



Institute of Corporate Directors  
Institut des administrateurs de sociétés

# **S** **US LA LENTILLE**

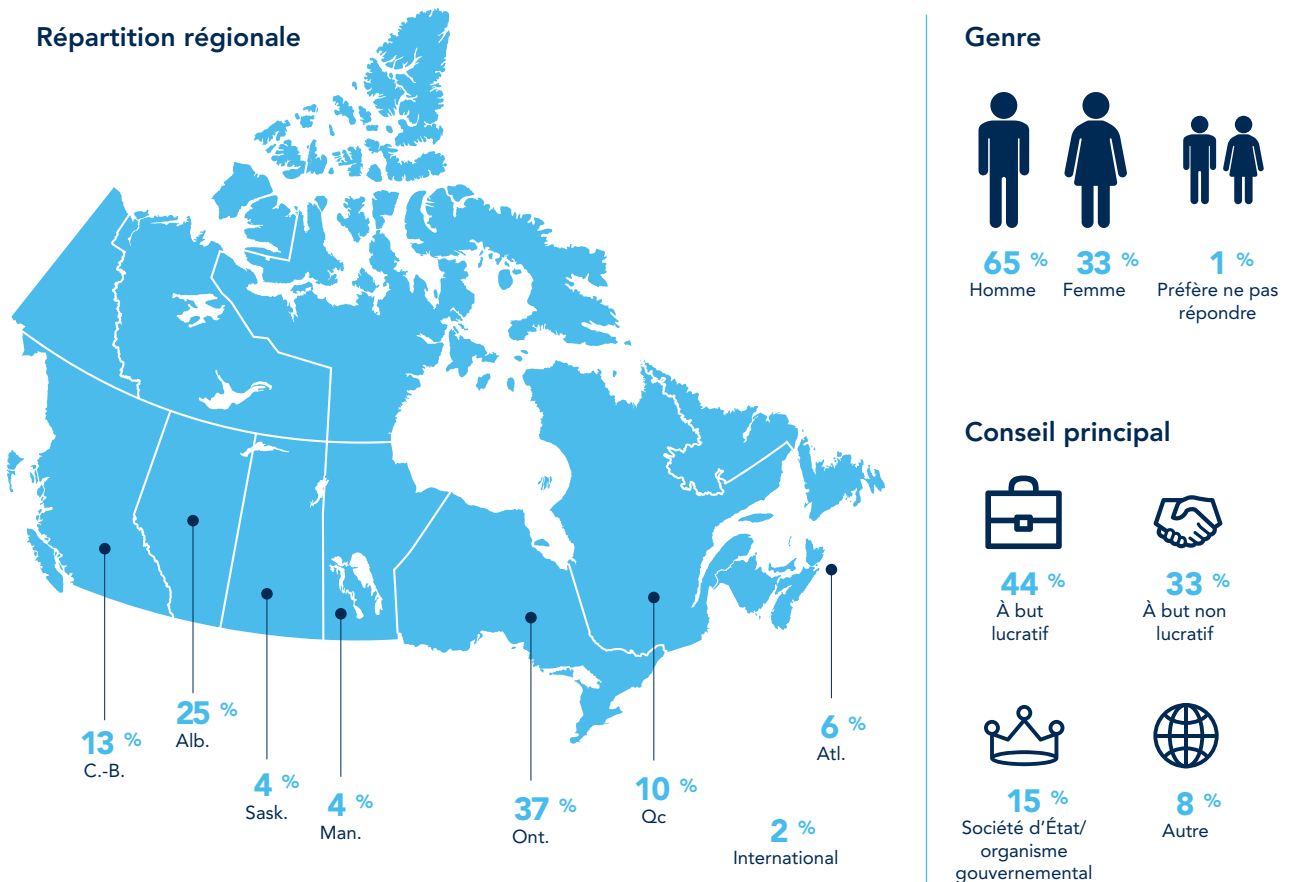
## SONDAGE AUTOMNE 2017

## LES ADMINISTRATEURS SONT LES LEADERS QUI APPROUVENT ET SURVEILLENT LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE, QUI APPROUVENT LES IMPORTANTES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS ET QUI SONT CHARGÉS DE L'INTENDANCE À LONG TERME DES ORGANISATIONS CANADIENNES.

