



22^e Enquête auprès des chefs de direction — volet canadien

Évoluer ou disparaître

Retour à la réalité pour les chefs de direction canadiens



Message de notre chef de la direction



Chaque année, notre enquête auprès des chefs de direction fait le point sur les grands sujets d'intérêt pour les dirigeants d'entreprise canadiens : leurs priorités, les opportunités de croissance qu'ils entrevoient et les difficultés pour lesquelles ils se préparent.

En ce début de 2019, les chefs de direction canadiens vivent un retour à la réalité. Dans un contexte opérationnel difficile, l'économie mondiale et les perspectives de croissance de leur entreprise leur inspirent moins d'optimisme que l'an dernier. L'incertitude géopolitique, le protectionnisme et les problèmes commerciaux se font menaçants, et c'est pourquoi les chefs de direction canadiens recherchent les possibilités de croissance et d'efficacité en interne.

Dans ces circonstances, les chefs de direction canadiens peuvent stimuler la croissance en transformant leur entreprise et en utilisant au mieux les données, les connaissances et la technologie, notamment l'intelligence artificielle (IA) pour comprendre la nature changeante des consommateurs et se démarquer en offrant à ces derniers une expérience unique. Cela étant dit, les entreprises déclarent encore avoir des lacunes aussi bien dans les données dont elles ont besoin que dans les compétences qu'il faudrait pour offrir de nouvelles expériences.

Il n'y a aucun doute que les entreprises qui arrivent à combler les lacunes en compétences et en données et qui savent se servir de l'IA auront un avantage sur la concurrence.

Merci à tous les chefs de direction canadiens qui ont pris le temps de nous livrer les réflexions et les opinions qui font la base de notre 22e Enquête mondiale auprès des chefs de direction. J'espère que ce rapport vous fournira des pistes de réflexion intéressantes; nous poursuivons sans relâche nos efforts pour accompagner les entreprises canadiennes sur le chemin de la prospérité.

Nicolas Marcoux,
chef de la direction, PwC Canada

Contents



L'impératif
transformationnel

04



Lacunes en matière
d'information

10



Les chefs de direction canadiens
exploitent-ils suffisamment l'IA?

18

1

CROISSANCE: L'impératif transformationnel

Les chefs de direction canadiens voient d'un œil moins optimiste que l'an dernier l'économie mondiale et les perspectives de croissance de leur entreprise. Lorsqu'ils expriment une baisse de confiance, ils savent qu'il leur faut faire preuve de prudence et évacuer les modèles d'affaires et de fonctionnement qui ne répondent plus à leurs besoins.

62 %

des chefs de direction canadiens estiment que la croissance économique mondiale ralentira ou restera stable; ils étaient 28 % à le penser l'an dernier.

Retour à la réalité économique

L'an dernier, les chefs de direction canadiens se montraient plus optimistes que les autres, exprimant une confiance record dans l'économie mondiale et la croissance de leur entreprise. Devant le difficile contexte opérationnel, leur confiance s'est considérablement érodée cette année, de sorte qu'ils sont plus proches de l'impression qui se dégage de l'enquête mondiale. La confiance dans l'année qui vient n'a pas tellement baissé par rapport à l'an dernier; c'est sur le long terme que les perspectives sont plus incertaines : seuls 40 % des chefs de direction se disent « très confiants » à l'égard de la croissance du chiffre d'affaires des trois prochaines années, alors qu'ils étaient 58 % dans ce cas en 2018.

L'année 2019 offre aux chefs de direction canadiens la possibilité de se démarquer de la concurrence en transformant leur entreprise et en trouvant de nouvelles façons de mobiliser les consommateurs.

TABLEAU 1

Perspectives de croissance

Q : Selon vous, la croissance de l'économie mondiale va-t-elle s'améliorer, demeurer la même ou diminuer au cours des douze prochains mois?

