



# La course est lancée

**Perspective des chefs de la  
direction canadiens en 2016**

Juin 2016

---

[kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction](http://kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction)



# Tables des matières

- 4** Survol
- 7** Sommaire exécutif
- 10** La course est lancée
- 15** La clientèle en constante évolution
- 18** Appel à l'innovation
- 20** Construire, acheter, s'associer
- 24** Le succès en chiffres
- 26** La sécurité à l'ère cybernétique
- 28** Regard sur le talent
- 33** Conclusion
- 34** Méthodologie

# La course est lancée

75%

Des chefs de la direction croient que les trois prochaines années seront plus marquantes pour leur secteur que les 50 dernières années

74%

S'attendent à ce que leur entreprise reste en grande partie telle qu'elle est aujourd'hui

82%

Citent l'innovation parmi leurs trois grands enjeux prioritaires

« Qu'il soit question de stratégies d'investissement, de projets d'innovation ou de priorités stratégiques, nous notons des différences intéressantes entre les chefs de la direction au Canada et ailleurs dans le monde. »

Rob Brouwer, associé directeur, Relations clients et stratégies de marchés, KPMG au Canada

## Les trois grandes priorités des chefs de la direction

La complexité des enjeux et la nécessité de réagir rapidement exercent une pression importante sur les chefs de la direction.

### Fidélité de la clientèle

98% 

Se préoccupent de la fidélité de leurs clients

### Innovation

92% 

S'interrogent sur leur capacité de demeurer à la fine pointe de l'innovation en matière de produits et services

### Forces économiques

92% 

Sont préoccupés par l'incidence de l'économie mondiale sur leur entreprise

Près de 1 300 chefs de la direction de partout dans le monde, dont 53 du Canada, nous ont fait part de leur point de vue sur les changements sans précédent qui guettent leur entreprise et l'économie mondiale.

### Analyse de données

66 %



Utilisent efficacement l'analyse de données; 62 % disent s'en servir pour analyser leur marque dans les médias sociaux; 58 % l'utilisent pour la maintenance et les services; 57 % s'en servent à des fins de stratégie et de changement

### Cybersécurité

13 %



Se disent tout à fait prêts à faire face à un cyberincident, alors que 87 % se considèrent plutôt prêts; 50 % utilisent l'analyse de données pour déceler les fraudes

## Croissance : la confiance règne

Malgré les changements que vivent leur entreprise, les chefs de la direction sont très confiants à l'égard des perspectives de croissance pour les trois prochaines années.

### Compagnie

96 %



Des chefs de la direction sont confiants quant à la croissance de leur entreprise au cours des trois prochaines années

### Pays

85 %



Sont confiants quant aux perspectives de croissance dans leur pays

### Secteur d'activité

85 %



Sont confiants quant aux perspectives de croissance dans leur secteur d'activité

### Économie mondiale

81 %



Sont confiants quant aux perspectives de croissance de l'économie mondiale

« Les chefs de la direction canadiens sont confiants dans leur capacité à surmonter les défis que pose la situation économique actuelle. En outre, les trois prochaines années définiront leur secteur d'activité de manière plus significative que les 50 dernières. »

Bill Thomas, chef de la direction, KPMG au Canada



# Sommaire exécutif

Au moment où les chefs de la direction sont engagés dans une course afin de se doter du talent, de l'innovation et de la capacité qui assurent la croissance à l'ère numérique mondiale, la question suivante est celle que l'on doit poser : les Canadiens arrivent-ils à soutenir le rythme?

KPMG a mené un sondage auprès d'environ 1 300 chefs de la direction partout dans le monde, dont 53 sont canadiens, et les résultats de cet exercice fournissent un aperçu intéressant.

La bonne nouvelle est que les dirigeants canadiens ont confiance en la santé de leur entreprise et industrie, et sont optimistes quant à leur croissance. Ils reconnaissent l'importance d'adopter la technologie, de mettre à contribution l'analyse de données et de rechercher l'innovation; et ils prennent des mesures pour nouer des liens plus personnels avec la clientèle en constante évolution (et de plus en plus inconstante) d'aujourd'hui.

« Ce qui ressort de ce rapport est que les chefs de la direction canadiens croient en leur capacité à faire mieux que le contexte économique général, et que les trois prochaines années contribueront davantage à définir leur industrie que les cinquante précédentes », souligne Bill Thomas, chef de la direction, KPMG au Canada.

À première vue, tout cela semble bien prometteur, pourtant nos observations suggèrent que nous pourrions vouloir suivre davantage l'exemple de nos homologues du monde entier. Les chefs de la direction canadiens, par exemple,

semblent plus étroits d'esprit dans leur façon de raisonner. Ils sont moins enclins à apporter des transformations opérationnelles significatives et plus préoccupés par la fidélité de la clientèle existante et l'accès au talent local que leurs homologues étrangers. Pendant ce temps, ils accordent une priorité moindre à l'innovation, et se montrent peu préoccupés par les influences externes importantes qui touchent les activités comme les facteurs géopolitiques, les nouveaux éléments perturbateurs et les concurrents.

**Pour 75 % des chefs de direction canadiens, les trois prochaines années seront plus déterminantes que les 50 dernières.**

Fait intéressant et sans doute d'intérêt dans notre monde numérique relié à l'échelle planétaire, les chefs de la direction canadiens se sentent plus en confiance quand il est question de cybersécurité et d'évaluer à de plus hauts niveaux les capacités et la préparation en cas d'événements de leur organisation que leurs homologues étrangers.

« Qu'il soit question de stratégies d'investissement, de projets d'innovation, des soucis de la direction ou de plans stratégiques, il existe des différences clés entre les perspectives des chefs de direction canadiens et internationaux; celles-ci peuvent générer de nouvelles idées et pistes de solutions intéressantes pour tous », indique Rob Brouwer, associé directeur, Relations clients et stratégies de marchés, KPMG au Canada.

La *Perspective des chefs de la direction canadiens en 2016* explore en quoi ces différences importent, et comment les leçons qu'elles nous apprennent peuvent aider les entreprises canadiennes à occuper la position de tête.

## **Les chefs de la direction canadiens sont prêts à laisser leur empreinte sur l'économie mondiale. Toutefois, en s'attardant sur les différences révélatrices entre eux et leurs homologues étrangers, il est évident que des leçons peuvent être tirées de ces derniers.**

Voici quelques exemples :

### **Les chefs de la direction canadiens craignent davantage la transformation.**

Si la croissance de l'entreprise et la fidélisation de la clientèle sont des centres d'intérêt majeurs des chefs de la direction canadiens, ces derniers sont moins susceptibles de procéder à des transformations importantes au cours des trois prochaines années que les chefs de la direction étrangers.

### **Les chefs de la direction canadiens manifestent une plus grande confiance envers les perspectives de croissance de leur entreprise et de leur secteur qu'envers l'économie canadienne dans son ensemble, et croient que les nouveaux clients pour les produits existants, par opposition aux nouveaux produits, marchés ou canaux, représenteront la plus importante source de cette croissance.**

Fait intéressant, les chefs de la direction étrangers et américains sont plus orientés vers l'extérieur, plus axés sur les nouveaux marchés géographiques, les nouveaux produits et la transformation du modèle d'entreprise qui s'y rattache.

### **Selon les chefs de la direction canadiens, les facteurs économiques mondiaux, la technologie et l'accès aux talents auront la plus grande influence sur leur croissance au cours des trois prochaines années.**

Pendant ce temps, ils croient que les facteurs comme la concurrence actuelle, la géopolitique et les nouveaux concurrents/perturbateurs joueront un moindre rôle. Les chefs de la direction étrangers s'entendent pour dire que les facteurs économiques mondiaux auront la plus grande incidence sur la croissance, mais accordent une plus grande importance aux facteurs économiques nationaux, à la concurrence actuelle, aux nouveaux concurrents et aux nouvelles entreprises perturbatrices que leurs homologues canadiens. Ces différences laissent entendre que les chefs de la direction canadiens ont une perspective légèrement plus étroite lorsqu'il est question de planification stratégique.