Le sondage Sous la lentille de l'automne 2017 prend le pouls des perspectives et des intentions des administrateurs canadiens envers la stabilité économique et politique canadienne et mondiale, les plans d'investissement et de R et D des conseils pour 2018, le rôle des conseils dans la promotion de l'innovation et les répercussions des enjeux sociaux plus généraux sur les débats stratégiques à la salle du conseil.

Le contexte dans lequel les leaders organisationnels doivent prendre leurs décisions est en transformation. Nos sondages contribuent à informer les membres et les parties prenantes de l'IAS, dont les décideurs, en offrant les points de vue des administrateurs sur les enjeux pressants se répercutant sur les employeurs, travailleurs, investisseurs et gestionnaires canadiens.

Ce sondage a été effectué par Environics Research auprès de 684 membres de l'IAS entre le 29 septembre 2017 et le 23 octobre 2017, pour un taux de réponse global de 5,7 %. Un échantillon de cette taille produit des résultats qui peuvent être considérés précis jusqu'à +ou - 3,8 points de pourcentage, 19 fois sur 20.



# CONFIANCE ENVERS LE CANADA, INCERTITUDE AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

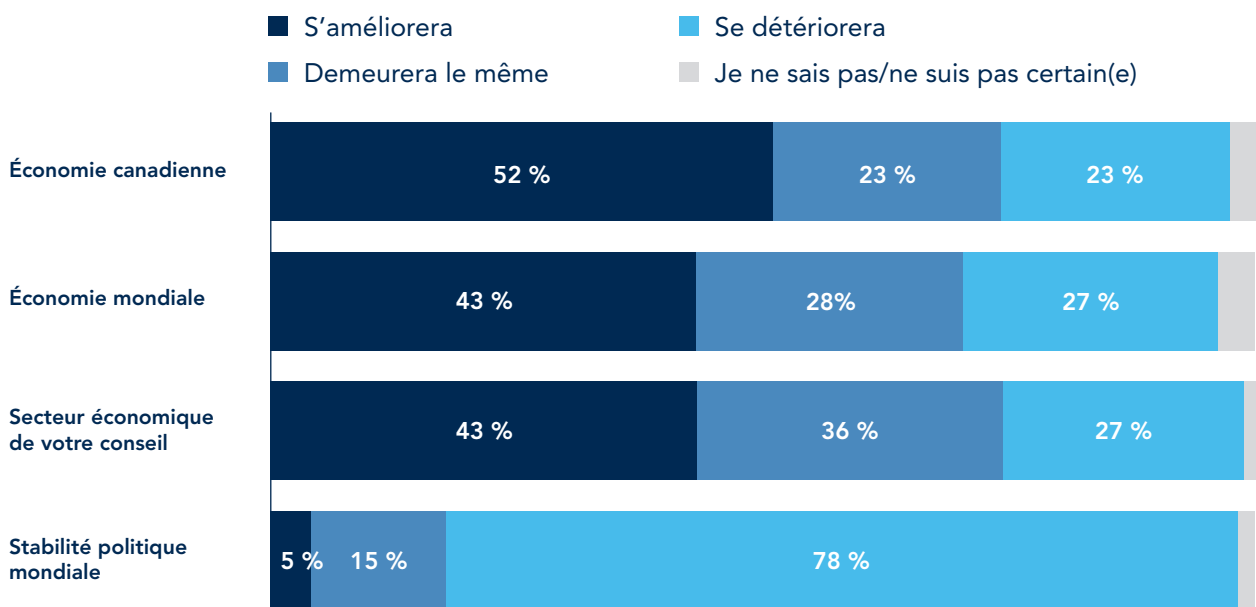
## DANS UN MONDE INCERTAIN, LES ADMINISTRATEURS VOIENT DE LA VIGUEUR AU CANADA

Les administrateurs canadiens considèrent les conditions géopolitiques comme étant un risque important. Parmi eux, 78 % pensent que la stabilité politique mondiale se détériorera au cours des prochains deux à cinq ans et 73 % désignent l'instabilité de l'environnement politique mondial comme étant un important défi pour leurs conseils.

Malgré cela, 52 % d'entre eux semblent être sûrs que l'économie canadienne s'améliorera au cours des prochains deux à cinq ans. Cela représente un pourcentage supérieur au 43 % d'administrateurs qui croient que l'économie mondiale s'améliorera au cours de la même période. Les administrateurs semblent aussi sûrs que les conditions économiques de leurs secteurs demeureront stables ou s'amélioreront au cours de la même période.