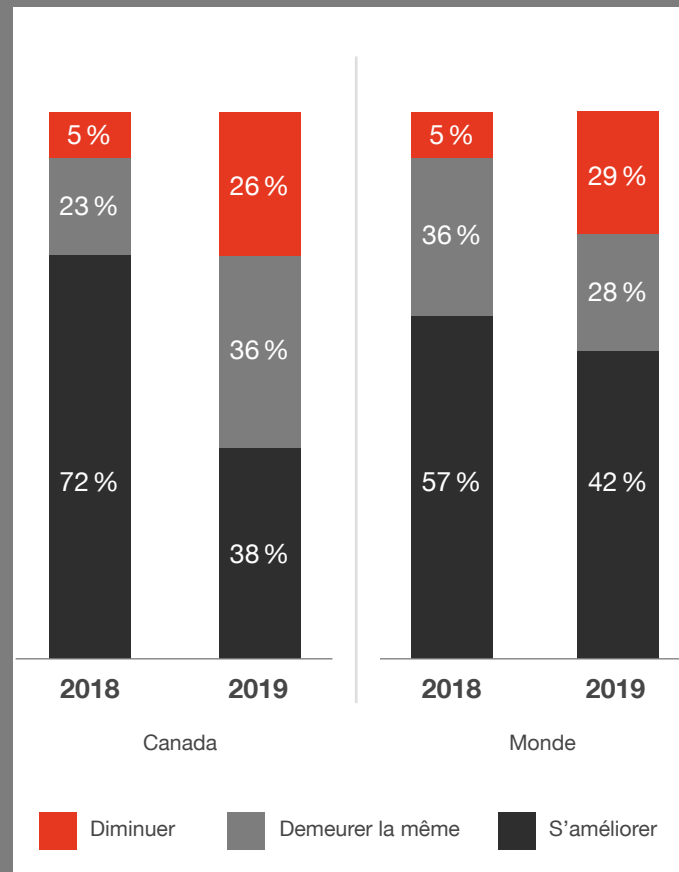
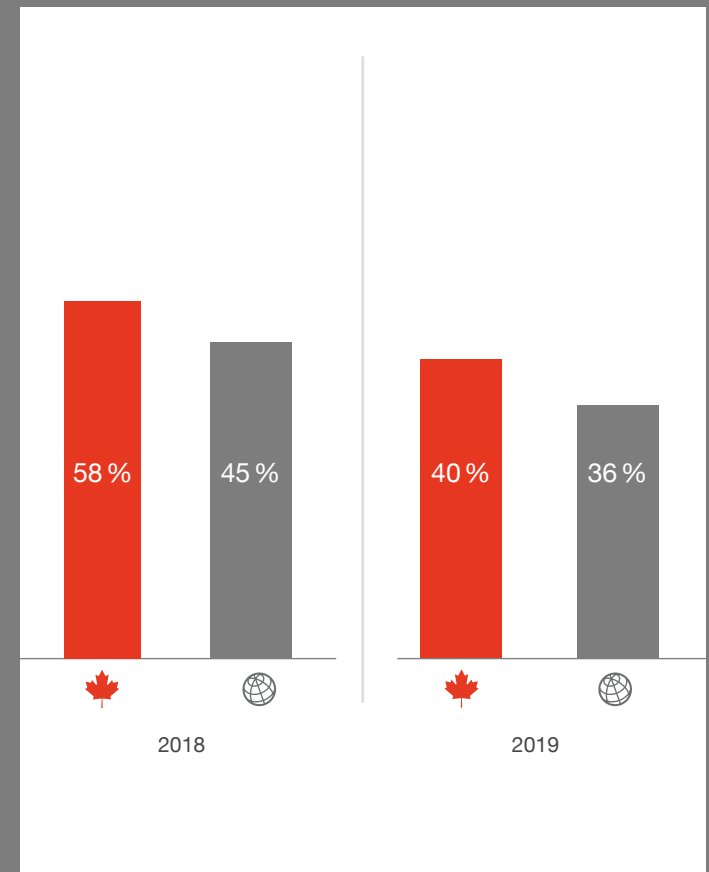


TABLEAU 2

Confiance pour les trois prochaines années

Q : Quel est votre degré de confiance quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des trois prochaines années? (Personnes ayant répondu « Très confiant »)



Beaucoup plus de préoccupations pour les chefs de direction

L'économie canadienne était pleine de vigueur au début de l'année 2018 : le chômage s'approchait de son niveau le plus bas en 40 ans et la croissance du PIB de l'année précédente se chiffrait à 3 %. Mais au seuil de 2019, les chefs de direction se disent « extrêmement préoccupés » par davantage de sujets que l'an dernier, et les menaces les plus inquiétantes ciblent moins leur existence même (terrorisme) que leurs activités économiques (protectionnisme, commerce et compétences). Le sort de l'économie canadienne a souvent été rattaché aux caprices de l'économie mondiale; la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain et les conflits commerciaux avec les États-Unis ont prouvé aux entreprises canadiennes qu'elles ne devaient pas s'attendre à un long fleuve tranquille pour les années à venir.

Priés de nommer les marchés étrangers les plus intéressants pour l'investissement, les chefs de direction canadiens cherchent plus loin et expriment davantage d'incertitude. Ils sont moins nombreux à considérer que les États-Unis sont le plus important marché pour leur croissance et réciproquement, les dirigeants d'entreprise américains se disent moins portés à penser la même chose du Canada. En fait, l'intérêt des Canadiens pour tous les marchés étrangers est resté au même niveau ou a diminué, le Mexique étant la seule exception.