### **Les technologies de rupture sont un élément clé de l'innovation et de la transformation.**

Le besoin de réagir aux technologies de rupture guide les pratiques en matière de fusions et d'acquisitions, les stratégies d'investissement, le développement de talent et l'approche globale à l'égard de l'innovation.

### **Les chefs de la direction canadiens reconnaissent le besoin d'innover, toutefois moins que leurs homologues étrangers.**

La majeure partie des chefs de la direction canadiens affirment que l'innovation fait partie de leurs trois principales priorités, et un grand nombre d'entre eux prévoient soutenir l'innovation grâce à la création d'environnements qui encouragent la prise de risques et les partenariats avec les établissements d'enseignement et les instituts de recherche et favorisent une culture d'innovation globale. Cependant, les chefs de la direction étrangers accordent une plus grande priorité à l'innovation dans leur programme personnel.

### **La fidélité de la clientèle préoccupe grandement les chefs de la direction canadiens.**

Bien que le Canada fût autrefois un chef de file des programmes de fidélisation, les difficultés que pose l'évolution des caractéristiques démographiques, les technologies de rupture et un plus grand choix pour les clients ont créé de nouveaux défis en ce qui a trait à la fidélisation de la clientèle. Parmi les autres sujets de préoccupations des chefs de la direction, notons la capacité de leur organisation à soutenir le rythme relatif à leurs besoins en matière de services et de produits, et les répercussions des forces économiques mondiales sur leurs activités.

### **Les chefs de la direction sous-exploitent l'analyse de données.**

Bien que la fidélité de la clientèle soit une préoccupation prioritaire, moins de la moitié des chefs de la direction canadiens exploitent l'analyse de données afin d'analyser leur clientèle existante, de développer de nouveaux produits ou services ou de trouver de nouveaux clients. Malgré tout, leur niveau de confiance est plus élevé que les chefs de la direction étrangers quant à l'exactitude, à l'efficacité, à la sécurité et à l'utilisation éthique de l'analyse de données.

### **Le cyberrisque n'est pas une grande préoccupation pour les chefs de la direction canadiens (bien qu'il devrait l'être).**

Les chefs de la direction canadiens ont davantage confiance en leur niveau de préparation aux cyberattaques que leurs homologues étrangers, et seulement le quart estime qu'il y a un risque (comparativement à presque le tiers des chefs de la direction étrangers). Seulement la moitié exploite l'analyse de données afin de repérer la fraude. Bien sûr, les chefs de la direction canadiens font preuve de diligence raisonnable pour protéger leur entreprise et leur clientèle des cyberattaques. Toutefois, ils ne dépendent pas des mêmes lois concernant l'émission d'un avis de manquement et d'autres règles de cybersécurité dans d'autres pays. Par conséquent, il se peut qu'ils n'accordent pas une priorité aussi élevée à la cybersécurité que leurs homologues des autres pays. La situation pourrait changer au moment où la réglementation sur la cybersécurité entrera en vigueur dans la seconde moitié de 2016.

### **Les chefs de la direction canadiens sont beaucoup plus susceptibles de combler les lacunes dans les compétences avec des talents externes.**

En comparaison des chefs de la direction étrangers, les entreprises canadiennes sont plus susceptibles d'externaliser la main-d'œuvre, de mettre l'accent sur la délocalisation et de s'approvisionner à l'extérieur (à l'échelle internationale). Une stratégie de gestion des talents plus efficace est requise.

### **Les RH évoluent.**

Étant donné qu'ils prévoient augmenter leurs effectifs davantage que les entreprises étrangères au cours des trois prochaines années, et qu'ils se tournent davantage vers l'extérieur pour combler leurs lacunes en matière de compétences, les secteurs des RH canadiens jouent un rôle plus crucial dans l'ensemble des fonctions des entreprises – et sont plus occupés – que jamais.



# La course est lancée

L'innovation, le talent et la technologie sont les principaux sujets de préoccupation des chefs de la direction canadiens, tandis que plusieurs se procurent la main-d'œuvre et les capacités de faire face à la concurrence dans la course mondiale.

« De nos jours, on entend parler de transformation plus que jamais auparavant, et aussi bien les chefs de la direction canadiens qu'étrangers reconnaissent qu'ils devront transformer, changer et amener à évoluer fondamentalement qui ils sont, ce qu'ils font et la façon dont ils abordent le marché », explique Jeff Smith, associé directeur des Services-conseils, à KPMG au Canada.

Toutefois, pendant que les chefs de la direction canadiens font de grands discours, leurs perspectives, approches et évaluations des risques diffèrent de leurs homologues étrangers, ce qui mène à une situation légèrement différente. Plus particulièrement, 74 % des chefs de la direction canadiens affirment que leur entreprise sera en grande partie la même dans trois ans, comparativement à 59 % à l'étranger. Étant donné que moins du quart d'entre eux prévoient des transformations, il est permis de se demander si les dirigeants canadiens sont réellement décidés à apporter des changements.

Les chefs de la direction canadiens ont néanmoins bon espoir quand vient le temps de prévoir la croissance de leur entreprise, de leur industrie, du pays et de l'économie mondiale au cours des prochaines années. 96 % prévoient une croissance de leur entreprise (plus de la moitié prévoit une croissance du chiffre d'affaires entre 2 et 5 %), 85 % placent de grands espoirs en leur industrie, 85 % ont confiance en la croissance canadienne, et 81 % sont tout aussi optimistes quant à l'économie mondiale.

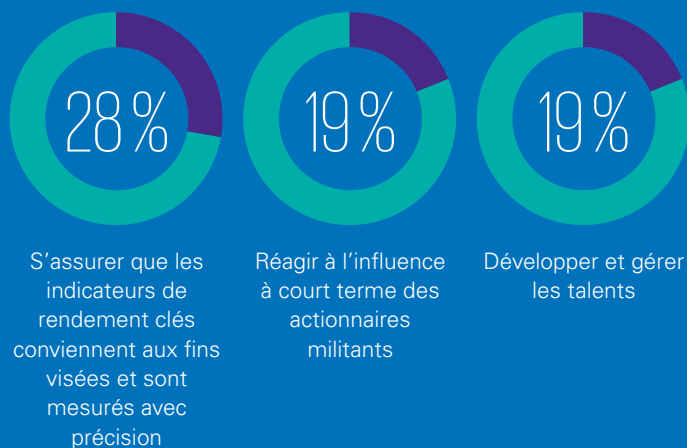
Tout de même, 58 % des chefs de la direction canadiens reconnaissent que le Canada est dans une situation de croissance lente. Cela indique clairement que leur confiance est atténuée par la prise de conscience des entraves nationales comme les difficultés actuelles de l'industrie gazière et pétrolière et la dépréciation du dollar canadien.

Prévisions économiques à part, nos données laissent entendre que les chefs de la direction canadiens ne sont pas entièrement alignés sur leurs homologues étrangers quant à l'évaluation de l'incidence que certains facteurs et risques externes auront sur la croissance de leurs activités. Quand on leur a demandé ce qui aura la plus grande influence sur cette croissance, les chefs de la direction canadiens se sont montrés plus préoccupés par la technologie que les chefs de la direction étrangers; alors que ces derniers étaient plus préoccupés par leur économie nationale respective, et accordaient plus d'importance aux concurrents, nouveaux ou actuels, que les chefs de la direction canadiens.