« *L'économie mondiale est un facteur déterminant pour notre conseil et elle nous affecte directement.* » — membre de l'IAS

**Q :** Veuillez indiquer si vous avez l'impression que chacun des aspects suivants s'améliorera, demeurera le même ou se détériorera au cours des deux à cinq prochaines années.



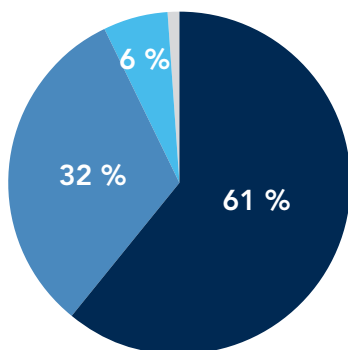
## LA CONFIANCE ENTRAÎNE PLUS D'INVESTISSEMENTS

61 % des administrateurs disent que leurs organisations prévoient d'augmenter leurs investissements en 2018 et 40 % prévoient d'augmenter leurs dépenses en R et D au cours de l'année qui vient.

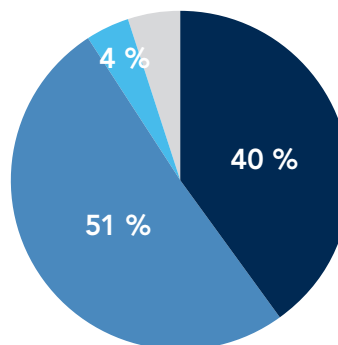
75 % des administrateurs s'attendent à ce que leurs organisations augmentent ou maintiennent leurs effectifs au cours des prochains cinq à dix ans.

- Q :** Lorsqu'il est question d'investissement et de recherche et développement, est-ce que le conseil auquel vous siégez prévoit d'augmenter, de maintenir ou de réduire ses dépenses au cours de la prochaine année en termes :

**Investissement**

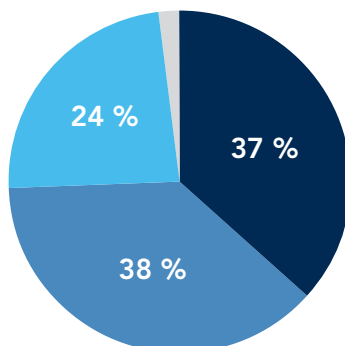


**Recherche et développement**



■ Augmenter    ■ Réduire  
■ Maintenir    ■ Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)

- Q :** En raison des innovations (p. ex. efficacité technologique), au cours des cinq à dix prochaines années, vous attendez-vous à ce que l'effectif de l'organisation au conseil de laquelle vous siégez...



■ Augmente    ■ Diminue  
■ Se maintienne    ■ Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)

## CONFIANCE DES ADMINISTRATEURS ENVERS LE COMMERCE CANADIEN, MAIS CONFIANCE MOINDRE À L'ENDROIT DE L'ALENA

Dans ce contexte, l'avenir commercial du Canada est au centre des préoccupations des administrateurs canadiens. Alors que seulement 45 % d'entre eux ont confiance que la renégociation de l'ALENA sera fructueuse, 76 % croient que le commerce canadien peut prospérer à l'extérieur de l'ALENA.

Cela va dans le sens des résultats de notre sondage de mars 2017, alors que 94 % des administrateurs pensaient que le Canada devait continuer à établir des relations commerciales plus ouvertes avec d'autres pays.

« *En venir à une entente sur l'ALENA et collaborer avec d'autres pays pour conclure des accords commerciaux.* » — membre de l'IAS

**Q :** Dans quelle mesure êtes-vous confiant(e) que le Canada réussira à renégocier l'ALENA?



**Q :** Dans quelle mesure êtes-vous confiant(e) que le commerce international du Canada peut prospérer à l'extérieur de l'ALENA?