TABLEAU 3

Obstacles à la croissance

Q : Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les menaces suivantes contre les perspectives de croissance de votre entreprise? (Personnes ayant répondu « Extrêmement préoccupé » ou « Un peu préoccupé »)

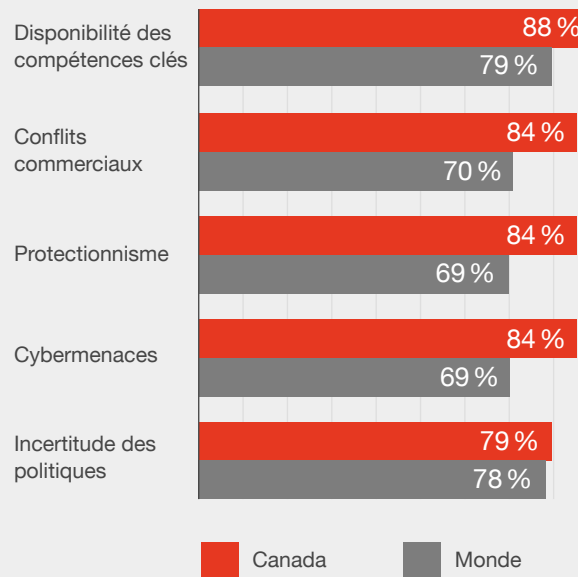
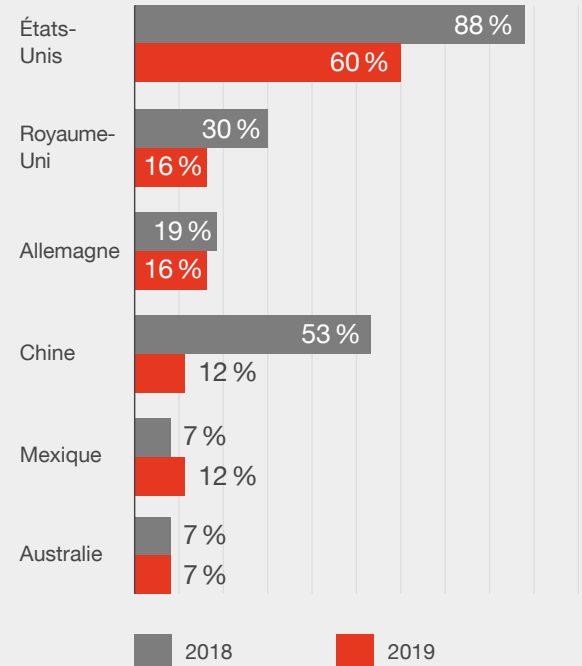


TABLEAU 4

Pays qui influenceront sur la croissance canadienne

Q : Selon vous, quels sont les trois pays étrangers les plus importants pour les perspectives de croissance de votre entreprise au cours des douze prochains mois?



Comprendre les consommateurs pour assurer sa croissance

Les anciens modes de fonctionnement ne sont plus adaptés à la nouvelle réalité des marchés. Devant les difficultés qui guettent les échanges commerciaux, les chefs de direction canadiens recherchent en interne des possibilités de croissance des revenus; ils pensent que les efficacités opérationnelles et la croissance interne sont les voies les plus prometteuses pour l'année à venir. Dans un contexte de faible croissance, les chefs de direction qui centrent leur attention sur les besoins du client et s'attachent à créer une expérience unique et fluide seront en mesure de se démarquer.

