



# L'optimisme est de retour chez les dirigeants

**#CEOoutlook 2021**





# Au sortir de la crise sanitaire et économique, les dirigeants mondiaux ont une vision résolument optimiste pour les trois prochaines années

Post-pandémie, dans quel état d'esprit sont les dirigeants dans le monde ? Quelles évolutions stratégiques anticipent-ils pour leur entreprise ? Quels sont leurs priorités et leurs enjeux pour les trois prochaines années ?

Pour y répondre, KPMG a interrogé **1 325 dirigeants dans le monde** dans la septième édition internationale du « CEO Outlook », **première et unique étude à avoir analysé l'impact de la crise sanitaire sur les perspectives de croissance et de transformation des entreprises post-pandémie.**

Retour de la confiance et croissance volontariste, alignement de la stratégie sur la raison d'être, montée en puissance de l'ESG\* dans l'agenda des CEO, accélération digitale : ce sont les enseignements clés de cette édition de KPMG CEO Outlook

\*ESG critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

## Sommaire

1 ▶

Confiance des dirigeants et perspectives de croissance

2 ▶

Raison d'être et critères ESG au cœur de la stratégie des entreprises

3 ▶

Accélération digitale

Cybersécurité, supply chain, environnement... si la crise de la COVID-19 fait naître de nouveaux défis pour les dirigeants, leur optimisme est reparti à la hausse et les opportunités à saisir sont nombreuses. Décarbonation de l'économie, accélération digitale, partage de valeurs avec les collaborateurs, gouvernance fiscale, dans cette phase de relance économique, les leaders de demain seront les entreprises qui intégreront ces dimensions au cœur de leur modèle pour une croissance responsable et durable.



**Marie Guillemot**

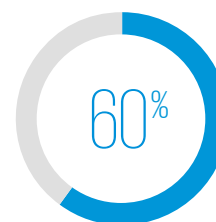
Présidente du Directoire KPMG France  
Membre du Global Board de KPMG International  
Présidente de la Fondation KPMG France



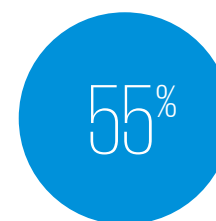
# 1 Confiance des dirigeants et perspectives de croissance

Malgré la persistance de l'incertitude - due à la crise sanitaire traversée ces derniers mois et à la volatilité de l'environnement économique, les dirigeants renouent avec leur niveau de confiance pré-pandémie et anticipent une croissance économique soutenue dans les 3 prochaines années.

## Retour à la croissance

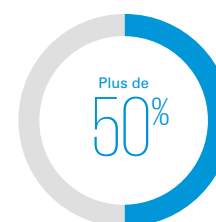


**des dirigeants internationaux se montrent confiants** dans les perspectives de l'économie mondiale (+ 18 points vs janvier/février 2021).



Les dirigeants français **suivent la même tendance à 55%** (+ 22 points vs janvier/février 2021) avec une confiance encore plus affirmée dans la capacité de croissance de leur entreprise (91 % des dirigeants français et 87 % des dirigeants internationaux).

## Fusions-acquisitions et alliances stratégiques : les principaux leviers de croissance des 3 prochaines années



Plus de 50 % des dirigeants en France et dans le monde identifient les coentreprises, les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques comme **principales stratégies de croissance** post-pandémie de leurs entreprises, en particulier afin de renforcer leurs capacités digitales.

6 SUR 10  
DIRIGEANTS FRANÇAIS

**L'alliance avec les startups** est un levier essentiel d'innovation et d'agilité : 6 dirigeants français sur 10 (contre 4 dirigeants sur 10 dans le monde) se projettent dans une stratégie d'alliance avec les startups innovantes.

## Enjeux de cybersécurité, d'environnement et de supply chain en tête des préoccupations

Confiance des dirigeants et perspectives de croissance

1



Pour la première fois, la cybersécurité, l'environnement et la supply chain se classent en première position des préoccupations des dirigeants dans le monde.



**Très conscients des risques de cyberattaques**, les dirigeants français ressentent de façon plus aiguë qu'en 2020 la nécessité de mieux s'y préparer (**61% se déclarent bien préparés en 2021 contre 69% en 2020**). Cet enjeu est particulièrement marqué dans les secteurs des services financiers, de la technologie et des télécommunications qui s'orientent vers des modèles de plus en plus agiles.



**Les enjeux liés à l'environnement arrivent en deuxième position** des préoccupations des dirigeants français, en particulier dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures.



Très fortement impactée par la crise, **la chaîne logistique devient cette année le troisième enjeu majeur** cité par les CEO français (en particulier dans les secteurs des biens de consommation, de l'industrie manufacturière et de l'automobile). Ils prévoient en conséquence de travailler à **la résilience de leur supply chain**.

Au niveau mondial, **cybersécurité, environnement et supply chain** constituent les trois enjeux clés à parts égales.

