMG International révèle l'écart entre les organisations performantes et moins performantes à ce chapitre. À l'échelle mondiale, les organisations performantes génèrent, en moyenne, une valeur actionnariale deux fois supérieure à celle de leurs homologues moins performantes. La croissance de leur chiffre d'affaires est deux fois plus élevée et leur capital client — la propension d'un client à demeurer fidèle — est plus grand, ce qui leur donne la possibilité de facturer le plein prix aux clients statiques qui sont moins susceptibles de passer à la concurrence.

Ces mêmes organisations sont aussi en mesure d'investir dans les attributs qui sont importants pour les clients et

d'éliminer ceux qui ne le sont pas, ce qui bien souvent améliore leurs résultats. Lorsque les temps sont durs, les organisations qui n'arrivent pas à offrir des expériences personnalisées et exceptionnelles affichent une érosion des marges cinq fois plus élevées que les organisations performantes.

Une connaissance intime du client d'aujourd'hui et de demain, et la création d'expériences intentionnelles favorisent la croissance, la fidélisation et la hausse des marges, et l'inertie peut occasionner des conséquences existentielles.

Dans cette section, nous explorons pourquoi le jumelage des cinq facteurs d'influence personnels (qui expliquent le « pourquoi » derrière le comportement du client) et des six piliers de l'expérience client (qui permettent de répondre à la question « comment offrir la meilleure expérience pour ce client? ») est un puissant outil pour aider les entreprises à définir et à peaufiner leur stratégie client.

Comprendre le client de demain

Les motivations et les attentes des consommateurs, ce qui retient leur attention, leurs interactions avec la technologie et leurs pairs, les compromis qu'ils font entre temps et argent, et l'évolution de ces facteurs au gré des étapes et événements marquants de la vie sont au cœur du cadre de référence des cinq facteurs d'influence personnels de KPMG. Ce cadre sert de point de départ pour déterminer pourquoi le comportement des consommateurs est en train de changer maintenant et comment il pourrait changer demain. Il permet un niveau de granularité et de précision supérieur à celui des modèles traditionnels de segmentation démographique et des études de marché.

Certaines organisations peuvent se servir de cette connaissance intime du client pour surmonter les obstacles structurels internes au changement. Exemple : USAA, est une société américaine qui offre notamment des services financiers aux membres des forces armées américaines et à leur famille, s'est basée sur les événements marquants de la vie pour structurer ses équipes et ses ressources. La société a mis tout en œuvre pour que ses employés soient parfaitement au courant de la vie de ses clients. Elle est même allée jusqu'à embaucher des clients comme employés et à encourager son personnel à suivre un entraînement militaire pour développer un niveau d'empathie et de connaissance que peu d'organisations ont pu égaler.

D'autres peuvent s'en servir pour orienter la conception de leurs principaux services. Un fournisseur chinois de services de paiements, par exemple, a pris soin de bien comprendre sa clientèle en ligne pour développer une interface spécialisée. Ciblant les milléniaux utilisateurs de téléphone intelligent, cette interface permet de faire des achats depuis son portail : les utilisateurs peuvent faire des paiements, acheter des billets de spectacle ou consulter

leurs placements. Sa conception repose en grande partie sur une observation des comportements.

En gros, les cinq facteurs d'influence personnels permettent aux organisations de consacrer leurs efforts et leurs ressources aux marchés et clients potentiels les plus prometteurs. Mais surtout, ils dotent les dirigeants d'entreprise de renseignements détaillés — les motifs derrière le comportement des consommateurs — qui présentent un fort potentiel. Devant la nécessité d'agir, de réagir, d'adapter les offres ou de créer de nouvelles expériences intentionnelles, les six piliers de l'expérience client répondent à la question « Alors, comment fait-on? », et aident à orienter l'ensemble de l'organisation dans la bonne direction.

Concevoir l'expérience intentionnelle de demain

KPMG International a mené une étude auprès de millions de consommateurs de douzaines de secteurs pendant près d'une décennie. De cette étude se sont dégagés les principaux traits qu'ont en commun les organisations qui offrent une expérience intentionnelle exceptionnelle. Il en a résulté les six piliers de l'expérience client : personnalisation, intégrité, attentes, résolution de problème, temps et efforts, et empathie. Ces piliers permettent de répondre à la question « comment? » qui suit le « pourquoi? ».

Peu de dirigeants d'entreprise contestent l'importance d'exceller dans ces domaines et nombreux sont ceux qui indiquent que c'est d'ailleurs la volonté à l'interne. Mais trop souvent, leurs efforts se heurtent à un obstacle de taille : ils ne connaissent pas suffisamment bien leur client d'aujourd'hui, et de demain, pour concevoir des expériences adaptées. D'où l'utilité de jumeler les cinq facteurs d'influence personnels aux six piliers de l'expérience client pour hiérarchiser les changements à apporter à l'interne, l'affectation des ressources et l'orientation à adopter.

Autre défi dans la création d'expériences intentionnelles : la progression. Les entreprises doivent satisfaire aux attentes minimales du client à l'égard de chaque pilier avant d'obtenir la permission de passer au suivant. Prenons le pilier de l'intégrité. Si une entreprise ne répond pas aux attentes du client en matière d'intégrité, tout effort qu'elle investira pour se différencier sur les plans de la personnalisation ou de l'empathie sera complètement inutile.