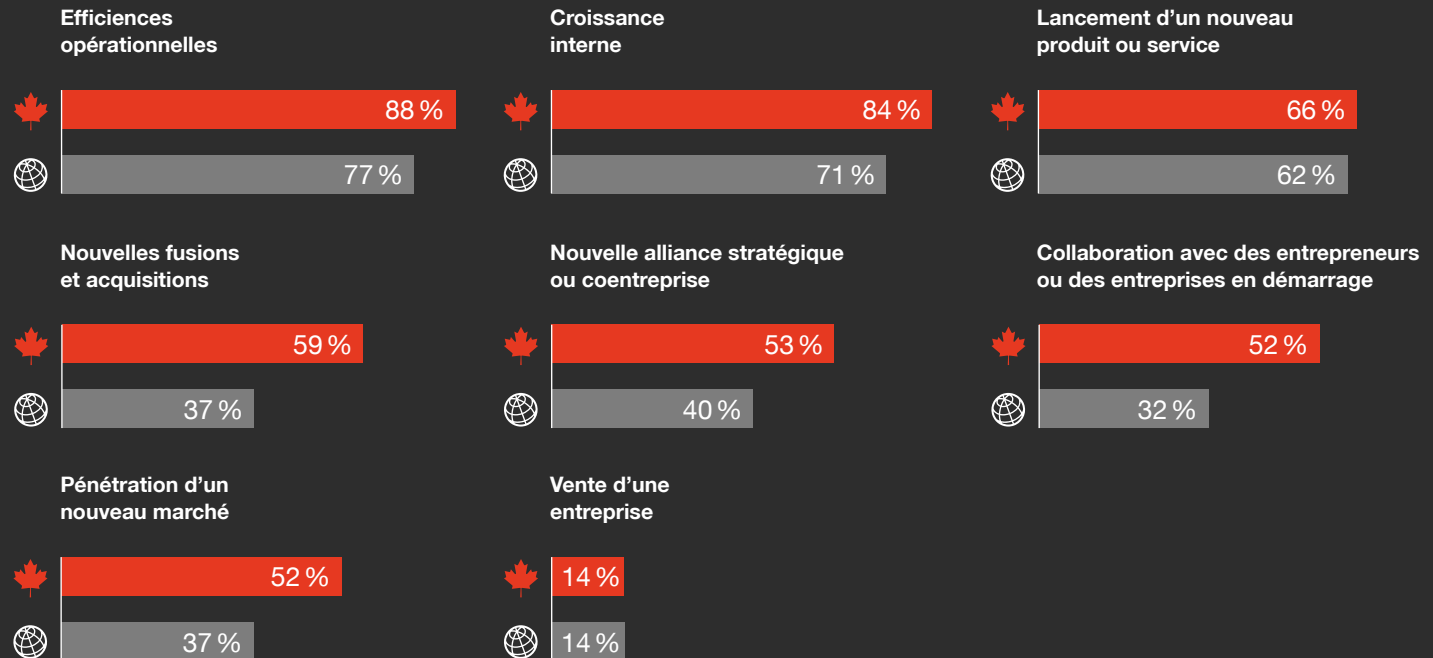
C'est en offrant une expérience unique que les entreprises pourront prendre de l'expansion et renforcer la renommée de leur marque. Mieux encore, celles qui auront recours à la technologie pour améliorer leur exploitation accèderont à de nouveaux sommets en matière de compréhension de la clientèle et d'efficacité opérationnelle. Pour prospérer, les entreprises doivent constamment s'adapter. Celles qui ne prennent pas leur transformation assez au sérieux pourraient vite être dépassées.



TABLEAU 5

Principales stratégies de croissance

Q : Laquelle des activités suivantes, le cas échéant, comptez-vous engager au cours des douze prochains mois pour stimuler la croissance des revenus?





Principales mesures à prendre

1. **Provoquez la disruption avant de la subir** : La donne a changé, et les entreprises doivent s'adapter, s'ajuster et se transformer. Examinez en profondeur votre stratégie de croissance, vos activités, votre main-d'œuvre et votre technologie et tracez la voie de votre transformation afin de prémunir votre entreprise contre des changements perturbateurs.
2. **Transformez l'expérience client** : La croissance de l'économie fondée sur l'expérience obéit aux exigences grandissantes des consommateurs. Mettez sur pied des services de première ligne afin d'offrir des expériences uniques et exclusives qui améliorent l'acquisition de la clientèle et sa fidélisation.

Question clé pour les chefs de direction :

Votre stratégie de croissance cadre-t-elle avec votre contexte opérationnel actuel et l'évolution des tendances de consommation?

2

DONNÉES ET ANALYSES:

Lacunes en matière d'information

Pour les chefs de direction canadiens, les données et l'analytique sont essentielles à la réussite. Malgré des investissements de plusieurs milliards de dollars, nombre d'entre eux estiment pourtant que leurs efforts ne sont pas à la hauteur de leurs aspirations. Comment les chefs de direction peuvent-ils améliorer le rendement de leurs activités et comprendre la nature changeante du consommateur?

45 %

des chefs de direction canadiens (contre 60 % à l'échelle mondiale) sont un peu ou extrêmement préoccupés par la façon dont l'évolution des habitudes des consommateurs se répercutera sur la croissance de leur entreprise.



Exploiter les données pour mieux attirer les consommateurs

L'explosion des mégadonnées est en train de révolutionner le monde des affaires, mais les chefs de direction canadiens n'arrivent pas à suivre le rythme. La plupart pensent qu'ils exploitent bien leurs données, mais l'écart entre l'information dont ils ont besoin et celle qu'ils possèdent ne se réduit pas, en particulier pour ce qui est des données sur les attentes des consommateurs. La moitié des chefs de direction canadiens sont d'avis que les données sur les consommateurs et les préférences des clients sont essentielles à la prise de décisions à long terme, mais près de 30 % déclarent que les données dont ils disposent actuellement sont inadéquates.

Grâce à l'analytique des données, les entreprises peuvent trouver des opportunités de croissance au sein même de leurs activités, en anticipant les habitudes des consommateurs et en améliorant les interactions directes avec les acheteurs. Il y a tout à gagner à exploiter les idées qui répondent le mieux aux attentes des consommateurs et leur offrent une expérience susceptible d'assurer l'expansion des affaires et de renforcer la marque. C'est en comblant les lacunes de l'information que les chefs de direction pourront cerner les habitudes des consommateurs et découvrir de nouveaux moyens de créer de la valeur.