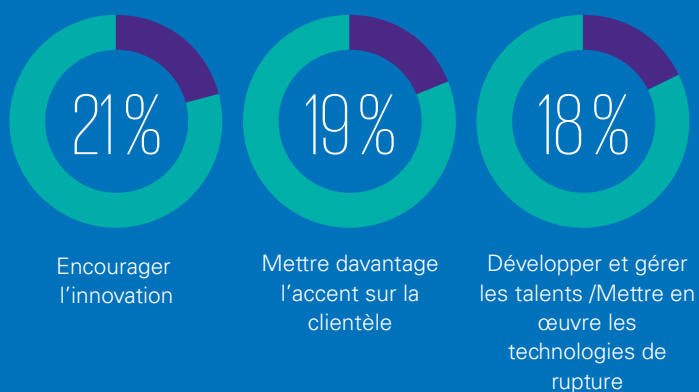
Détail intéressant, selon les chefs de la direction canadiens, les nouveaux clients pour les produits existants représentent la principale source de croissance pour les trois prochaines années, tandis que les chefs de la direction étrangers ont donné une plus grande priorité aux nouveaux marchés, nouveaux produits et nouveaux canaux que leurs homologues canadiens.

## Priorités stratégiques au cours des deux prochaines années

### Canada

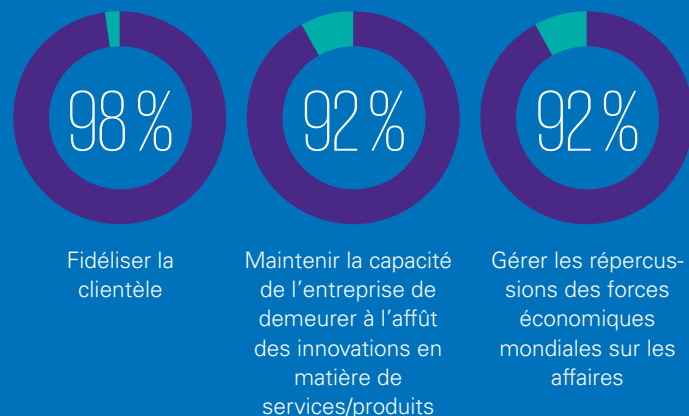


### À l'échelle mondiale

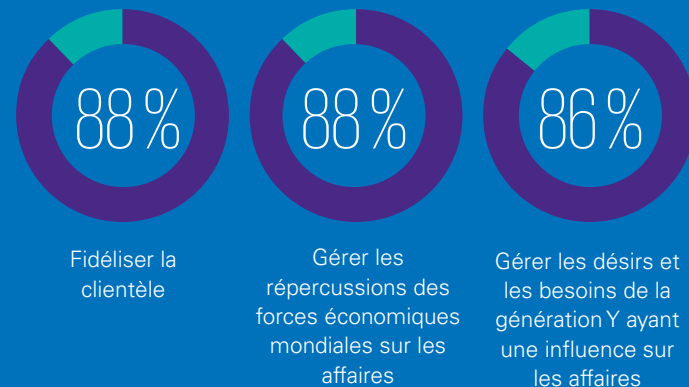


## Principales préoccupations des chefs de la direction

### Canada



### À l'échelle mondiale



Cela donne-t-il à penser que les entreprises canadiennes sont davantage tournées vers le marché intérieur? D'après M. Brouwer, « les Canadiens semblent quelque peu plus coupés du monde extérieur dans leur réflexion sur l'avenir de leurs entreprises, alors que leurs homologues étrangers semblent plus axés sur l'extérieur. Les Canadiens portent moins d'intérêt aux nouveaux marchés, canaux et produits que les chefs de la direction étrangers, et c'est un peu inquiétant ».

D'autres disparités sont observées quant aux perspectives du taux de croissance potentiel dans les marchés internationaux. Plus de la moitié des chefs de la direction canadiens (51 %) considèrent l'Inde comme la région ayant le plus grand potentiel de croissance pour le marché au cours des trois prochaines années, comparativement à 38 % des chefs de la direction étrangers. De plus, bien que les deux parties s'entendent sur le fait que la Chine et les États-Unis sont tout autant prometteurs, les chefs de la direction canadiens font plus confiance que quiconque à ces régions. Cela reflète probablement les liens économiques étroits entre les économies canadienne et américaine, et l'intérêt croissant du Canada pour le commerce avec la Chine. Par ailleurs, les chefs de la direction canadiens ont exprimé un degré de confiance modéré à l'égard de relations commerciales accrues dans des régions comme l'Australie (30 %), le Brésil (28 %) et l'Europe de l'Ouest (26 %).

D'autre part, interrogés sur leurs principales priorités stratégiques au cours des trois prochaines années, 19 % des chefs de la direction canadiens ont mentionné « la prise de mesures à l'égard du court terme » parmi leurs trois principales priorités – soit presque le double des chefs de la direction étrangers. Cela s'avère également très intéressant selon M. Brouwer, qui souligne qu'« Au Canada, on s'est beaucoup préoccupé de l'impact perçu que les actionnaires militants, les vendeurs à découvert et les autres intervenants sur le marché avec une vision trop souvent à court terme ont eu sur la prise de décision en matière de gestion et la détermination des priorités stratégiques. »

## Principale source de croissance pour les trois prochaines années

70 % 

planifient d'évoluer  
au rythme des  
nouveaux clients

49 % 

de nouveaux réseaux

41 % 

de nouveaux marchés

40 % 

de nouveaux produits



**« Malgré tous les changements qui frappent à leur porte, les dirigeants d'entreprise partout dans le monde ont largement confiance en leurs perspectives à court terme et sont encore plus optimistes quant à la croissance de leur entreprise et de l'économie mondiale au cours des trois prochaines années, en comparaison des 50 dernières années. »**

**Bill Thomas**

Chef de la direction  
KPMG au Canada





# La clientèle en constante évolution

Demeurer à l'affût des désirs et des besoins des clients peut s'avérer décourageant. La clientèle d'aujourd'hui est plus instruite en matière de technologie et ouverte sur le monde. Elle recherche plus de commodité et moins de difficulté, plus de personnalisation, moins de complexité, et des technologies de pointe qui ne présentent aucun risque pour la sécurité.

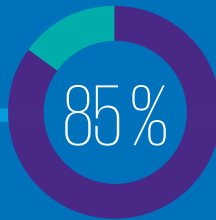
Bref : il peut être difficile de déterminer exactement ce qu'il faut pour fidéliser la clientèle, et ce sont les entreprises qui utilisent efficacement l'analyse de données, la pensée innovatrice et les stratégies flexibles qui sauront retenir la clientèle.

Sans surprise, 98 % des chefs de la direction canadiens soulignent que fidéliser la clientèle est leur principale préoccupation, tandis que 92 % d'entre eux admettent passer des nuits blanches à réfléchir à leur capacité de ne pas perdre de vue les nouveaux services et produits, et 53 % affirment se soucier de se tenir informés des besoins et attentes des clients.

« En comparaison de bon nombre de marchés mondiaux, le Canada est un marché bien établi. On observe donc actuellement des entreprises qui ont affaire à de nouvelles marques et de plus petites entreprises qui peuvent être un peu plus habiles dans l'utilisation des plus récentes technologies. C'est tout à fait normal que cela pousse les chefs de la direction à réfléchir davantage à des façons de l'emporter auprès de leur clientèle et de maintenir sa fidélité », explique Andrea Baldwin, associée, Services-conseils – Management, KPMG au Canada.