« Tout le monde a une anecdote de mauvais service à la clientèle où l'entreprise ne tient pas ses promesses ou passe pour incompétente ou

malhonnête. Ce sont ces expériences que les clients retiennent et il faut beaucoup d'effort pour les reconquérir », explique Katie Bolla, directrice associée, Consommation et services numériques, KPMG au Canada. « Ainsi, les organisations qui souhaitent séduire les plus cyniques feraient mieux de chercher à comprendre leurs attentes et leurs réserves. Avant d'améliorer les expériences intentionnelles ou d'en créer de nouvelles pour le client d'aujourd'hui et de demain, il faut remonter à la source du comportement du client – “le pourquoi” – à l'aide des six piliers de l'expérience client. »



Le tout est plus grand que la somme des parties

« Il faut comprendre ce qui a vraiment de l'importance aux yeux du client, ce qui le mène à ouvrir ou non son portefeuille, pour pouvoir offrir des expériences appropriées », affirme Julio Hernandez, chef, Centre mondial d'excellence clientèle, KPMG International. « Si nous comprenons l'importance relative des contraintes temporelles et budgétaires par rapport aux attentes à l'égard de la personnalisation ou d'un service hors pair, nous sommes en mesure d'adapter nos propositions, nos messages et nos expériences en conséquence. »

À eux seuls, les cinq facteurs d'influence personnels proposent un portrait inédit du client et permettent, à l'aide de l'analyse de données, de prédire où sera le client et quels seront ses éventuels besoins et désirs. Les six piliers de l'expérience client, quant à eux, se veulent un guide fondé sur des données probantes pour offrir des expériences client exceptionnelles.

Ensemble, ils permettent de comprendre le client, de prédire ses comportements et de s'aligner sur ceux-ci. Mais ils permettent surtout d'accroître considérablement la pertinence d'une organisation auprès de sa clientèle changeante.

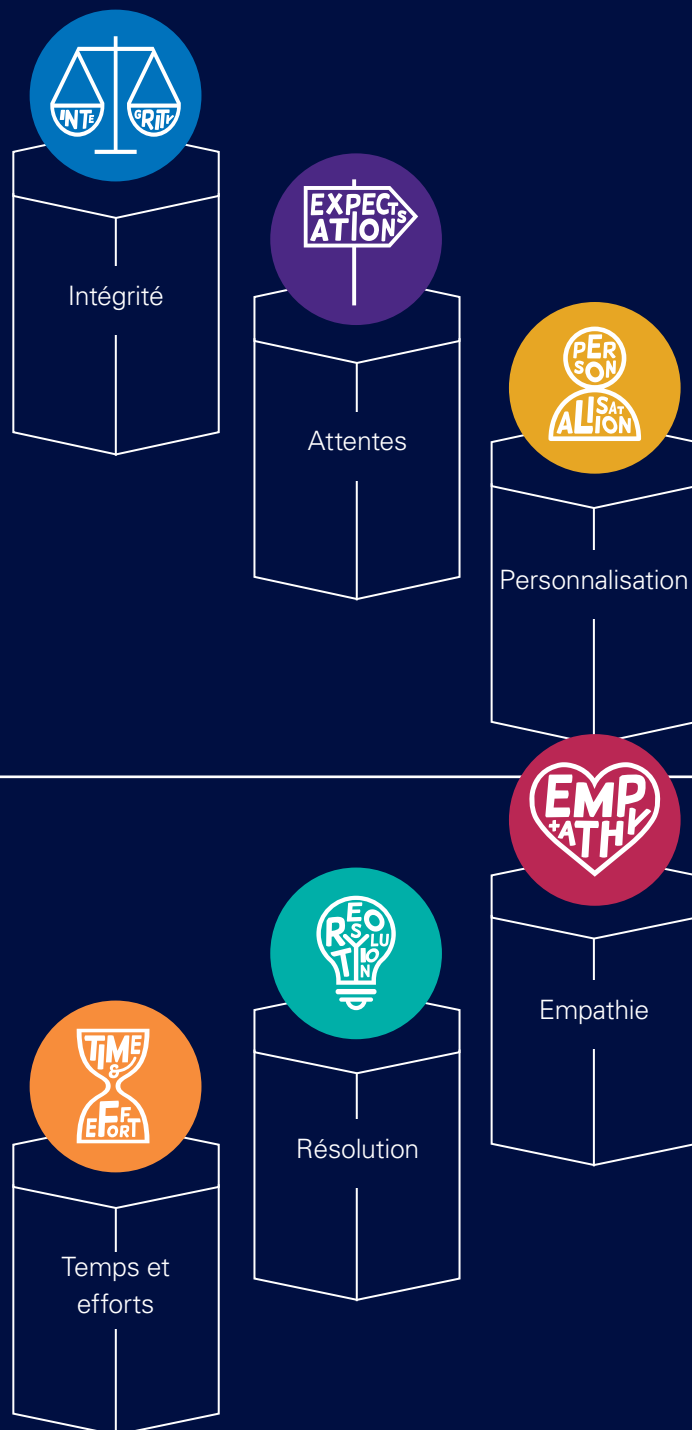
Rehausser l'expérience client

Comprendre le client





Susciter l'engagement du client



Capacités internes



Excellence

- Viser l'excellence
- Articulée autour du client



Engagement

- Harmonisation de l'expérience employé et de l'expérience client
- Motivation et détermination



Exécution

- Souci du détail
- Surveillance continue



Économie

- Expérience client et valeur
- Optimisation de l'expérience



Les interactions de l'avenir

Pour prospérer dans un monde qui évolue de plus en plus rapidement, les organisations doivent maîtriser les technologies et se montrer proactives pour s'assurer d'atteindre le client au moment où il en a besoin, et d'une manière à la fois pertinente et transparente.

De nombreuses organisations prétendent en savoir beaucoup sur leurs clients, mais en savent-elles assez? Au-delà des données démographiques et transactionnelles, très peu d'entreprises peuvent en fait affirmer connaître les cinq facteurs d'influence personnels de leurs clients, à savoir Ma motivation, Mon attention, Ma connexion, Mon horaire et Mon portefeuille.