52 %

des chefs de direction canadiens pensent que les données sur les consommateurs, leurs préférences et leurs besoins sont essentielles à la prise de décisions visant la réussite à long terme. **Toutefois, seulement 2 % d'entre eux détiennent des données exhaustives dans ce domaine.**



Pour mieux comprendre votre clientèle

- 1. Affinez votre connaissance du client :** Plus vous en saurez sur des clients, comme leurs transactions passées, leurs échanges (p. ex. le canal qu'ils utilisent, quand et à quelle fréquence) leurs caractéristiques démographiques (p. ex. âge, mode vie et revenu), mieux vous serez préparés à leur offrir des services supérieurs au moment qu'ils auront choisi (et quel que soit le moyen) de communiquer avec vous. Pensez aux points de contact des clients, là où les données sont déjà en cours de compilation et là où il y aurait de nouvelles opportunités.
- 2. Brisez les silos :** Une analytique généralisée dans l'entreprise est beaucoup plus puissante qu'une analytique maintenue dans un même secteur d'activités. Cela vous aidera à mieux comprendre le parcours d'un client et vous fournira des informations pour simplifier les choses et ajouter de la valeur à l'expérience client. Parmi les exemples de valeur ajoutée, citons le fait d'aider le personnel de première ligne à recommander un produit au bon moment du cycle de vente.
- 3. Transformez vos données en renseignements :** Il ne suffit pas de compiler des données. Il faut les transformer en analyses pouvant améliorer l'expérience client. La technologie, et notamment l'IA, joue un rôle important et elle continuera de transformer fondamentalement les interactions de service. Par exemple, un robot conversationnel sophistiqué peut fournir des services 24 heures par jour et révéler d'importants problèmes ou obstacles qui empêchent les consommateurs de conclure un l'achat.

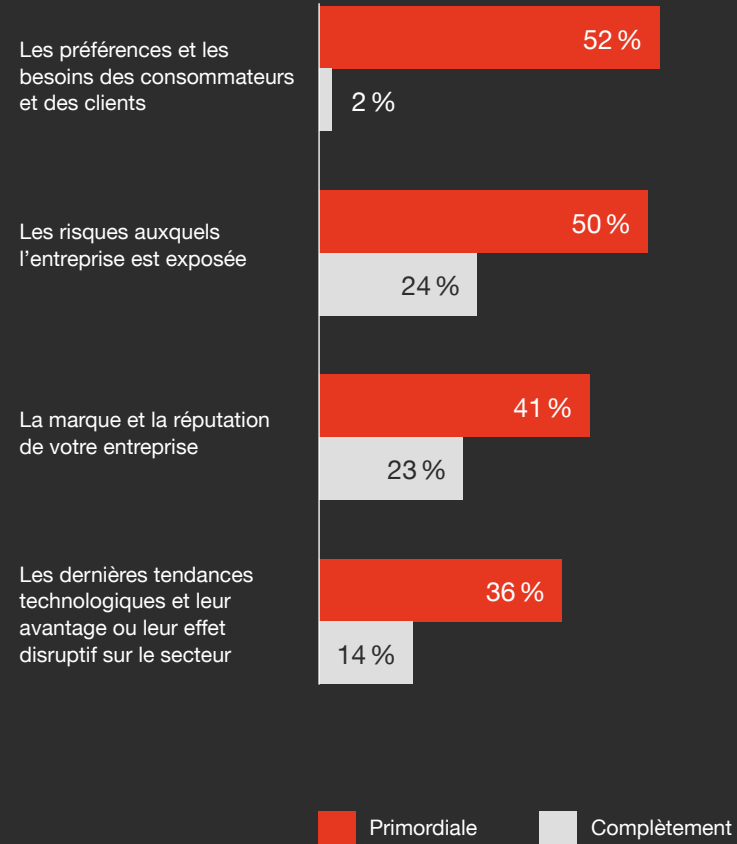


TABLEAU 6

Importance des données dans la prise de décisions

Q : Quelle importance accordez-vous aux données que vous utilisez personnellement pour prendre des décisions visant la réussite à long terme et la durabilité de votre entreprise? (Personnes ayant répondu « primordiale »)

Q : Dans quelle mesure les données que vous recevez sur les sujets suivants sont-elles adéquates? (Personnes ayant répondu « complètement »)





Comprendre le facteur humain

Que les chefs de direction canadiens voient les données comme un facteur de réussite n'a rien d'étonnant. La moitié d'entre eux estiment que leur entreprise prend de meilleures décisions fondées sur les données que la concurrence, mais la majorité estiment quand même qu'ils souhaitent obtenir davantage de données ou des données plus pertinentes. En fait, les deux tiers relèvent au moins un type de données qu'ils jugent importantes pour

leur entreprise, mais qu'ils ne possèdent pas ou qui sont inadéquates.