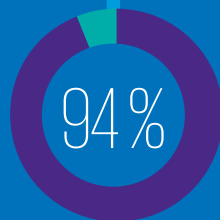
des chefs de la direction canadiens se sont dits inquiets de ne pas « appuyer les ressources numériques de façon optimale lors de communication avec les clients » (45 % à l'échelle mondiale)



sont préoccupés par la pertinence qu'aura leurs produits et services dans trois ans (82 % à l'échelle mondiale)



ont le sentiment de ne pas être capable de garder le rythme avec les besoins et les attentes de leurs clients (45 % à l'échelle mondiale)



croient que les clients sont plus préoccupés par la protection de la vie privée que par leur entreprise (82 % à l'échelle mondiale)

Ce qui alimente encore plus les préoccupations à propos de la fidélité, est le fait que bien que les entreprises canadiennes aient autrefois profité d'un franc succès (souvent plus considérable que leurs concurrents étrangers) avec leurs programmes de fidélisation, elles ont maintenant affaire à un mélange plus varié de clients (génération du baby-boom, génération X, génération Y), chacun arrivant sur le marché avec des besoins très différents, un plus grand nombre de choix et des attentes plus élevées que jamais. Il est donc également compréhensible que 91 % des chefs de la direction soient préoccupés par la façon dont les différents désirs et besoins de la génération Y changeront leurs activités commerciales.

« Dans le passé, l'accent était mis sur la fidélité transactionnelle, mais cela change. Il ne s'agit plus de clients cumulant des points et donnant des informations sur leur comportement, il s'agit du besoin des entreprises de nouer des relations avec les clients en créant de nouvelles expériences pertinentes avec plus d'offres personnalisées, et de rendre ces offres accessibles de la manière et à l'endroit souhaités par le client », affirme Katie Bolla, Directrice, Services-conseils – Management, KPMG au Canada.

Créer ces expériences sur mesure requiert une approche cohérente de la manière dont les données sur la clientèle sont acquises, interprétées et utilisées. Malgré tout, seulement la moitié des chefs de la direction canadiens disent utiliser l'analyse de données afin d'analyser la clientèle existante, de surveiller le marché ou même

## « Le Canada était parmi les premiers à adopter la fidélisation, et essentiellement, à la définir, mais ces programmes n'ont pas innové avec le temps »

**Andrea Baldwin**

Associée, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

## « Les clients s’attendent à ce que la sécurité vienne d’office. Ils veulent des options, comme des applications bancaires rapides et faciles à utiliser, mais ils veulent aussi avoir le respect total de leur vie privée et une sécurité complète. »

**Paul W. Hanley**

Leader national, cybersécurité,  
KPMG au Canada.

d’évaluer la manière dont leurs produits sont utilisés. De plus, étant donné que seulement 21 % des chefs de la direction prévoient investir dans la capacité d’analyse de données et l’évaluation et l’analyse de l’expérience et des besoins de leurs clients au cours des trois prochaines années, la possibilité de porter une plus grande attention à ces activités demeure grande.

« Il est essentiel pour les entreprises de convertir leurs analyses en informations et de prendre des décisions axées sur les données en fonction de leur clientèle », signale Mme Bolla. « Les entreprises qui réussissent sont celles qui connaissent leurs clients mieux que ceux-ci ne se connaissent eux-mêmes », ajoute-t-elle.

Étant donné que le tiers des chefs de la direction canadiens déterminent que les nouveaux clients constituent la principale source de croissance pour les trois prochaines années, non seulement les entreprises devront investir dans la capacité de comprendre les désirs et les expériences souhaitées de leur clientèle, mais elles devront élaborer une stratégie pour accroître leur part de marché. En outre, bien que 17 % des chefs de la direction affirment qu’être plus axé sur la clientèle est une priorité stratégique, plusieurs ne mettent pas à profit la technologie et l’analyse de données aussi efficacement qu’ils ne le pourraient afin d’analyser les comportements des clients, d’orienter les campagnes de marketing, de trouver de nouveaux clients et – peut-être surtout – d’aligner les ressources et les investissements afin de créer des expériences uniques pour les clients et de tirer parti de leur stratégie de croissance de la clientèle.

Pendant ce temps, tandis que les technologies de rupture continuent de modifier le marché, les entreprises de grande taille peuvent faire face à la difficulté de réorienter leurs efforts de TI et de se retourner aussi rapidement que les concurrents plus petits et flexibles.

« La technologie transforme de façon spectaculaire l’expérience client, et bon nombre de nos entreprises reconnaissent le besoin de réagir. Toutefois, il peut s’avérer pénible d’amener certaines des plus anciennes forces de TI à changer du jour au lendemain », souligne Mme Baldwin, qui ajoute que beaucoup d’entreprises assistent ainsi à un changement de culture au sein de leurs secteurs technologiques lorsque le moment est venu d’adopter de nouvelles technologies.

Il ne fait aucun doute que ce sont les entreprises qui comprennent le pouvoir de l’analyse de données, de la mobilisation numérique et des expériences sur mesure qui auront le plus de chance de réussir en matière de fidélisation de la clientèle. N’en demeure pas moins que les chefs de la direction canadiens montrent un moins grand intérêt pour l’innovation et l’utilisation de l’analyse de données en vue de comprendre leur clientèle que les chefs de la direction étrangers. Il semble ainsi juste de soutenir que les Canadiens peuvent en faire plus avec les outils et données à leur disposition afin de répondre pleinement aux besoins et aux attentes des clients en constante évolution d’aujourd’hui.

# Appel à l'innovation

L'esprit de la *loi de Moore* est bien vivant et alimente les conversations autant dans la salle de conférence que dans la salle de pause. D'année en année, de nouvelles technologies de rupture, possédant la vitesse et le pouvoir de changer la façon dont les entreprises s'engagent, réagissent et s'adaptent à leurs clients, font leur apparition. Ils sont le catalyseur de l'innovation, donnant lieu à des nouveaux modèles d'entreprise, des produits et des services, tout en faisant basculer la puissance économique du pouvoir d'achat et en modifiant les barrières à l'entrée.

Croyez-le, les technologies de rupture changent la façon dont se comportent les compagnies et leurs clients. Par conséquent, rester alerte dans un marché international touché par des ruptures quasi constantes requiert d'avoir une imagination créatrice et de garder l'œil bien ouvert.

« Une gestion du changement sera cruciale alors que les organisations visent à offrir la même rapidité à leurs clients... Il s'agit d'une gestion du changement à un degré jamais vu auparavant », affirme Brian Miske, chef du Marketing, KPMG au Canada.

Même si ce besoin n'est pas négligé par les chefs de la direction canadiens, seulement 13 % admettent que l'innovation est l'objectif premier au cœur de leurs préoccupations principales (par rapport à 23 % à l'échelle mondiale). Du côté positif, 85 % des chefs de la direction canadiens affirment que l'innovation fait toujours partie de leurs trois principales priorités.

Pour ce qui est de la façon dont les chefs de la direction canadiens envisagent de stimuler l'innovation, une majorité (83 %) planifie de créer un environnement qui favorise la prise de risque, alors que 81 % comptent promouvoir une culture de l'innovation et mettre en œuvre des processus officiels par lesquels les idées novatrices peuvent être commercialisées ou adoptées en interne.

Collaborer avec les universités, les instituts de recherche et les autres partenaires externes et établir des partenariats avec ces derniers est un objectif et un élément clé pour les

sociétés canadiennes. Le trois quarts des chefs de la direction canadiens planifient de faire augmenter collectivement la valeur actionnariale, par rapport à 58 % des chefs de la direction au niveau mondial.

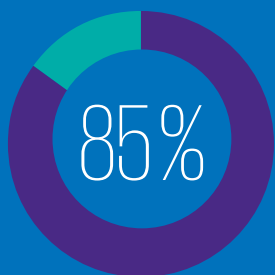
**66 % sont inquiets de ne pas avoir de stratégie efficace pour contrer la convergence dans le marché.**

Pour tirer profit des possibilités existantes, il est évident que les sociétés ont besoin d'être agiles et attentives au changement constant. Bien sûr, 72 % des chefs de la direction canadiens croient que la souplesse organisationnelle et la capacité de répondre rapidement aux développements, aux risques et aux possibilités sont un moyen efficace de stimuler l'innovation. À l'échelle mondiale, ce facteur est classé comme étant le plus

important pour la stimulation de l'innovation (au Canada, ce facteur est classé comme étant moins important).