Dans le tout premier rapport *Moi, ma vie, mon portefeuille* de KPMG International, nous explorons le concept de navigation générationnelle, selon lequel les organisations doivent comprendre les différentes étapes dans la vie d'un consommateur – passage à l'âge adulte, naissance des enfants, départ des enfants ou retraite — et le déplacement des différents événements marquants, pour détecter des tendances et anticiper les besoins futurs.

La propension d'un client à adopter les nouvelles technologies (un facteur qui dépend souvent de la génération à laquelle il appartient) et l'utilisation qu'il en fait, procurent aux organisations plus de contexte pour joindre leur clientèle.

Trois axes

En réaction à la fragmentation des médias et à l'explosion des nouvelles technologies, de nombreuses organisations ont créé toutes sortes de canaux, de points de contact et de passerelles pour tisser des liens avec leur clientèle. Malheureusement, ces voies de communication ne sont pas nécessairement reliées entre elles, et certaines sont plus populaires que d'autres, ce qui crée plus de confusion pour les consommateurs et

les marques avec lesquelles ils interagissent. Au lieu de tout offrir en bloc de peur de rater quelque chose, les entreprises devraient examiner leurs points de contact et l'utilisation qu'en font leurs clients selon trois axes :

Voix : parler et écouter

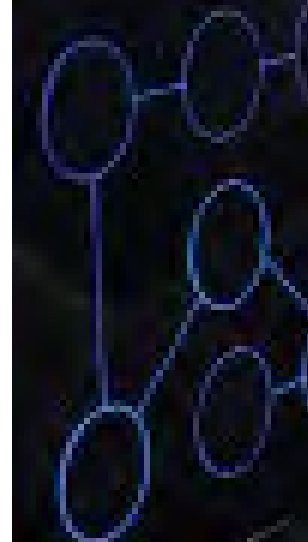
Texte : lire et écrire

Images : visualiser et partager

Une personne qui a une courte question à poser pourrait trouver plus efficace de l'envoyer par texto et de lire la réponse. Si elle doit remplir un rapport d'accident, elle pourrait trouver pratique de téléverser une image du véhicule endommagé. Si son problème est plus complexe et qu'elle doit demander conseil, elle sera probablement plus encline à utiliser un mode de communication vocal, affirme Julio Hernandez, chef, Centre mondial d'excellence clientèle, KPMG International.

Ces points de contact n'ont pas à être indépendants les uns des autres. Ils peuvent être utilisés individuellement ou collectivement pour répondre à un client selon ses préférences. Le but est de savoir comment le client les utilise pour trouver réponse à une question, satisfaire un besoin ou résoudre un problème.

Le contexte est aussi crucial pour déterminer ce qu'un client juge approprié ou intrusif. Les clients s'attendent avant tout à ce que les organisations sachent qui ils sont, la valeur qu'ils représentent et ce qu'ils essaient de faire. Après, les attentes varient énormément.



« [...] l'un des produits d'une entreprise en particulier m'intéressait. Puis, dès que j'ai quitté son site, j'ai commencé à être inondé d'annonces tous les jours chaque fois que j'allais sur les médias sociaux [...] genre "nous avons vu que vous aviez quitté notre site, pourquoi ne pas essayer ceci à la place". C'était presque trop [...] ça ne me dérange pas de recevoir une publicité de temps en temps, surtout si elle est jumelée avec une promotion [...] »

FRANCES, 32 ans, Rivers

Dans ce que Forrester a qualifié d'ère d'accélération de la sophistication et de l'hyperadoption, surveiller l'utilisation que font les milléniaux et les jeunes de la génération Z de la technologie peut aider les entreprises à cerner le genre d'expériences que les clients exigeront demain, ce à quoi elles doivent commencer à penser dès aujourd'hui.

« Les développements exponentiels en IA, l'informatique en périphérie et la connectivité 5G font en sorte qu'humains et machines cohabitent en parfaite symbiose. Discrètes, dotées de capteurs intelligents et toujours connectées, les machines interagissent plus naturellement avec l'humain, ce qui favorise leur adoption. Nous, les humains, parlons déjà à nos appareils et nous partageons en permanence des données sensibles par l'entremise de la technologie prêt-à-porter. De plus, des caméras nous reconnaissent automatiquement. Plus nous serons à l'aise avec cette nouvelle réalité, plus nos attentes à l'égard des entreprises avec lesquelles nous interagissons et desquelles nous achetons se baseront sur le principe qu'elles nous comprennent. Les organisations doivent se rééquiper pour faire partie de ce nouvel écosystème de données connecté et pour offrir aux consommateurs des expériences pertinentes pour eux. Les cinq facteurs d'influence personnels permettent aux organisations de synthétiser toutes ces données sur le comportement humain et de créer des expériences riches, personnalisées et différenciées qui tiennent compte des particularités de chaque groupe et de chaque personne. »

SHREESHANT DABIR

Leader national, Analyse de données et IA
KPMG au Canada



Commerce interentreprises : le facteur humain

Le client commercial est aussi un consommateur dans sa vie personnelle. Ses attentes changeantes se transposent désormais dans le milieu de travail. L'analyse du comportement du client dans un contexte de commerce interentreprises peut donc s'avérer utile.

Finie l'époque où les relations interentreprises et la prise de décision reposaient uniquement sur la qualité, le coût et le délai de livraison. Bien que toujours importants, ces facteurs se sont banalisés pour devenir la norme dans toute transaction commerciale.