■ Confiant(e)      ■ Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)  
■ Pas confiant(e)

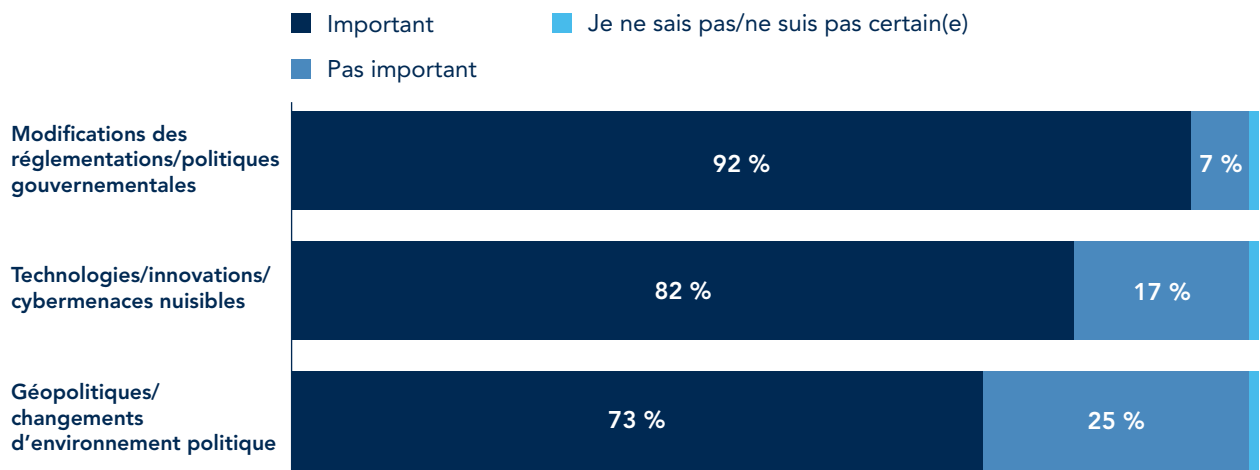
## LES RÉGLEMENTATIONS ET LES TECHNOLOGIES PERTURBATRICES SONT PARMIS LES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS

Malgré des perspectives positives pour le Canada, les administrateurs ont d'importantes préoccupations politiques et socioéconomiques. 92 % des administrateurs désignent les modifications dans les réglementations et politiques gouvernementales intérieures comme étant leur principal défi politique et socioéconomique.

Elles sont suivies de près par les technologies, innovations et cybermenaces nuisibles ainsi que par les changements d'environnement politiques et géopolitiques.

« *Suivre attentivement le développement de l'intelligence artificielle et des technologies perturbatrices.* » — membre de l'IAS

**Q :** Veuillez indiquer l'importance de chacun des défis politiques et socioéconomiques suivants que doit relever le conseil principal auquel vous siégez actuellement.



« *Les réglementations deviennent plus détaillées et exigeantes dans plus en plus de domaines.* » — membre de l'IAS

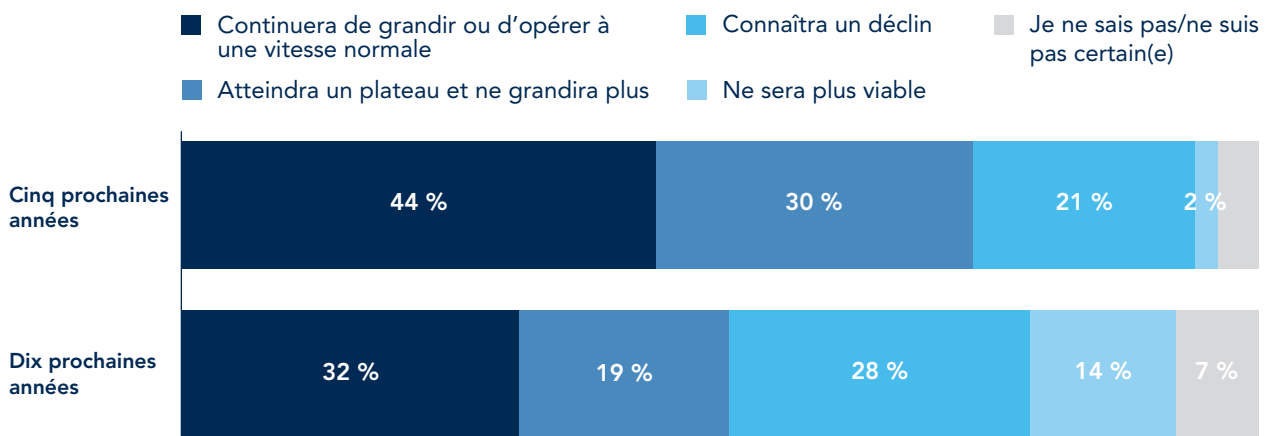
## L'INNOVATION EST LA CLÉ DE LA SURVIE

La capacité de leurs organisations d'innover au cours des prochaines années est une question très préoccupante pour les administrateurs canadiens. Alors que 44 % d'entre eux pensent que leur organisation poursuivra sa croissance dans les cinq prochaines années sans innovation importante, seulement 32 % croient qu'il en sera de même dans les dix prochaines années.