Interrogés sur les raisons de cette lacune, la plupart des chefs de direction canadiens répondent que c'est parce que l'entreprise n'a pas les ressources qu'il faut. Comme la plupart estiment que l'impossibilité de trouver les compétences nécessaires constitue un obstacle à leurs perspectives de croissance, le moment

est venu de trouver et de développer ces ressources. Mais comment attirer et motiver les personnes talentueuses qu'il leur faut? En conservant un juste équilibre entre la créativité, la diversité et la mobilisation du personnel pendant la transformation de la main-d'œuvre. Les entreprises qui exploiteront le plein potentiel de l'analytique des données pourront faire de grandes avancées.

Une meilleure connaissance des risques augmente la confiance

Les chefs de direction canadiens sont très au fait des menaces liées à la cybersécurité, car ils ont pratiquement tous répondu que leur entreprise gère de manière proactive les risques liés à la sécurité et à la confidentialité lors de l'adoption d'une nouvelle technologie. Ils savent aussi que les préoccupations du public à l'égard de la cybersécurité expliquent en partie la réticence des consommateurs et des clients à transmettre des renseignements. La moitié des chefs de direction canadiens disent que cette réticence est la principale raison derrière les lacunes dans leurs données. La maîtrise de la sécurité des données pourrait les aider à renforcer la confiance des consommateurs.

La réglementation assurant la protection des données a suscité beaucoup d'intérêt au cours de la dernière année. Les dirigeants d'entreprise canadiens s'intéressent davantage à leur conformité aux nouvelles règles – tel le Règlement général sur la protection des données imposé par l'Union européenne –, ainsi qu'aux moyens d'en tirer profit. D'après notre enquête, 7 chefs de direction canadiens sur 10 ont affirmé que leur entreprise adaptait son mode d'utilisation et de monétisation des données. Une approche fondée sur les données permet aux entreprises de produire des rapports en temps réel, de détecter des activités inhabituelles ou présentant un risque élevé et de répondre rapidement aux atteintes et aux menaces. Des efforts visant l'accroissement de la confiance des consommateurs seront essentiels au rétablissement de la confiance et à la création d'un environnement favorable dans lequel les entreprises et les membres de la société pourront s'épanouir.

51%

des chefs de direction canadiens qui estiment que leurs données sont inadéquates pensent que c'est principalement à cause de la réticence des consommateurs et des clients à transmettre leurs renseignements.

TABLEAU 7

S'attaquer aux cyberrisques

Mon organisation est cyberrésiliente – peut résister aux attaques et réagir rapidement



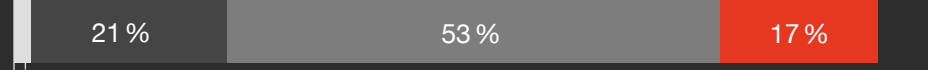
3%

Mon organisation gère de manière proactive les risques de sécurité et de confidentialité lorsqu'elle adopte une nouvelle technologie



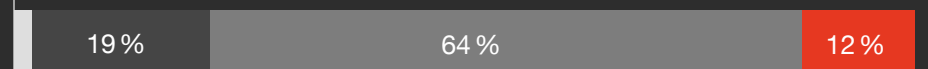
2%

Mon organisation adapte la façon dont elle monétise ses données pour mieux s'attaquer aux atteintes à la vie privée et aux manquements à la déontologie



2%

Mon organisation peut être touchée par le contexte géopolitique ou la cyberactivité



2%

Fortement en désaccord
 En désaccord
 D'accord
 Fortement d'accord

Principales mesures à prendre

- 1. Accélérez le développement de votre personnel :** La technologie ne peut combler les lacunes sur le plan des talents et des compétences. Pour comprendre la nature changeante des clients, il est essentiel d'attirer et de retenir les éléments talentueux et compétents appropriés. Donnez à vos employés des formations sur les compétences numériques nécessaires et proposez-leur une formation polyvalente pour qu'ils acquièrent de l'aisance dans des disciplines qu'ils ne maîtrisent pas encore. Explorez de nouveaux modèles de gestion des compétences et cherchez à offrir une expérience de travail variée.
- 2. Utilisez les données pour comprendre la clientèle :** Vos clients ont des exigences, mais ce ne sont pas nécessairement celles que vous pensez. Exploitez la puissance de la science du comportement et de l'analytique des données pour, de la science du comportement et de l'analytique des données pour découvrir des occasions de créer de la valeur au moyen d'une expérience client améliorée.
- 3. Prospérez grâce à une transformation sécurisée :** Votre croissance sera sécurisée si vous placez la cybersécurité et la protection de la vie privée au cœur même de votre transformation numérique et opérationnelle. Utilisez la cybersécurité et la protection de la vie privée comme des outils pour soutenir la confiance de vos clients et des parties prenantes et assurer la gestion des risques financiers, juridiques et réglementaires.