De nos jours, l'enjeu est plus complexe et comporte de multiples facettes. Il s'agit d'une suite de facteurs humains qui influencent la façon dont les différents membres du comité décisionnel d'une organisation prennent des décisions, font des compromis et choisissent leurs partenaires, ce qui multiplie les parallèles avec la relation entreprise-consommateur. Si on parle depuis longtemps de consommerisation du marché interentreprises, les données ne sont pas suffisantes pour suivre le rythme. Bien que notre rapport porte sur l'évolution du consommateur, bon nombre des thèmes qui se sont dégagés de notre étude s'avèrent à la fois pertinents et évidents dans un contexte interentreprises. Et le cadre que nous appliquons pour comprendre les motivations derrière les choix des consommateurs, aujourd'hui et demain, s'applique aussi dans ce contexte.

Les cinq facteurs d'influence personnels dans un contexte de commerce interentreprises

Les cinq facteurs d'influence personnels sont aussi utiles dans un contexte de commerce interentreprises, et ils permettent de comprendre comment les clients font leurs choix, comme nous l'avons vu plus tôt dans notre rapport. Dans un contexte commercial, on est en présence des mêmes facteurs. Les personnes qui prennent les décisions commerciales et gèrent les relations le long de la chaîne de valeur sont toutes, en fin de compte, des clients. Et il ne fait pas de doute que notre comportement et nos expériences à la maison influencent notre vie professionnelle.

Ma motivation

Dans un contexte de commerce interentreprises, ce sont habituellement des facteurs financiers qui influencent la prise de décision, mais on note que les relations de confiance et durables occupent désormais une plus grande place. Le coût est rarement le seul ou même le principal facteur. Les attentes en matière de service et de transparence changent et déterminent

les motivations commerciales. Il faut aussi tenir compte du fait que si les expériences client exceptionnelles vécues comme consommateurs forgent les attentes, elles le font aussi dans un contexte commercial (« si mon détaillant peut le faire, pourquoi ces fournisseurs ne le peuvent-ils pas? »). On peut aussi transposer ce constat dans la relation fournisseur-fournisseur, où une expérience client dans un aspect peut entraîner de nouvelles attentes.

Mon attention

Les membres des comités décisionnels sont sollicités de toutes parts et sous pression, tout comme nous le sommes en tant que consommateurs. La technologie a transformé notre rapport à l'information et notre façon de communiquer, et notre attention au travail est fragmentée. Quand on comprend les effets de tout cela sur les différents rôles au sein d'une organisation cliente, et à différents moments dans le calendrier des activités du client, on peut plus facilement déterminer les facteurs humains ou autres qui se disputent le temps et l'attention de notre public cible.

Ma connexion

Pour savoir comment adapter les messages et les offres de service à une organisation cliente et son expérience, il faut comprendre les rapports qu'entretiennent les différents membres d'un comité décisionnel, et l'influence qu'ils exercent les uns sur les autres. Il ne faut pas non plus négliger l'influence des médias sociaux, car les différents membres d'une chaîne de valeur sont de plus en plus connectés et liés à des cercles d'influenceurs qui favorisent la collaboration, la cocréation et la rétroaction en temps réel.

Mon horaire

Le temps est une denrée précieuse et cela vaut aussi dans un contexte commercial; sa valeur se mesure à l'échelle individuelle et à l'échelle organisationnelle. L'individu mesure le temps et l'effort qu'il consacre à la négociation et l'exécution de transactions, à la mise en œuvre, à la prestation de service et à la réception de service. Pour l'organisation, le temps

se mesure en modalités de paiement, modalités de livraison, calendriers de mise en œuvre et garanties.

Mon portefeuille

Les budgets sont, indéniablement, un facteur important dans toute décision commerciale. Mais quand on connaît l'essentiel d'une entreprise – le bilan, l'état des résultats, le fonds de roulement, etc. – on peut découvrir les pressions financières et trouver des occasions d'ajouter de la valeur en structurant l'aspect financier de la relation commerciale.

Comme dans le cas des consommateurs, les cinq facteurs d'influence personnels sont interconnectés et ils changent continuellement. Ces facteurs sous-tendent la prise de décision et en les examinant isolément, on risque de ne pas percevoir les nuances qui



pourraient favoriser ou faire échouer une transaction, ou encore de ne pas cerner les besoins inassouvis d'un client et les compromis qui pourraient améliorer son expérience et la relation.

Événements marquants et étapes de la vie

Pour le consommateur, les cinq facteurs d'influence personnels varient en fonction de ses priorités au fil des différents événements marquants et étapes de sa vie. En milieu de travail, les gens franchissent différents jalons de carrière – premier emploi, promotion, nouvel emploi dans une autre entreprise – ainsi que différentes étapes dans une vie professionnelle, comme le début de carrière, les années à salaire maximal et la retraite.



On peut aussi appliquer les concepts d'événements marquants et d'étapes de la vie au contexte du commerce interentreprises pour prédire quand et comment les priorités d'un client peuvent changer, pour voir comment en tenir compte dans la prestation de services et les expériences, et en fin de compte, pour fidéliser le client et favoriser une relation à long terme avec lui.

Mais il faut surtout reconnaître les différents contextes qui viennent avant et après la négociation et l'exécution d'une transaction. Il n'y a qu'à comparer une situation où une entreprise en démarrage en manque d'argent cherche à louer un bureau et une autre où la même entreprise, maintenant profitable et rodée, veut prendre de l'expansion. Le contexte façonne la décision.