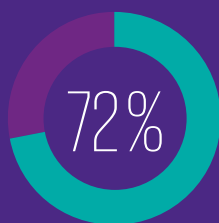
Toutefois, avec 60 % des chefs de la direction canadiens soucieux de ne pas perturber les modèles d'entreprise dans leur industrie, comparé à 53 % des chefs de la direction étrangers, la question à se poser est : Est-ce que les sociétés canadiennes pensent suffisamment à long terme lorsqu'il est question de la manière dont ils peuvent changer le paysage technologique?

L'accent mis sur l'innovation est nul doute très fort, mais notre sondage suggère que les chefs de la direction canadiens accusent un retard par rapport aux chefs de la direction étrangers lorsque vient le temps de reconnaître le besoin d'atteindre de nouveaux marchés à l'aide de nouvelles idées.

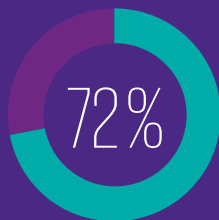


des chefs de la direction canadiens s'inquiètent à savoir s'ils sont à jour avec les nouvelles technologies.

### Les trois plus grandes utilisations de technologies de rupture



améliorer la productivité et l'efficacité (57 % à l'échelle mondiale)



améliorer l'offre des produits et des services (61 % à l'échelle mondiale)



améliorer la satisfaction des employés (54 % à l'échelle mondiale)

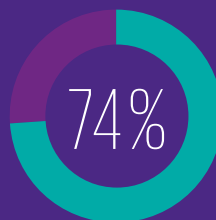
### Les trois plus grands facteurs d'innovation



espèrent former de nouveaux partenariats et de nouvelles alliances pour alimenter la croissance et mettre en œuvre la stratégie



mentionnent que créer des liens avec les universités et les instituts de recherche est un élément clé pour l'innovation



planifient de faire augmenter collectivement la valeur actionnariale (à l'aide de partenaires externes ou de la collaboration avec d'autres compagnies afin d'atteindre un taux de croissance ou d'expansion dans chaque zone géographique, selon leurs capacités)

# Construire, acheter, s'associer


Naviguer dans le marché international signifie de saisir la conjoncture économique et équiper l'organisme des bonnes données, des bonnes compétences et des bons talents. Cela signifie aussi de capter l'attention des clients dont la loyauté peut changer avec l'apparition d'une application.

En comprenant ce phénomène, les entreprises avant-gardistes s'alignent avec les technologies et les capacités de ne faire que cela par des acquisitions, des fusions et des investissements internes. Il y a 30 % des chefs de la direction canadiens qui planifient de faire un important investissement dans l'acquisition d'une entreprise, de compétences ou de biens (18 % à l'échelle mondiale). Pour les Canadiens, cela en fait l'un des principaux domaines d'investissement aux côtés des solutions de cybersécurité.

Curieusement, les chefs de la direction canadiens abordent aussi les regroupements d'entreprises comme un moyen non seulement de nouer des partenariats qui accroîtront leur profit, mais aussi d'ouvrir des portes à de nouvelles catégories de clients, d'améliorer leur chaîne d'approvisionnement ou de les mettre dans une meilleure position afin de pouvoir mettre en œuvre leur programme d'innovation.

« Aujourd'hui, la majorité de l'activité des regroupements d'entreprises ne consiste pas en un achat direct traditionnel. Plutôt, il peut s'agir d'entreprises en partenariat avec des firmes ayant les technologies dont ils ont besoin. En fait, la plupart des alliances dont vous entendez parler maintenant sont des situations où les entreprises adhèrent à des partenariats afin de voir si certaines technologies et innovations fonctionnent bien. Le cas échéant, ils vont de l'avant et les achètent », affirme Matt Tedford, leader national des Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada.



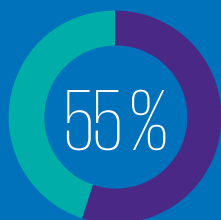


**« Si les sociétés canadiennes veulent demeurer concurrentielles dans le monde actuel, elles doivent créer un environnement dans lequel la prise de risque et “l’échec intégré” constituent une part intégrante de leur ADN. »**

**Matt Tedford**

Leader national des Services-conseils transactionnels,  
KPMG au Canada.

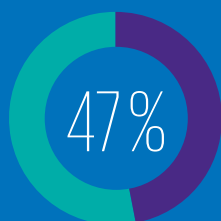
## Activités de fusion et acquisition pour les trois prochaines années



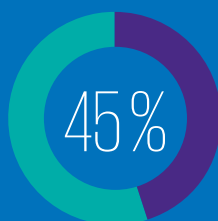
Changement à la structure financière à partir des capitaux propres (47 % à l'échelle mondiale)



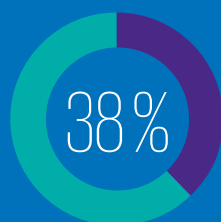
Changement à la structure financière à partir des dettes et du financement (45 % à l'échelle mondiale)



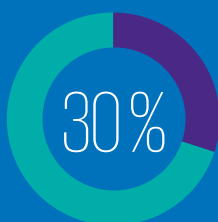
Création de partenariats, de coentreprises ou d'ententes collaboratives avec d'autres firmes (50 % à l'échelle mondiale)



Achat d'entreprises, d'actifs ou de capacités d'autres firmes (41 % à l'échelle mondiale)



Vente d'entreprises, d'actifs ou de capacités à d'autres firmes (40 % à l'échelle mondiale)



Fusion avec une autre firme (35 % à l'échelle mondiale)



Aucune modification prévue (5 % à l'échelle mondiale)





Il s'agit d'une source de possibilités pour les sociétés canadiennes de technologies qui cherchent à développer de nouveaux partenariats ou d'autres façons d'élargir leurs opérations. Certainement, avec la pollinisation croisée présente entre les régions hautement technologiques comme Toronto, Vancouver, Waterloo Corridor et Silicon Valley, les Canadiens prennent des mesures pour renforcer leur position à l'échelle mondiale.

Il est maintenant temps d'évoluer; les stratégies de regroupements d'entreprises au Canada sont menées par le désir de construire, d'acheter ou de développer de nouveaux partenariats afin d'augmenter leurs actifs et leurs compétences qui alimenteront leurs programmes d'innovation, leurs stratégies de gestion des talents et leur croissance technologique (et, dans certains cas, avec une plus grande intensité que les chefs de la direction étrangers). M. Tedford affirme que c'est logique et souligne, « Les chefs de la direction canadiens n'ont pas l'option de ne rien faire, et ils le savent, parce que la vitesse à laquelle les choses bougent n'a jamais été aussi élevée dans l'histoire du monde. »

**« La mondialisation se poursuit et la vitesse à laquelle les choses changent a une incidence considérable sur la façon dont les entreprises font actuellement leur argent. Si vous regardez la situation du Canada en particulier, l'accès au capital et à nos faibles taux d'intérêt leur permettent sans contredit d'obtenir des structures financières abordables, tant pour les capitaux propres que pour les dettes et les acquisitions. Il s'agit d'un moment très important. »**

**Matt Tedford**

Leader national des Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada.

# Le succès en chiffres

L'avenir appartient à ceux qui ne font pas que collecter les données, mais qui les manient efficacement. À cette fin, les entreprises doivent repositionner leur approche de l'analyse de données axée sur les opérations pour se tourner vers une approche qui stimule l'innovation et une profonde compréhension des clients, des fournisseurs et des concurrents.

« Les entreprises les plus appréciées au monde sont des entreprises axées sur les données » mentionne Shreeshant Dabir, associé, KPMG au Canada. « Elles ont organisé leur entreprise autour d'une profonde compréhension des interactions et des transactions avec leurs clients. Les chefs de la direction reconnaissent le changement de paradigme d'une *économie numérique* à un paradigme dans lequel *l'économie* est numérique et où la relation avec le client est la priorité principale. »

Ce n'est pas suffisant de posséder les données des clients; l'avantage provient de la façon dont elles sont utilisées. En utilisant une analyse des données avancée, les entreprises peuvent anticiper les besoins individuels d'un client et, de ce fait, personnaliser leurs produits et services. Des techniques sophistiquées, comme les algorithmes d'apprentissage automatique et l'informatique cognitive, permettent aux entreprises d'offrir automatiquement des services personnalisés à des coûts beaucoup moins élevés.