42 % des administrateurs croient que, sans innovation importante, leur organisation connaîtra un déclin ou ne sera plus viable dans dix ans.

« *Incorporer l'innovation dans le plan stratégique afin de demeurer viable et durable.* » — membre de l'IAS

**Q :** En pensant aux périodes ci-dessous, sans aucune innovation significative (p. ex. innovation technologique), l'organisation au conseil de laquelle vous siégez :





## LES CONSEILS PEUVENT ÊTRE DES CATALYSEURS POUR L'INNOVATION

Le rôle du conseil dans la promotion de l'innovation est prioritaire. 82 % des administrateurs disent que d'encourager une diversité de pensées chez les cadres supérieurs constitue un rôle des plus importants pour le conseil, suivi à 71 % par la volonté des conseils d'insister sur un développement et une diversification des compétences de l'effectif.

*« Recruter des administrateurs diversifiés sur le plan de l'expérience, du genre, de l'origine socioéconomique et de l'âge. » — membre de l'IAS*



Parmi les rôles suivants, lesquels votre conseil peut-il jouer pour favoriser l'innovation?  
Choisir toutes les réponses pertinentes.

Encourager la diversité des perspectives parmi les cadres supérieurs

82 %

Insister sur un développement et une diversification des compétences qui favorisent l'innovation

71 %

Recruter des administrateurs(trices) ayant de l'expérience dans des industries novatrices

57 %

Concevoir et mettre en place un environnement équilibré de risques et de récompenses  
(y compris la rémunération)

51 %



## LE CANADA PEUT ÊTRE UN CATALYSEUR POUR L'INNOVATION

Parmi les administrateurs, 34 % d'entre eux croient que le Canada doit en faire davantage pour créer une culture d'innovation en encourageant l'acceptation et les investissements dans le développement des innovations et technologies en entreprise.

D'autres initiatives avancées par les administrateurs pour stimuler l'innovation comprennent des exemptions fiscales pour les petites entreprises et les consommateurs ainsi que d'inciter les établissements d'enseignement à porter une plus grande attention aux apprentissages liés aux sciences, aux technologies, à l'ingénierie et aux mathématiques.

« Encourager la prise de risques, le F.A.I.L. (first attempt in learning) et bannir la phrase "On ne peut pas le faire, car on ne l'a jamais fait avant." » — membre de l'IAS



Au-delà de votre conseil, de quoi le Canada a-t-il besoin pour être plus innovateur et/ou concurrentiel sur le marché international au cours des deux à cinq prochaines années?

Accepter/investir dans des innovations et des technologies en entreprise dans tous les secteurs

34 %

Exemptions fiscales pour les petites entreprises et les consommateurs

17 %

Les établissements d'enseignement doivent préparer les étudiants à être plus compétitifs/concentrés sur le plan des apprentissages liés aux sciences, aux technologies, à l'ingénierie et aux mathématiques

16 %

Des réglementations raisonnables appliquées de manière rationnelle/équitable

13 %

Se montrer audacieux, accepter plus de risques gérables afin d'améliorer la productivité

12 %

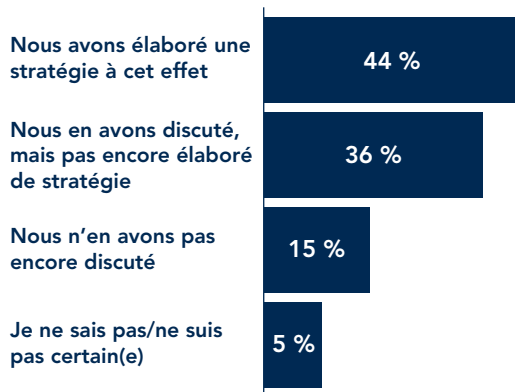
## LES CONSEILS COMPRENENT LA TECHNOLOGIE, MAIS PAS SES IMPACTS

La venue des technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), la chaîne de blocs, la fabrication numérique, etc. offre des occasions d'augmenter la productivité par l'automatisation. Les administrateurs croient qu'ils se préparent à ces changements, 80 % d'entre eux indiquant que leurs organisations ont discuté ou ont élaboré une stratégie concernant l'automatisation.