Il peut être utile de séparer les étapes de l'acquisition d'un client, avant et après l'achat, du service à la clientèle au service après-vente, car la dynamique diffère d'une étape à l'autre. Les entreprises qui n'interagissent pas avec le consommateur au stade de l'acquisition peuvent interagir avec lui aux stades de l'utilisation et du service après-vente, et d'autres intervenants de l'organisation peuvent être appelés à jouer un rôle dans la relation. Les cinq facteurs d'influence personnels utilisés dans ces deux contextes différents – consolider la relation et offrir une expérience – aideront les organisations à adapter leur offre et leur message avec plus de précision.

De plus, les attentes en matière de technologie des clients commerciaux sont façonnées par les générations auxquelles ils appartiennent. Sans surprise, lorsque les gens atteignent des postes de haute direction, rang toujours dominé par les baby-boomers dans de nombreux secteurs, leurs interactions avec la technologie de l'entreprise diminuent, car ces tâches sont déléguées à d'autres. Par conséquent, ils ne savent pas nécessairement comment se déroule l'expérience quotidienne des employés et des clients avec les technologies de l'entreprise. Ajoutons à l'équation l'intolérance croissante de la génération X envers les anciennes technologies, les attentes élevées des milléniaux et l'arrivée éventuelle de la

génération Z sur le marché du travail, et l'angle générationnel prend tout son sens quand il s'agit d'évaluer les attentes à l'égard de la technologie

La fin de l'entreprise inoffensive

En plus de comprendre chaque membre d'un comité décisionnel et l'influence de chacun sur les achats et les relations d'une entreprise, il faut reconnaître que les organisations – comme les marques – doivent définir leurs propres facteurs d'influence personnels.

Partout dans le monde, comme jamais auparavant, les entreprises choisissent de prendre position sur des enjeux d'ordre public, ou sont fortement incitées à le faire; elles lèvent la main pour dire : « voici ce en quoi nous croyons ».

Il peut s'agir d'enjeux politiques, économiques ou sociaux, comme l'égalité et les droits de la personne, ou de questions plus spécialisées ou nuancées qui sont d'intérêt pour les travailleurs et partenaires locaux.

Quels que soient ces enjeux, c'est là qu'une organisation développe sa marque, révèle une partie de son âme, pour prendre vie. Ce faisant, elle révèle des facteurs d'influence personnels qui sont propres à ses employés, à ses partenaires, à ses clients, à ses investisseurs et à d'autres intervenants.

Attentes en hausse

Comme dans un contexte consommateur, les attentes dans un contexte de commerce interentreprises



s'élèvent plus vite qu'on ne peut les suivre. On ne peut plus se fier aux fonctionnalités ni au prix pour nouer et maintenir des relations commerciales à long terme. Il faut constamment redéfinir la référence en matière d'expérience client.

« Le client en salle de réunion n'est pas si différent de celui dans son salon », affirme Katie Bolla, directrice associée, Consommation et services numériques, KPMG au Canada. « En fin de compte, il veut que ses partenaires commerciaux connaissent son organisation, accordent de l'importance à son partenariat, facilitent les transactions et protègent ses données et sa réputation. »

« Certaines entreprises se disent : "On procède ainsi depuis 40 ans. Pourquoi changer maintenant?". Elles entrent dans une nouvelle ère, mais avec une ancienne mentalité. Elles ne sont pas curieuses, ne se réinventent pas. Je mets souvent mes clients au défi de voir la situation sous un autre angle. Je leur demande : Et si vous démarriez votre entreprise aujourd'hui? Qui seriez-vous? Comment vous distingueriez-vous? Comment vous serviriez-vous de la technologie pour façonner votre entreprise et atteindre votre clientèle? Comment envisageriez-vous l'avenir et que feriez-vous pour vous y adapter? »

WILLY KRUH,

président mondial, Marchés de consommation et commerce de détail, KPMG International



Faits saillants : Le point de vue mondial

Citoyens soumis à des changements et forces
mondiales présentant une réponse résolument locale

Dans le tout premier rapport *Moi, ma vie, mon portefeuille*, KPMG International explorait comment le changement des attitudes, des attentes et des comportements des consommateurs se présentait dans les quatre principaux marchés mondiaux, soit la Chine, l'Inde, le Royaume-Uni et les États-Unis. Cette année, nous avons étendu notre sondage et notre recherche ethnographique pour y inclure quatre pays additionnels, soit le Canada, le Brésil, la France et les Émirats arabes unis.

Dans les pages qui précèdent, nous avons exposé les nuances des consommateurs canadiens, ce qui les différencie des consommateurs des autres pays et ce que cela signifie pour les organisations qui envisagent de faire des affaires au Canada.

L'analyse qui suit présente un aperçu de nos conclusions, ainsi que des liens vers des sommaires plus détaillés pour chaque pays ayant pris part au sondage cette année.

Les consommateurs de par le monde, soumis à des forces et facteurs communs, évoluent, mais leurs réactions sont souvent différentes. Le changement, semblerait-il, est une question de perception.

Au Brésil, autrefois le fer de lance des économies de marché émergentes, les consommateurs ont subi des bouleversements politiques, ainsi que la pire contraction économique des temps modernes. Leur introduction au monde numérique et à tous les avantages qu'il confère a été freinée par les pressions à la hausse sur leur portefeuille dans un contexte caractérisé par une reprise

anémique et par le faible niveau de confiance dans les institutions des secteurs public et privé. Bien que ce pays de plus en plus rompu au numérique comptant plus de 200 millions de consommateurs semble entrer dans une phase de prospérité et de retour de la confiance, sa culture en ligne de recherche d'aubaines et son souvenir récent de la corruption, des scandales et des risques inhérents aux données ne sont pas prêts de disparaître.