« De meilleurs produits à moindres coûts et avec un temps de réponse plus court constituent le début des bouleversements. Il est bien d'investir dans l'analyse de données des médias sociaux, mais si les chefs de la direction canadiens se concentrent réellement sur la croissance à partir du client comme ils le disent, ils doivent se concentrer sur de nouvelles stratégies et sur des changements en cherchant de nouveaux produits et services et en comprenant le comportement des clients grâce à des outils avancés d'analyse de données », révèle M. Dabir en réponse

au fait qu'un peu plus de la moitié des chefs de la direction canadiens (57 %) utilisent actuellement l'analyse de données pour stimuler la stratégie et la croissance, alors que seulement 55 % les utilisent pour développer de nouveaux produits et services et qu'un nombre encore plus faible (40 %) tirent profit de l'analyse de données pour trouver de nouveaux clients.

Lorsque les chefs de la direction canadiens et étrangers ont dû coter le niveau de confiance dans l'utilisation de l'analyse de données, 20 % ont admis avoir une confiance limitée ou aucune confiance dans l'exactitude et l'efficacité des données à leur disposition.

**L'analyse de données est devenue une nécessité. Des renseignements fiables doivent faire partie des décisions, produits et services de tous les jours.**

« Tandis que les chefs de la direction sont compétents et confiants lorsqu'il est question d'analyse réactive des données – que s'est-il passé, comment et quand est-ce arrivé? – ils doivent maintenant se concentrer sur la façon dont leur entreprise peut apprendre à avoir confiance dans les analyses prédictives sophistiquées tournées vers l'avenir », mentionne M. Dabir.

L'analyse de données deviendra encore plus importante dans les années à venir, particulièrement avec l'augmentation de la popularité de la blockchain qui a le potentiel de créer de nouveaux modèles de commerce électronique, de l'intelligence artificielle et des analyses cognitives de données permettant d'améliorer la compréhension des humains et des services par les systèmes et parce que nous serons plus nombreux à vivre dans un mode toujours interconnecté de commerce instantané. Les entreprises qui espèrent que leurs prédictions de croissance et d'innovation deviendront réalité doivent donc se demander si elles sont réellement prêtes à utiliser efficacement les données et l'analyse de celles-ci.

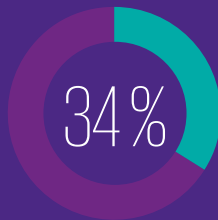
« La véritable valeur du numérique nous vient de la rencontre entre les données, la clientèle et l'expérience en préconisant le découplage et la simplification afin d'aider chacun dans l'entreprise à en voir le potentiel. »

**Brian Miske**  
 Chef du Marketing,  
 KPMG au Canada

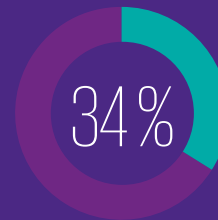
## Niveau de confiance dans l'utilisation de l'analyse de données



des chefs de la direction canadiens ont un haut niveau de confiance quant à l'utilisation éthique de leur analyse de données (47 % à l'échelle mondiale)



des chefs de la direction canadiens ont un haut niveau de confiance quant à l'efficacité de leur analyse de données (39 % à l'échelle mondiale)



des chefs de la direction canadiens ont un haut niveau de confiance quant à l'exactitude de leur analyse de données (41 % à l'échelle mondiale)

## Utilisations principales de l'analyse de données

### Canada



Analyser la notoriété de la marque sur les réseaux sociaux



Aider avec l'entretien et les services



Soutenir la stratégie et le changement



Améliorer la gestion et l'information financières

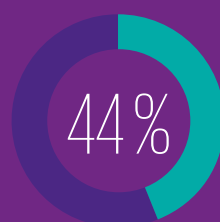


Mettre au point de nouveaux produits et services

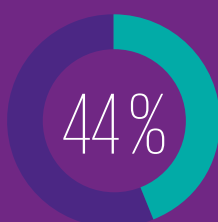


Analyser nos clients actuels

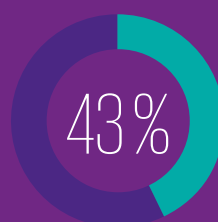
### À l'échelle mondiale



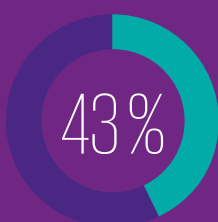
Soutenir la stratégie et le changement



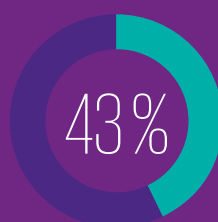
Stimuler l'efficacité des processus et de la gestion des coûts



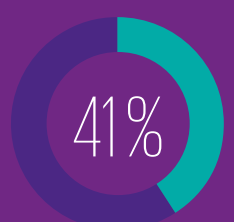
Mettre au point de nouveaux produits et services



Gestion des risques



Trouver de nouveaux clients



Analyser la manière dont les produits sont utilisés

# La sécurité à l'ère cybernétique

Il est impossible de parler d'analyse de données, de stratégies en ligne et de technologies de pointe sans aborder le sujet de la cybersécurité, cet aspect important du numérique.

Les chefs de la direction canadiens affichent un sentiment de confiance (ou peut-être d'inconscience) accru en ce qui a trait à la cybersécurité. En effet, 87 % d'entre eux se disent passablement préparés à une cyberattaque comparativement aux 69 % à l'échelle mondiale. De plus, seulement un quart des chefs de la direction canadiens perçoivent ce type d'attaque comme un risque de premier ordre, tandis que ce pourcentage grimpe à 30 % pour les chefs de la direction étrangers.

« Certes, la perception des risques liés aux crimes informatiques est différente ici, au Canada, comparativement à l'Europe ou aux États-Unis, et cela est dû principalement à la législation », explique Paul W. Hanley, leader national, cybersécurité, KPMG au Canada.

Cette législation comprend des règlements sur la notification des atteintes à la protection des données ainsi que des lois sur la protection des renseignements personnels qui sont applicables dans des pays d'Europe et qui ont poussé les chefs de la direction européens à mettre davantage l'accent sur les mécanismes de cyberdéfense. Le Canada, quant à lui, a déjà des mesures de contrôle en place, mais pas de la même ampleur que celles mises en applications par ses collègues internationaux.

« La raison pour laquelle les chefs de la direction canadiens se sentent à l'aise avec leurs capacités de cyberdéfense est probablement la même raison pour laquelle nombre de pirates informatiques se sentent à l'aise de commettre des cybercrimes au Canada. Cela se résume aux lacunes que l'on trouve dans les lois et les litiges. », affirme Kevvie Fowler, leader national, Réponse aux cybermenaces, KPMG au Canada.

**« Il y a cette façon de penser au Canada selon laquelle nous risquons moins d'être touchés que d'autres pays parce que nous sommes une nation amicale, mais cela est tout simplement faux. »**

**Paul W. Hanley**  
Leader national, cybersécurité,  
KPMG au Canada.

## « Il est tentant pour une entreprise d'aller vers l'innovation et les nouvelles technologies, mais un problème de sécurité peut en surgir, car ses dirigeants n'ont pas fait preuve de diligence raisonnable. »

### Kevvie Fowler

Leader national, Réponse aux cybermenaces, KPMG au Canada.