## 2 Raison d'être et critères ESG au cœur de la stratégie des entreprises

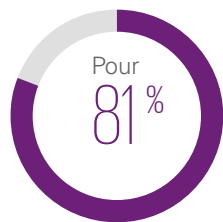
**64 % des dirigeants** considèrent la raison d'être de l'entreprise comme l'axe central de leur stratégie. Elle doit infuser toutes les actions de l'entreprise pour créer de la valeur de long terme pour les clients, les collaborateurs, les investisseurs et la société.

**Seuls 13 % des dirigeants** interrogés font du retour sur investissement pour l'actionnaire leur principal objectif. Pour la majorité des dirigeants, servir les actionnaires est désormais indissociable d'un impact positif sur la planète et la société.

**52 % des dirigeants d'entreprise en forte croissance** font le lien entre leur programme ESG et l'amélioration de leur performance financière.



## Intégrer les critères ESG dans les objectifs de l'entreprise

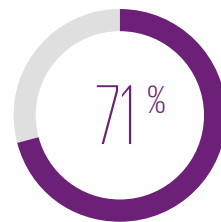


**des dirigeants, la pandémie a renforcé leur attention sur la composante sociale des programmes ESG.**

Consommateurs, citoyens, clients, pouvoirs publics... les parties prenantes de l'entreprise sont désormais désireuses de voir se reconstruire l'économie avec une approche plus durable et tenant compte des défis du climat, de la chaîne de valeur et des enjeux sociétaux.

Ainsi, les CEO se disent prêts à intégrer les facteurs ESG dans la stratégie d'entreprise.

## Progresser sur les enjeux sociaux

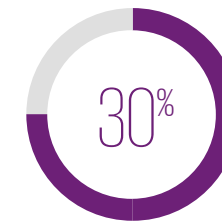


**des dirigeants ont déclaré qu'ils seront, de plus en plus, tenus pour personnellement responsables de la réalisation des progrès sur les enjeux sociaux.**

**Et 56% d'entre eux admettent se sentir challengés** par un éventuel décalage entre les progrès de leur entreprise et la croissance très rapide des attentes des citoyens, des investisseurs et des gouvernements en termes de diversité, d'équité et l'inclusion.

Ainsi, plus qu'en 2020, **près de la moitié des dirigeants français affirme qu'une entreprise inclusive et diversifiée attire davantage** les talents de la génération Z et les millenials.

## Transformation vers un modèle plus durable dans les objectifs de l'entreprise



**des CEO interrogés prévoient d'investir plus de 10% des revenus de leur entreprise dans la transformation vers un modèle plus durable.**

Progresser sur les questions de développement durable et en particulier sur l'enjeu du changement climatique va exiger des mesures de la part des entreprises et gouvernements.

**75% des dirigeants en France et dans le monde estiment que la COP26 sera un moment charnière** pour donner un caractère d'urgence à l'agenda du changement climatique.

# 3 Accélération digitale

Les CEO ont déclaré prendre des mesures afin de renforcer et d'accélérer la transformation digitale en créant un environnement du travail plus flexible et ainsi devenir des acteurs digitaux solides.

## Construire un avenir de travail flexible

Les CEO doivent décider d'un modèle agile pour l'avenir, satisfaisant à la fois les attentes des employeurs et des collaborateurs. Mais seuls 37% d'entre eux (et 21% en France) affirment qu'une majorité de leurs collaborateurs travailleront plus de deux jours par semaine à distance. 51% ont décidé d'investir dans des espaces de bureaux partagés.

## L'enjeu stratégique de la data

Les CEO sont déterminés à être sur le devant de la scène lorsqu'il s'agit d'innovation : **67% affirment qu'ils augmenteront l'investissement dans la cybersécurité**, qu'ils considèrent comme une opportunité. Ils sont 80% à définir la sécurité de l'information à la fois comme un enjeu stratégique et un avantage concurrentiel (contre 6 dirigeants sur 10 en 2020).

## Des partenariats pour la transformation et la résilience

**70% des dirigeants à l'international affirment que de nouveaux partenariats seront essentiels** pour maintenir le rythme de la transformation numérique, mais ils sont également conscients qu'il sera crucial d'intégrer la cyber résilience dans leur programme d'actions.





### Méthodologie

Enquête menée du 29 juin au 6 août auprès de 1 325 dirigeants de 11 marchés clés (Australie, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis) et de 11 secteurs d'activité (gestion d'actifs, automobile, banque, consommation et vente au détail, énergie, infrastructure, assurance, sciences de la vie, fabrication, technologie et télécommunications) dont les organisations ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 millions de dollars US et un tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 milliards de dollars US.

## Contact

### Marie Guillemot

Présidente du Directoire KPMG France  
mguillemot@kpmg.fr

### #CEOoutlook 2021

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France

Conception - Réalisation : Marketing et Communication - OLIVER - Novembre 2021.

Crédit photos : Istock