La France, quant à elle, est une nation d'enthousiastes du numérique. Un des cinq premiers pays au chapitre du commerce électronique, et le seul doté d'un réseau de commerce en ligne national datant d'aussi tôt que 1981. Comme la France cumule trois décennies de commerce électronique, il n'est pas surprenant que les achats en ligne ne soient pas limités aux milléniaux. Toutefois, bien qu'ils adoptent avec enthousiasme la technologie, les consommateurs français le font selon leur propre paradigme, exprimant leur inconfort à être traités comme un point de données et exigeant des interactions et expériences humaines et personnalisées avec les marques. Ils connaissent la valeur inhérente à leurs données pour les marques et autres institutions et sont prêts à les divulguer au profit de la personnalisation. Mais la confiance tarde à être acquise, surtout en ce qui concerne les banques et les sociétés dans les domaines des technologies et des télécommunications.





 **54%** 

des chefs de la direction de par le monde affirment que leur organisation perturbe activement leur secteur d'activité au lieu d'attendre d'être perturbée par la concurrence

Il suffit de se tourner vers l'Inde, un pays vaste et en évolution rapide peuplé de 1,3 milliard de consommateurs pour être frappé par cette diversité. Tenant plus d'un continent que d'un pays, l'Inde est notamment caractérisée par un éventail de langues, de religions et de statistiques démographiques, ainsi que par l'immense fossé séparant la connectivité et les comportements des centres urbains et des milieux ruraux.

Bien que les téléphones intelligents fassent partie du quotidien de 10 % des citoyens indiens résidant dans les dix plus grands centres urbains, la révolution numérique, ainsi que le nouvel accès à l'information et les choix qu'elle confère, bouleverse le commerce et l'engagement des consommateurs dans la grande majorité du pays. Il faut toutefois noter que l'adaptation au marché indien

est essentielle, particulièrement en raison du fait que les consommateurs indiens manquent de temps et ont des motivations et des objectifs qui diffèrent de ceux des Occidentaux.

Parallèlement, la modeste mais opulente population des Émirats arabes unis, comptant environ 9,5 millions de citoyens, assiste à une révolution numérique comparable et complètement différente à la fois. Ce pays hautement connecté accorde beaucoup de valeur aux expériences et au divertissement sociaux et immersifs allant de pair avec les gigantesques centres commerciaux des pays du Golfe. Mais les citoyens sont encouragés à miser sur la valeur de la technologie par le truchement de la numérisation des services publics et des investissements dans les villes intelligentes. Cela servira uniquement à mettre la barre plus haute pour les enthousiastes désirant engager une population peu susceptible de se détourner des expériences clients hors ligne qui caractérisent son quotidien.

Encore plus à l'Est, en Chine, la croissance exponentielle d'une poignée de plateformes commerciales dominantes comme Alibaba et Tencent continue d'étendre ses tentacules, accélérée par une classe moyenne en pleine croissance et par des tendances vers l'urbanisation uniquement comparables à celles de son voisin tout aussi peuplé, l'Inde. Caractérisée par des différences considérables entre les motivations et les attitudes des consommateurs des plus grandes villes et des zones plus rurales, la technologie semble vouée à continuer d'avoir un effet profond sur la majorité des citoyens. Seulement, cela se fera selon des paradigmes très diversifiés à l'échelle du pays, relevant d'un cran les impératifs de localisation et de personnalisation des organisations cherchant à attirer les consommateurs de plus en plus branchés.

« Les consommateurs de par le monde, soumis à des forces et facteurs communs, évoluent, mais leurs réactions sont souvent différentes. »

« La recherche d'une compréhension plus étroite des consommateurs n'est pas nouvelle en 2018, mais elle a gagné en importance. »

De retour en Occident, la numérisation rapide du Royaume-Uni dans les dernières années et son statut de « royaume connecté » n'est plus nécessairement un gage de son avenir. L'incertitude gagne du terrain, alors que les effets de la sortie de l'Union européenne demeurent nébuleux, à la fois sur les plans politique, économique et sociétal. L'incidence sur les choix des consommateurs britanniques, advenant de nouvelles pressions sur leur portefeuille en 2019, demeure incertaine. Parallèlement, l'évolution des mentalités en ce qui concerne la confiance et la confidentialité des données continue de demander davantage d'efforts aux organisations pour engager les consommateurs, dans un contexte caractérisé par un environnement réglementaire en évolution. Reste à voir si la nouvelle réglementation parviendra à rassurer les consommateurs quant à la protection de leurs données ou les repoussera dans leurs retranchements.

Enfin, aux États-Unis, nous voyons de plus en plus les consommateurs exprimer leurs opinions lorsqu'ils font des achats, compliquant encore davantage un marché qui, en dépit de sa moindre taille, n'est pas moins diversifié que ses contreparties orientales. La confiance n'est pas acquise et les consommateurs continuent de valoriser et de récompenser les organisations qui offrent des expériences client significatives. La technologie et son adoption pour l'engagement des consommateurs sont toujours florissantes à l'heure où la Silicon Valley et d'autres joueurs cherchent des

façons plus intelligentes de faire les choses et créent des modèles d'affaires évolutifs et novateurs.

Bien que les consommateurs de chacun de ces marchés sont soumis aux mêmes forces et changements, et soulèvent souvent les mêmes facteurs quant aux facteurs d'influence personnels, les nuances sont beaucoup plus importantes que ce que certains pourraient supposer à première vue.

La recherche d'une compréhension plus étroite des consommateurs ne date pas d'hier, mais elle a gagné en importance.

Les consommateurs répondent différemment à cet environnement changeant, et ce, non seulement selon leur génération ou leur revenu, mais également selon leur culture et leur contexte national. Les organisations qui prennent ceci en considération pour la conception et la livraison des produits, services, propositions et expériences, et qui organisent et structurent leurs activités en conséquence augmentent leur pertinence aux yeux de consommateurs de plus en plus complexes.