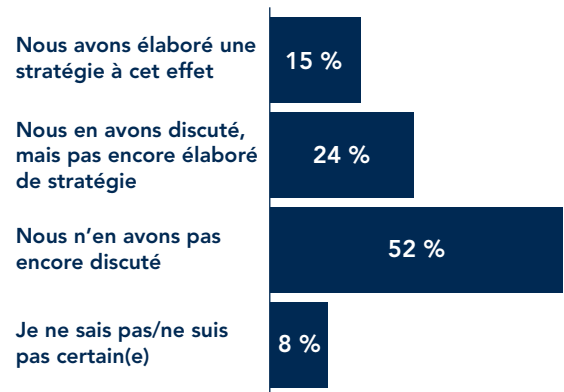
Malgré cela, 52 % des administrateurs disent que leurs conseils n'ont même pas discuté de stratégies visant à recycler les employés déplacés par la technologie.

« *Un enjeu majeur est le déplacement des employés en général causé par l'automatisation en cours.* » — membre de l'IAS

**Q :** Votre conseil a-t-il eu des discussions ou pris des mesures visant à mettre en place de la technologie dans votre organisation, comme l'automatisation des fonctions actuelles?



**Q :** Votre conseil a-t-il eu des discussions ou pris des mesures visant à recycler les employés de votre organisation qui sont déplacés par la technologie?



# LES QUESTIONS SOCIALES ONT UN PLUS GRAND IMPACT À LA SALLE DU CONSEIL

## PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LE CAPITAL HUMAIN

Les débats stratégiques du conseil se sont élargis pour y inclure les questions sociales. Les administrateurs disent d'emblée qu'ils sont davantage focalisés sur les enjeux liés au capital humain avec 17 % qui répondent que l'intégration dans l'effectif de nouveaux Canadiens et des peuples autochtones est prioritaire.

Les défis démographiques que représentent le vieillissement de la population et ses répercussions sur les soins de santé, l'effectif et les finances sont aussi des enjeux préoccupants, tout comme l'accès aux soins de santé, notamment aux soins de santé mentale. Lorsqu'on leur présente une série de questions sociales, les administrateurs étaient plus enclins à privilégier la diversité raciale et culturelle et l'inégalité des sexes dans leur planification stratégique. Beaucoup moins ont discuté ou privilégié, pour leur planification stratégique, l'accroissement de l'inégalité salariale ou la dette à la consommation.

**Q :** Quelles sont les questions sociales au Canada dont votre conseil a discuté, s'il y a lieu, et dont vous croyez qu'elles auront un impact sur votre organisation? Veuillez être aussi précis(e) que possible.

Immigration/multiculturalisme et stratégies pour les préparer pour leur vie/travail au Canada

17 %

Droit des peuples autochtones à l'inclusion au sein de l'effectif

16 %

Vieillesse de la population et ses répercussions sur les soins de santé/l'effectif/les finances

13 %

Accès aux soins de santé/santé mentale

12 %

**Q :** Dans quelle mesure votre conseil a-t-il considéré chacun des aspects suivants en lien avec la stratégie de votre organisation?

- Nous avons élaboré une stratégie à cet effet
- Nous l'avons pris en considération dans notre planification stratégique
- Nous en avons discuté, mais pas encore élaboré de stratégie/ pris en considération dans notre planification stratégique
- Nous n'en avons pas encore discuté
- Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)