Question clé pour les chefs de direction

Comment une connaissance
approfondie de la clientèle peut-elle
faire évoluer votre entreprise?

3

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TVALENT:

Les chefs de direction canadiens exploitent-ils suffisamment l'IA?

La plupart des chefs de direction canadiens estiment que l'IA transformera fondamentalement leur entreprise au cours des cinq prochaines années, mais ils ne savent pas encore vraiment comment, car les entreprises canadiennes commencent à peine à l'adopter. Comment les chefs de direction canadiens peuvent-ils favoriser l'évolution de leur main-d'œuvre et se préparer à un avenir que peu d'entreprises ou d'industries peuvent définir?

84 %

des chefs de direction canadiens estiment que l'IA transformera fondamentalement leur entreprise au cours des cinq prochaines années.



L'IA : Manque à l'appel

Même si les chefs de direction canadiens reconnaissent que l'IA aura une incidence sur leur entreprise, la plupart n'y ont pas plongé. Alors que 4 chefs de direction canadiens sur 10 estiment que l'IA est présente dans leur entreprise au moins jusqu'à un certain point, la plupart de ces mêmes répondants précisent qu'ils utilisent la technologie dans des applications restreintes et spécifiques, plutôt que généralisées. Les chefs de direction passent beaucoup de temps à réfléchir au concept de l'IA, au lieu de prendre des mesures concrètes pour la mettre en œuvre globalement.

L'IA continuera de changer nos manières de faire des affaires. C'est pourquoi les chefs de direction canadiens doivent chercher à mieux comprendre comment appliquer l'IA à l'ensemble de leur entreprise. Leurs décisions stratégiques sont encore souvent fondées en grande partie sur l'instinct. Pourtant, l'IA peut transformer les données en renseignements précieux et en recommandations éclairées pour une meilleure prise de décisions. En matière d'expérience client, par exemple, l'IA sert à anticiper les besoins et à prédire les comportements.

88 %

des chefs de direction canadiens ont déclaré être inquiets de la disponibilité des compétences importantes requises dans leur secteur d'activité; ils n'étaient que 51 % dans ce cas en 2018.

4 chefs de direction canadiens sur 10

estiment que l'IA est présente dans leur entreprise au moins jusqu'à un certain point. Mais 34 % précisent qu'ils utilisent l'IA pour des initiatives restreintes et spécifiques, plutôt que généralisées.

Seulement 7 % ont affirmé que son utilisation était largement répandue.



Exploiter la puissance de l'IA

L'IA, la robotique et l'automatisation intelligente pourraient être la clé de la croissance, car elles peuvent contribuer à améliorer l'expérience client et à analyser les données à une échelle et à une vitesse qui se traduiront par des efficacités de coûts. Toutefois, les chefs de direction canadiens prévoient aussi que l'IA perturbera le marché de l'emploi en plus de leur entreprise. En fait, la disponibilité des compétences importantes est la principale préoccupation qui ressort de

l'enquête de cette année. D'ailleurs, 47 % des répondants estiment que l'IA supplantera plus d'emplois qu'elle n'en créera à long terme. Pour maîtriser l'IA, les entreprises doivent s'attaquer à ce problème.

Les entreprises doivent combler les lacunes en matière de compétences pour pouvoir exploiter la puissance de l'IA. En outre, plus de la moitié des chefs de direction canadiens estiment que le fait

de ne pas avoir accès aux personnes possédant les bonnes compétences les empêche de favoriser l'innovation, de créer de la valeur et de proposer des expériences client distinctives.

Transformer notre manière de travailler

Les chefs de direction canadiens sont d'avis que le meilleur moyen de combler les lacunes en matière de compétences est d'établir un solide bassin de candidats directement auprès des établissements d'enseignement. À l'échelle mondiale, toutefois, les chefs de direction ont une opinion différente : ils tendent à accorder la priorité au recyclage et au perfectionnement de leur personnel. De plus, les deux tiers des chefs de direction canadiens sont ouverts à l'idée d'une aide gouvernementale pour recycler les travailleurs dont l'emploi sera devenu obsolète à cause de l'IA. Mais les entreprises ne peuvent pas attendre que le gouvernement et les établissements d'enseignement règlent le problème : des milliers d'emplois disparaîtront si elles ne munissent pas leurs employés des nouveaux outils dont ils ont besoin.