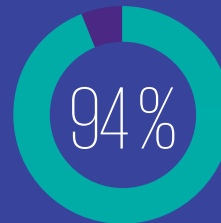
La bonne nouvelle (selon votre position) est que près d'un tiers des chefs de la direction canadiens a toujours l'intention d'investir dans des solutions de cybersécurité, sans compter que l'arrivée de nouvelles réglementations va probablement faire augmenter le nombre de ces investissements. Bientôt, les entreprises canadiennes devront se plier à des règlements sur la notification des atteintes à la protection des données qui les obligeront non seulement à faire état de tout cyberincident au Commissariat à la protection de la vie privée, mais aussi à en aviser directement toute personne concernée.

« Des notifications obligatoires et des clients de plus en plus vigilants face au cybercrime vont contribuer à promouvoir la cybersécurité dans les salles de conseils d'administration et à engendrer une grande tempête de risques qui s'abattra sur quiconque n'y sera pas préparé », dit M. Fowler.

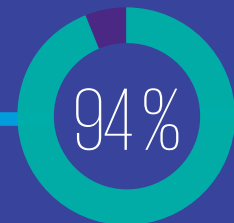
Néanmoins, il demeure positif de constater que 92 % des chefs de la direction canadiens sont personnellement à l'aise avec à quel point l'atténuation des risques liés aux crimes informatiques fait maintenant partie de leur rôle de premier plan, comparativement aux 83 % à l'échelle mondiale.

Qu'ils soient confiants ou non, le nombre de cyberattaques va en augmentant, tout comme le volume de litiges liés à la cybersécurité. Bien que 87 % des chefs de la direction canadiens affirment qu'ils sont « passablement préparés » à un cyberévénement (69 % à l'échelle mondiale), M. Fowler explique que beaucoup d'entre eux concentrent leur préparation sur les types courants de cyberévénements et non sur ceux qui sont les plus probables d'avoir des répercussions graves sur leurs entreprises. « Lorsque ces entreprises sont confrontées à un événement important, comme une atteinte à la protection des données publiques, des faiblesses dans leur plan sont rapidement percées à jour et, malheureusement, au pire moment possible. La plupart du temps, cela engendre de plus grandes répercussions et une atteinte à la réputation plus importante. »

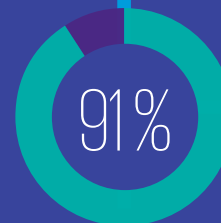
De grandes occasions attendent ceux qui peuvent satisfaire aux besoins de la clientèle en matière de nouvelles technologies. Toutefois, ceux qui le feront sans avoir mis en place les mesures de sécurité adéquates peuvent s'attendre à des conséquences encore plus grandes.



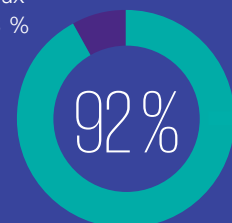
des chefs de la direction canadiens affirment que leurs clients sont plus préoccupés par la protection de leur vie privée que l'entreprise elle-même (82 % à l'échelle mondiale)



des chefs de la direction croient que les clients sont plus préoccupés par la protection de la vie privée que par leur entreprise (82 % à l'échelle mondiale)



des chefs de la direction canadiens se disent « personnellement à l'aise » avec le partage d'expériences de cyberattaques avec leurs pairs pour permettre l'apprentissage collectif et réduire les risques liés aux crimes informatiques (83 % à l'échelle mondiale)



des chefs de la direction canadiens sont personnellement à l'aise avec à quel point l'atténuation des risques liés aux crimes informatiques fait maintenant partie de leur rôle de premier plan (85 % à l'échelle mondiale)

# Regard sur le talent

Dans la course pour devenir plus habile et plus doué en technologie informatique, c'est l'équipe d'une entreprise qui fait la différence; ce qui n'est pas un secret pour les chefs de la direction du monde entier. Selon 15 % des chefs de la direction canadiens, l'accès au talent constitue l'un des trois principaux axes qui auront le plus d'effet sur la croissance de leur entreprise (comparativement à 7 % à l'échelle mondiale) et 19 % considèrent le développement et la gestion des talents comme étant une priorité stratégique.

« De nos jours, les entreprises doivent faire plus avec moins et plus rapidement qu'auparavant. C'est pourquoi tout se résume à la gestion du talent et c'est là que les ressources humaines jouent un rôle déterminant », explique Soula Courlas, leader nationale, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada.

Pour les chefs de la direction, c'est également le meilleur moment de s'assurer que leurs entreprises ont les compétences et les forces nécessaires pour demeurer concurrentielles. Alors que les chefs de la direction canadiens ne croient pas que leurs entreprises sont aux prises avec des écarts de compétences considérables, Mme Courlas affirme qu'il est important de voir plus loin que les compétences techniques et de se pencher davantage sur leurs capacités et compétences essentielles. Sans compter qu'ils doivent se préparer à acquérir ultérieurement des compétences dont ils n'ont même pas encore conscience.


Alors, comment les chefs de la direction canadiens procèdent-ils à la formation de leurs équipes? Un tiers d'entre eux s'appuient sur de la main-d'œuvre contractuelle

et étrangère ainsi que sur l'externalisation internationale, et ce, plus que leurs homologues d'ailleurs dans le monde. À l'inverse, les chefs de la direction étrangers se concentrent davantage sur la gestion de leurs écarts de compétences par le biais de formations internes (25 % à l'échelle mondiale contre 11 % au Canada), de l'embauche et de la fidélisation d'employés matures (21 % contre 9 %) et de l'automatisation (25 % contre 23 %).

En tenant compte des différences sur le plan stratégique, Mme Courlas précise que : « Cela pourrait indiquer une préférence vers la conservation des fonctions et des capacités stratégiques et essentielles à même l'entreprise ainsi qu'un moyen de faire en

sorte que le talent soit souple, agile et adaptable. C'est peut-être aussi la raison pourquoi leurs pairs à travers le monde consacrent plus d'efforts à essayer de renforcer et de développer leurs effectifs en effectuant des formations internes, en embauchant des employés matures, en augmentant les salaires en vue de favoriser la fidélisation et en augmentant le nombre d'embauches ciblées selon des compétences précises — leur permettant ainsi d'assurer une efficacité et une efficacité plus grandes face aux exigences d'affaires actuelles et futures. »

**Avec 43 % des chefs de direction canadiens qui planifient embaucher pour mener à bien leurs stratégies de croissance, le rôle des RH est plus important qu'au cours des dernières années.**



**« Le rôle actuel des RH n'aura jamais été aussi crucial et c'est précisément parce que les dirigeants d'entreprises sont plus que jamais axés sur la performance. C'est pour cette raison que les ressources humaines sont appelées à intervenir en tant que partenaire commercial stratégique afin de stimuler la performance. »**

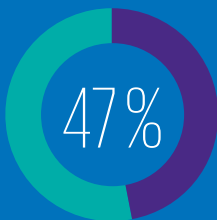
**Soula Courlas**

Leader nationale,  
Ressources humaines et changement organisationnel,  
KPMG au Canada

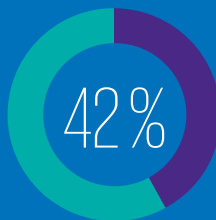
## Les meilleures stratégies pour attirer les meilleurs candidats

Canada

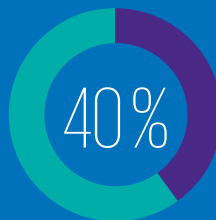
À l'échelle mondiale



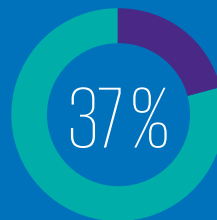
Encouragements financiers  
(p. ex. salaire, primes)



Occasions d'apprendre, de croître et de travailler avec des experts du domaine



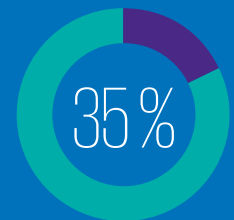
Encouragements non financiers  
(p. ex. avantages, durée des congés)