Les consommateurs du monde

Découvrez les tendances qui influencent le comportement des consommateurs dans chacun de ces marchés.



Brésil



Chine



France



Inde



EAU



É.-U.



R.-U.



Visitez la page anglaise
kpmg.com/knowyourcustomer

Méthodologie

Le contexte dans lequel s'inscrit notre approche unique multicouche pour générer de nouvelles perspectives

Les méthodes de recherche traditionnelles fonctionnent mieux lorsque l'avenir s'annonce à l'image du passé, mais à une époque caractérisée par des changements sismiques et une plus grande volatilité, il faut penser autrement pour obtenir de nouvelles perspectives.

En nous fondant sur notre cadre de recherche multicouche, ainsi que sur les pratiques de réflexion conceptuelle développées par les laboratoires d'innovation de KPMG pour notre premier rapport *Moi, ma vie mon portefeuille*, nous sommes allés plus loin cette année en interrogeant, en sondant et en étudiant plus de consommateurs dans plus de marchés à l'échelle mondiale.

Essentiellement, nous ne nous fions pas sur une seule de ces activités en particulier pour brosser un tableau de l'avenir. Les parties, une fois combinées, sont plus grandes que leur somme.

Nous commençons par comprendre les tendances macroéconomiques, identifiant les signaux de changement technologique, économique, et politique. Nous analysons ensuite une combinaison de données scientifiques, économiques et historiques basées sur des faits avant d'ajouter une recherche ethnographique originale pour comprendre les motifs du comportement. Nous combinons cette image en développement et les conclusions ethnographiques pour formuler les questions de notre sondage préliminaire afin de tester la prévalence des comportements. Notre approche commence par une recherche qualitative approfondie pour trouver de l'information qui ne ressort pas des études de marché traditionnelles, passant des signes aux intuitions, aux hypothèses testées, validées et quantifiées.

Pourquoi cette approche permet-elle d'obtenir de meilleures réponses?

« Nous commençons par la recherche sur les tendances, car c'est là qu'apparaissent les premiers signes. Les comportements marginaux et les activités particulières d'aujourd'hui pourraient bien être les grandes tendances de demain. Par ailleurs, nous prenons également en considération la recherche en neuroscience, en ethnographie et en histoire, des composantes essentielles à l'amélioration de la qualité de nos perspectives. »

COLLEEN DRUMMOND

Associée responsable, Laboratoires d'innovation
KPMG aux États-Unis

Quantifiée et historique



Scientifique





Ethnographie



Sondages



Analyses des tendances

Chacune des couches de données offre la possibilité de vérifier nos biais cognitifs et de continuer à explorer l'inconnu (soit les territoires connus et inconnus). En termes simples? Cela nous aide à aller à la chasse aux informations aux bons endroits et en posant les bonnes questions.

Notre méthodologie est une approche unique multicouche qui comprend :

- des données émanant d'un sondage auprès de 18 000 consommateurs en ligne de 51 pays classés par région, génération et catégorie de produits;
- des données émanant de notre *Sondage mondial auprès de chefs de la direction* administré à 1 300 leaders de par le monde;
- des données émanant de notre sondage *Global Consumer Executive Top of Mind* administré à 526 hauts dirigeants de 31 pays, dans lequel 60 % des participants ont dit s'attendre à ce que le marché devienne plus volatil;
- deux nouveaux sondages administrés à environ 25 000 consommateurs du Brésil, du Canada, de la Chine, de la France, de l'Inde, des Émirats arabes unis, du Royaume-Uni et des États-Unis, et ce, pour toutes les catégories démographiques et tranches d'âge;
- des entretiens ethnographiques approfondis avec 196 consommateurs au Brésil, au Canada, en Chine, en France, en Inde, au Royaume-Uni et aux États-Unis;
- des éléments probants quantifiés attestant des tendances au fil du temps;
- des théories et cadres de travail en neuroscience sous-tendant la prise de décisions et les comportements;
- une vaste recherche sur les perturbations du secteur industriel.

Prise de conscience

Sans le savoir, vous subissez déjà des perturbations

« Le rythme du changement est plus rapide que jamais, et ne ralentira pas de sitôt », faisait remarquer Justin Trudeau, premier ministre du Canada, au Forum économique mondial de Davos en 2018.

C'est une chose de reconnaître que des perturbations surviennent dans les organisations, les secteurs et les pays; mais c'en est une autre de reconnaître que nous avons nous-mêmes été perturbés et que, par conséquent, nos stratégies commerciales et nos

tactiques connexes doivent tenir compte de notre situation actuelle, composée d'occasions et de menaces, ainsi que des futurs bouleversements transformationnels. Êtes-vous prêt? Le fait de parler d'innovation ou de technologie numérique ne suffit pas, il faut aussi être capable de passer à l'action.

Lorsque nous discutons avec des chefs d'entreprise du monde entier, tous s'entendent pour dire que nous sommes dans une période de transformation. La plupart d'entre eux croient d'ailleurs que nous verrons plus

de changements au cours des deux ou trois prochaines années que durant les 50 dernières. Mais trop de dirigeants disent aussi que leur entreprise n'a pas été, ou ne sera pas, touchée. Non seulement nous ne sommes pas du tout d'accord, mais nous pensons qu'il s'agit là d'une rupture importante et dangereuse. Notre monde a été chamboulé. Les sociétés et les industries ne subissent pas seulement l'action des perturbations, elles y contribuent. Et ce grand dérangement va se poursuivre.

« Votre stratégie client actuelle suffira-t-elle à vous assurer la fidélité de vos clients à l'avenir? Commencez dès maintenant à bâtir une organisation centrée sur le client. »

RÉALISONS-LE.