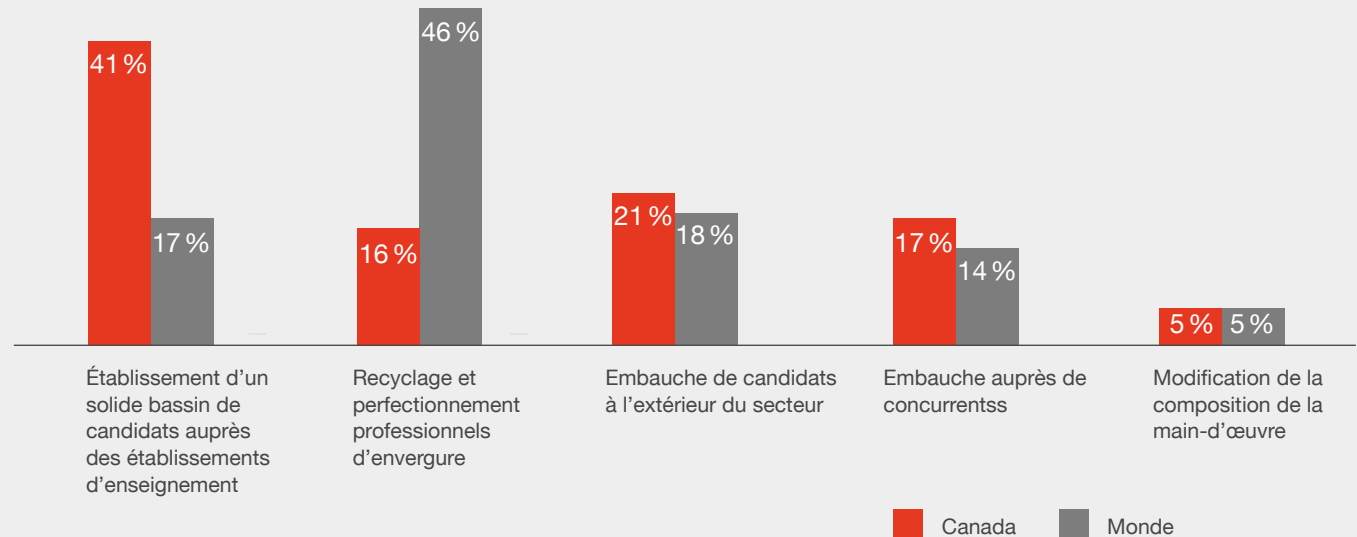
Ce problème de compétences entrave les progrès de l'IA, mais l'embauche de plus de professionnels et de spécialistes des données ne réglera pas tout. Les compétences numériques doivent s'accroître à l'échelle de l'entreprise, et les chefs de direction ont tout intérêt à créer un environnement favorable à ce changement. Le passage de la main-d'œuvre au numérique exige l'acquisition de nouvelles connaissances, de compétences différentes et d'un état d'esprit complètement différent. Le temps est venu de donner à tous le pouvoir de transformer leur manière de travailler.



TABLEAU 8

Comblar les lacunes en matière de compétences

Q : Lequel des facteurs suivants contribuera le plus à combler une éventuelle lacune en matière de compétences au sein de votre entreprise?



Principales mesures à prendre

- 1. Harmonisez l'IA à vos objectifs stratégiques :** Évitez de recourir à l'IA au moyen d'un ensemble disparate de projets fonctionnant indépendamment les uns des autres. Analysez à fond comment l'AI et autres technologies pourraient soutenir votre stratégie d'entreprise et vous aider à tracer la voie que devra prendre l'entreprise et les capacités dont elle a besoin.
- 2. Découvrez ce que les consommateurs veulent avant même qu'ils l'expriment :** Les attentes des consommateurs changent constamment. La combinaison de l'intervention humaine et de l'IA peut pousser la personnalisation encore plus loin. Gagnez la confiance de vos clients en rassemblant les bonnes informations pour créer des expériences uniques.
- 3. Adaptez votre stratégie de main-d'œuvre :** Les entreprises ne peuvent pas protéger des emplois, mais elles peuvent aider les gens à acquérir les compétences de l'avenir. L'automatisation et l'IA modifient les compétences dont les entreprises ont besoin; le recrutement et le perfectionnement ne sont que deux pièces du puzzle. Déterminez comment l'IA change les rôles et les aptitudes nécessaires. Prenez aussi le temps d'explorer les compétences qui doivent être perfectionnées pour répondre aux nouvelles capacités dont votre entreprise a besoin.



Questions clés pour les chefs de direction

Existe-t-il des lacunes en matière
de compétences au sein de votre
entreprise?

Comment pouvez-vous transformer
votre main-d'œuvre actuelle?

pwc.com/ca/fr/ceosurvey

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2019. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez notre siteWeb à l'adresse : www.pwc.com/structure. **P513942 0219**