Diversité raciale et culturelle

17 % 33 % 21 % 23 % 4 %

Inégalité entre les sexes

21 % 31 % 19 % 25 % 4 %

Dette à la consommation

5 % 16 % 14 % 59 % 7 %

Accroissement de l'inégalité salariale

5 % 14 % 23 % 52 % 6 %

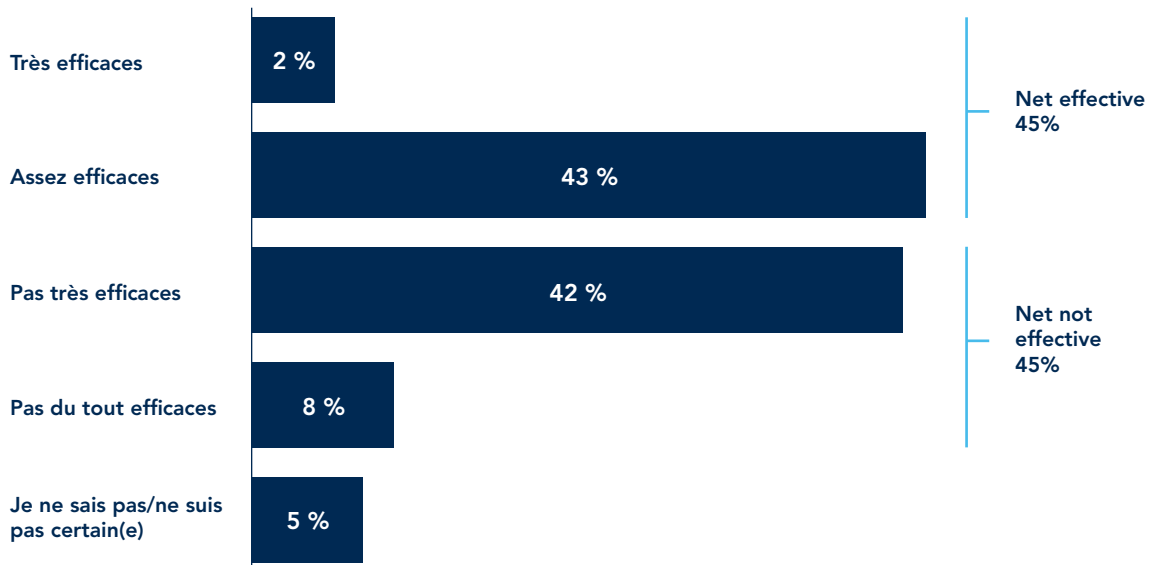
## INCLUSION AU SEIN DE L'EFFECTIF

Malgré cela, seulement 45 % des administrateurs croient que les employeurs se sont montrés efficaces pour bâtir l'effectif de demain en assurant l'inclusion de groupes tels que les peuples autochtones, les jeunes, les nouveaux Canadiens, etc.

« *Le vieillissement de la population a et aura d'énormes répercussions sur les soins de santé, l'effectif et les finances.* »

— membre de l'IAS

**Q :** Dans quelle mesure croyez-vous que les employeurs canadiens ont été efficaces pour ce qui est de bâtir l'effectif de demain en assurant l'inclusion de groupes tels que les peuples autochtones, les jeunes, les nouveaux Canadiens, etc.?



« *Inclusion des peuples autochtones au sein de l'effectif; diversité ethnique, des genres et religieuse.* » — membre de l'IAS

# LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

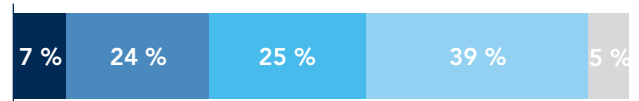
## PAS DANS LA MIRE DE SUFFISAMMENT DE CONSEILS

Parmi les questions sociales d'ordre plus général ayant un impact sur les conseils, les changements climatiques se classent parmi les dernières, ce qui indique peut-être une difficulté pour les administrateurs de certains secteurs d'établir des liens entre les enjeux climatiques et leurs futures répercussions sur leurs affaires, comme les déplacements des personnes, la fiscalité, etc.

Parmi les administrateurs, 64 % d'entre eux ont répondu que cette question n'a pas été discutée par leurs conseils ou n'a pas été retenue pour faire partie de la planification stratégique et 50 % ont senti que la question ne représentait pas un enjeu important pour leur conseil. Lorsque l'on a demandé quelles étaient les questions de société abordées par le conseil, seulement 10 % des administrateurs interrogés ont mentionné les changements climatiques.

**Q :** Dans quelle mesure votre conseil a-t-il considéré chacun des aspects suivants en lien avec la stratégie de votre organisation?

Changements climatiques



- Nous avons élaboré une stratégie à cet effet
- Nous l'avons pris en considération dans notre planification stratégique
- Nous en avons discuté, mais pas encore élaboré de stratégie/pris en considération dans notre planification stratégique

- Nous n'en avons pas encore discuté
- Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)

**Q :** Quelles sont les questions sociales au Canada dont votre conseil a discuté, s'il y a lieu, et dont vous croyez qu'elles auront un impact sur votre organisation? Veuillez être aussi précis(e) que possible.

Questions environnementales et les changements climatiques



**Q :** Veuillez indiquer l'importance de chacun des défis politiques et socioéconomiques suivants que doit relever le conseil principal auquel vous siégez actuellement.

Changements climatiques



- Important
- Pas important
- Je ne sais pas/ne suis pas certain(e)