Citations

Article	Page	Référence	Source
Navigation générationnelle	21-24	Proportion des représentants de la génération X au Canada	<i>Recensement du Canada de 2016</i>
	21-24	Déclin de la richesse de la génération X entre 2007 et 2010	<i>Gen X rebounds as the only generation to recover the wealth lost after the housing crash</i> , Pew Research, 2018
	21-24	15 % des représentants de la génération X pigent dans leurs économies pour couvrir leurs dépenses quotidiennes	<i>Generation X (Gen X)</i> , Investopedia, 2018
	21-24	Utilisation des médias sociaux par la génération X	<i>2016 Social Media Report</i> , Nielsen, 2016
	21-24	Représentants connus de la génération X	Generation X goes global
	21-24	Temps consacré par la génération X au magasinage en ligne	<i>From Browse to Buy: The Conversion Challenge</i> , Barclays Bank, 2017
L'effet d'écho entre la génération X et la génération Z	25-26	Génération X : la vie avec deux parents qui travaillent	<i>How do you get the best from Generation X?</i> , University of New South Wales Business School/South China Morning Post, 2017
	25-26	Temps que les enfants britanniques passent à jouer dehors	<i>Kids spend half as long playing outside as their parents did</i> , National Trust/Daily Mail, 2016
	25-26	Ventes intrajeu de Fortnite	<i>Report: 'Fortnite: Battle Royale' Made Nearly \$300 Million Last Month</i> , Forbes, 2018
Richesse et retraite : Atermoiements, temporisation ou déni?	27-28	Écarts d'épargne à l'échelle mondiale	<i>Global Pension Timebomb: Funding Gap Set to Dwarf World GDP</i> , World Economic Forum, 2017
Votre client peut-il vous faire confiance?	39-41	Attitude des consommateurs à l'égard des données	<i>Crossing the Line</i> , KPMG International, 2016
	39-41	Attentes des consommateurs à l'égard de la personnalisation	<i>Sondage Global CEO Outlook 2018</i> , KPMG International
	39-41	Excellence de l'expérience client	<i>2018 Global Customer Experience Excellence Analysis</i> , KPMG International, 2018
L'avenir, c'est maintenant. Où est votre client?	44-48	Excellence de l'expérience client	<i>2018 Global Customer Experience Excellence Analysis</i> , KPMG International, 2018
Les interactions de l'avenir	49-50	Utilisation des médias sociaux aux États-Unis par génération	Pew Research Center, 2018
	49-50	Accès Internet par téléphone mobile chez les milléniaux	Pew Research Center, 2018
	49-50	Attitude des consommateurs à l'égard des données	<i>71 % of consumers worry about brands' handling of personal data, study finds</i> , ExpressVPN/Marketing Dive, 2018
Commerce interentreprises : le facteur humain	52-54	96 % des chefs de la direction canadiens sont persuadés que leur entreprise connaîtra une croissance au cours des trois prochaines années	<i>Crise de croissance : Perspective des chef de la direction canadiens en 2018</i>
	52-54	96 % des chefs de la direction canadiens, les perturbations technologiques constituent davantage une occasion qu'une menace.	<i>Crise de croissance : Perspective des chef de la direction canadiens en 2018</i>
	52-44	44 % des chefs de la direction canadiens citent la nomination de hauts dirigeants mieux en mesure de comprendre les milléniaux parmi les principales difficultés de répondre aux besoins de la génération Y.	<i>Crise de croissance : Perspective des chef de la direction canadiens en 2018</i>
Faits saillants : Le point de vue mondial	55-58	54 % des chefs de la direction de par le monde affirment que leur organisation perturbe activement leur secteur d'activité au lieu d'attendre d'être perturbée par la concurrence	<i>Sondage Global CEO Outlook 2018</i> , KPMG International, 2018
Prise de conscience	61	Discours de Justin Trudeau au FÉM	Allocution complète de Justin Trudeau à Davos, Forum économique mondial, 2018

Personnes-ressources

KPMG au Canada



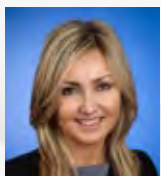
PETER HUGHES

Leader, Consommation et services numériques KPMG au Canada
phughes1@kpmg.ca
416-777-8594



KATIE BOLLA

Directrice associée
Consommation et services numériques KPMG au Canada
kbolla@kpmg.ca
416-777-8720



SYLVIA KINGSMILL

Leader nationale
Conformité et confidentialité numérique KPMG au Canada
skingsmill@kpmg.ca
416-777-8190



SHREESHANT DABIR

Leader national
Analyse de données KPMG au Canada
sdabir@kpmg.ca
416-777-3626

KPMG International



JULIO HERNANDEZ

Leader, Services-conseils
KPMG aux États-Unis
Chef, Centre mondial d'excellence clientèle KPMG International
juliojhernandez@kpmg.com
404-222-3360



WILLY KRUH

Président mondial, Marchés de consommation et commerce de détail, KPMG International
wkruh@kpmg.ca
416-777-8710



COLLEEN DRUMMOND

Associée responsable
Laboratoires d'innovation de KPMG et solutions pour entreprises
KPMG aux États-Unis
colleendrummond@kpmg.com
804-399-3858

Réalisons-le.

Connaissez-vous votre client? Sera-t-il toujours là demain? Votre stratégie client actuelle tient-elle compte de la fidélisation de vos clients futurs?

Les professionnels de KPMG peuvent vous aider à mieux comprendre l'évolution de la relation client et à établir une stratégie d'orientation client en prévision de l'avenir. **Réalisons-le.**



kpmg.ca/customer-insights-fr

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2018 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 20317

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.