Chance d'innover et de travailler dans un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la collaboration



Encouragements non financiers (p. ex. avantages, durée des congés)

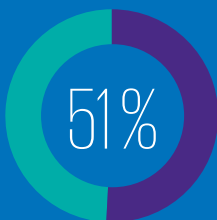


Encouragements financiers  
(p. ex. salaire, primes)

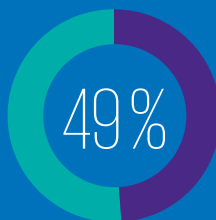
## Les meilleures stratégies pour maintenir en poste le talent

Canada

À l'échelle mondiale



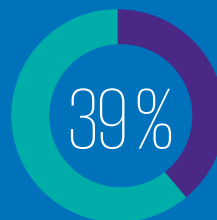
Occasions d'apprendre, de croître et de travailler avec des experts du domaine



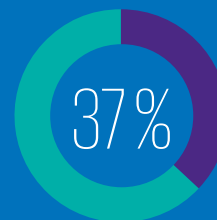
Flexibilité dans l'affectation à des postes ou projets



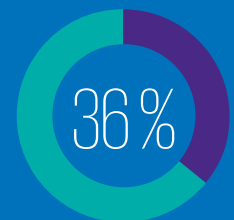
Encouragements non financiers  
(p. ex. avantages, durée des congés)



Encouragements non financiers  
(p. ex. avantages, durée des congés)



Encouragements financiers  
(p. ex. salaire, primes)



Chance d'innover et de travailler dans un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la collaboration, tout en ayant des possibilités d'avancement

Les répondants au sondage s'attendent à peu de changements au cours des trois prochaines années.



64 %

des chefs de la direction canadiens prévoient d'augmenter leurs effectifs de 6 à 10 % (48 % à l'échelle mondiale)

30 %

des chefs de la direction canadiens prévoient d'augmenter leurs effectifs de 11 à 25 % (23 % à l'échelle mondiale)

0 %

des chefs de direction canadiens ne prévoient pas d'augmenter leurs effectifs (2 % à l'échelle mondiale)

**« Tout se résume à croire au potentiel de donner la chance à ses employés de mettre à profit leurs forces et leurs compétences tout en se concentrant sur le développement de leurs capacités pour leur permettre d'exceller selon ce que vous attendez d'eux. »**

**Soula Courlas**

Leader nationale, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada

Grâce au présent sondage, les chefs de la direction canadiens peuvent prendre exemple sur leurs homologues d'ailleurs dans le monde en instaurant des programmes de legs des leaders, des possibilités de mentorat ou d'autres tactiques d'engagement qui misent sur l'expérience que possèdent leurs employés matures pour favoriser la formation de la prochaine génération de leaders. Il est aussi tout à leur avantage d'attirer les membres de la génération Y et des autres générations à venir en offrant des propositions de valeur qui répondent à leurs besoins d'avoir un travail valorisant, une carrière prospère, un employeur engagé et la chance de se perfectionner.

Quant au taux de croissance que les Canadiens attribuent à leurs équipes pour les trois prochaines années, un plus grand pourcentage prévoit une augmentation de leur dénombrement de personnel comparativement à leurs homologues d'ailleurs dans le monde. La différence est mince, mais peut s'expliquer en partie par l'optimisme général du Canada sur le plan économique et par sa tendance historique lui permettant de surmonter plus facilement les obstacles économiques que les autres pays.

« C'est une tendance ou une caractéristique canadienne que d'agir de façon délibérée et conservatrice. Cela nous a fort bien servis et nous a permis de compter sur une économie canadienne forte et en mesure de résister à d'importantes tempêtes économiques », affirme Mme Courlas.

On ne peut parler de gestion du talent sans évoquer la montée de l'automatisation et de l'apprentissage automatique. Cela est d'autant plus pertinent dans les secteurs de la technologie, des services de fabrication et de l'ingénierie dans lesquels la majorité des chefs de la direction canadiens croient que l'automatisation remplacera au moins 5 % des effectifs. Bien que les chefs de la direction canadiens soient conscients qu'ils peuvent tirer profit d'une plus grande efficacité et de coûts réduits, 89 % d'entre eux se disent préoccupés par l'intégration de processus opérationnels automatisés à l'intelligence artificielle et aux processus cognitifs.

Peut-être s'agit-il donc d'une des nombreuses nouvelles compétences qui seront bientôt fortement recherchées.



# Conclusion

Pour réussir dans un marché numérique mondial, il faut une équipe solide, la volonté d'innover et une compréhension approfondie des clients concernés. Bien que les chefs de la direction canadiens puissent suivre le rythme de leurs compétiteurs, une importante transformation sera nécessaire pour devancer ceux-ci.

Heureusement, les leaders canadiens sont confiants en leur habileté à enregistrer une croissance au cours des prochaines années. Toutefois, un coup d'œil à leurs secteurs d'intérêt, à leurs priorités stratégiques et à leur réticence en général envers la transformation révèle une vision plus insulaire que celle des chefs de la direction étrangers. Voici en quoi les chefs de la direction canadiens peuvent bénéficier du partage des considérations accrues de leurs pairs étrangers pour les facteurs externes comme les influences géopolitiques, les entreprises perturbatrices et les concurrents, nouveaux et existants, les risques en matière de cybersécurité et le besoin de faire de l'innovation leur priorité absolue.

Les chefs de la direction canadiens peuvent aussi prendre des mesures plus énergiques quant à leur principale préoccupation : la loyauté du client. Ces mesures sous-entendent une utilisation plus efficace de l'analyse de données et une offre d'expériences sur mesure pour les clients, à l'aide des outils numériques à leur disposition. Il n'y a pas de doute, à l'ère de la communication instantanée et du mode de vie branché, il incombe aux entreprises de trouver de nouvelles et judicieuses façons d'attirer le client, aujourd'hui en constante évolution.

La marche à suivre n'est pas sans ses défis. Néanmoins, en élargissant leur perspective mondiale et en s'alignant sur leurs partenaires ainsi que sur les technologies qui peuvent leur donner un avantage, les chefs de la direction canadiens peuvent tirer parti de leurs réussites nationales afin de réclamer une plus grande part du marché international.

# Méthodologie

Ce sondage comprend les opinions de 53 chefs de la direction canadiens et fait partie d'une étude à l'échelle mondiale de KPMG, basée sur la participation de près de 1 300 chefs de la direction à travers le monde. La majorité des chefs de la direction canadiens qui ont répondu au sondage (87 %) représentent des entreprises publiques dont plus de la moitié ont déclaré des revenus se situant entre 1,3 milliard de dollars et 12 milliards de dollars (28 % avec des revenus de 13 milliards de dollars ou plus et 19 % avec des revenus se situant entre 668 millions de dollars et 1,2 milliard de dollars). Parmi les personnes interrogées, 79 % d'entre elles ont conservé leur poste pendant au moins six ans, dont 43 % de celles-ci ont été au service de leur entreprise pendant plus de quinze ans.

L'étude représente des chefs de la direction d'entreprises œuvrant dans un éventail de secteurs, les trois principaux étant le secteur bancaire, le secteur de l'énergie et des services publics ainsi que le secteur de l'infrastructure. Les chefs de la direction venant des secteurs du commerce de détail, de l'automobile, de la fabrication, des assurances, des télécommunications, des technologies, de la gestion des investissements et des sciences de la vie ont aussi été représentés.



# Communiquez avec nous

**Bill Thomas**

chef de la direction,  
KPMG au Canada

**T:** 416-777-8144

**E:** bbthomas@kpmg.ca

**Rob Brouwer**

associé directeur,  
Relations clients et  
stratégies de marchés,  
KPMG au Canada

**T:** 416-777-8542

**E:** rbrouwer@kpmg.ca

[kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction](http://kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction)



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.

© 2016 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. 13091

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