



# Ensemble pour bâtir le futur

**Guide pour la croissance et la prospérité  
des entreprises québécoises**





# Table des matières

- 1 Sommaire de l'enquête Focus Québec
- 2 Perspectives économiques
- 3 Priorités d'affaires des hauts dirigeants : le statu quo n'est pas une option
- 4 Environnement, société et gouvernance : créer de la valeur pour votre entreprise
- 5 Pistes de mise en œuvre : adapter son modèle d'affaires en période d'incertitude économique

# Sommaire de l'enquête Focus Québec

**Focus Québec** est une initiative lancée à l'automne 2021 par **KPMG au Québec** qui vise à faire le point sur les enjeux majeurs auxquels sont confrontées les entreprises québécoises. L'initiative a pour objectif de mieux comprendre la manière dont les entreprises, les organisations et les établissements gouvernementaux réagissent face aux conditions changeantes du monde des affaires, et de la société, afin de maintenir leurs activités et prospérer. En ce sens, à l'automne 2022, une enquête a été réalisée à travers la province auprès de plusieurs répondants du milieu des affaires.

Cette édition est la deuxième d'une série annuelle d'enquêtes. Chaque année, des enjeux d'actualité seront couverts.

Les deux grands thèmes, ou enjeux d'affaires, abordés cette année sont :

- **Les risques liés à l'instabilité économique**
- **La résilience par rapport à la santé financière**

Les sous-thèmes présentés dans l'enquête, à titre de moyens et de solutions :

- **Bris dans la chaîne d'approvisionnement** : adapter votre stratégie pour stabiliser la chaîne d'approvisionnement en pleine transformation
- **ESG et changements climatiques** : intégrer des actions concrètes et porteuses dans le modèle d'affaires et dans la planification stratégique des entreprises
- **Retard en digitalisation et en innovation** : où et comment investir en contexte de turbulence économique?

Les facteurs existants, et émergents, qui stimulent le succès et la prospérité des entreprises du Québec seront mis en lumière dans cette deuxième édition qui se consacre à la santé financière des entreprises et aux opportunités à saisir.

**Ce guide présente les résultats de l'enquête, ainsi que plusieurs pistes de solutions concrètes pour les entreprises.**



**Benoit Lacoste Bienvenue**  
Associé directeur  
Province de Québec



**Yanick Brisette**  
Associé responsable  
KPMG Entreprise

# Échantillon de l'enquête : perspective régionale et profil

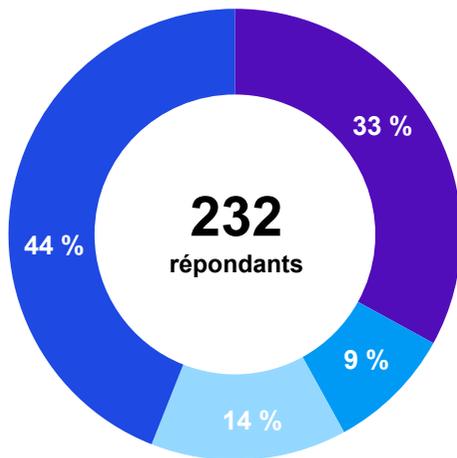
L'enquête **Focus Québec** a été réalisée à l'automne 2022 et s'adressait à nos réseaux d'affaires ainsi qu'à ceux de nos partenaires stratégiques. **232 répondants** provenant de partout au Québec ont répondu à l'appel. De ces répondants, **90 % exercent un poste d'exécutif**, et parmi ceux-ci, **66 sont des présidents**.

Les données recueillies sur l'ensemble du territoire proviennent d'entreprises de toutes tailles et de secteurs variés. **Plus de la moitié de l'échantillon sont des entreprises de moins de 100 employés**. L'échantillon offre d'autant plus une vue intéressante sur les entreprises de grande taille (500 employés et plus), soit 19 % de l'échantillon, ou 45 entreprises.

## Les entreprises ont également été regroupées par industrie :

- Gouvernemental (1 %)
- Transport et entreposage (1 %)
- Soins de santé et assistance sociale (2 %)
- Immobilier (2 %)
- Services d'hébergement et de restauration (2 %)
- Sciences de la vie (2 %)
- Développement durable (2 %)
- Aérospatial (2 %)
- Services publics (3 %)
- Commerce de gros (5 %)
- Commerce de détail (5 %)
- Finances et assurances (6 %)
- Technologies, médias et télécommunications (7 %)
- Construction (9 %)
- Services administratifs, professionnels, scientifiques et techniques (11 %)
- Autres secteurs (11 %)
- **Agroalimentaire (13 %)**
- **Manufacturier (17 %)**

# Échantillon de l'enquête : perspective régionale et profil



- Régions urbaines
- Régions ressources
- Région des capitales
- Régions manufacturières

Les régions du Québec ont été regroupées selon les critères suivants :

**Régions des capitales (2) :**

Capitale-Nationale, Outaouais

**Régions manufacturières (4) :**

Chaudière-Appalaches, Estrie, Mauricie, Centre-du-Québec

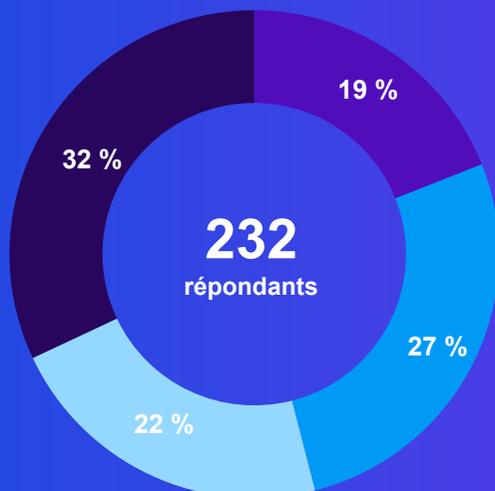
**Régions urbaines (5) :**

Laval, Lanaudière, Montérégie, Montréal, Laurentides

**Régions ressources (6) :**

Nord-du Québec, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

# Échantillon de l'enquête : taille des entreprises répondantes



- Très grandes entreprises
- Grandes entreprises
- Moyennes entreprises
- Petites entreprises

La taille des entreprises répondantes a été regroupée selon les critères suivants :

**Très grandes entreprises :**

500 employés et plus

**Grandes entreprises :**

100 à 499 employés

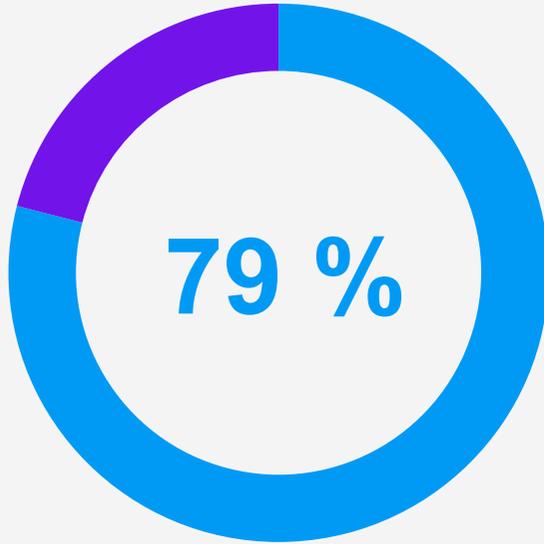
**Moyennes entreprises :**

25 à 99 employés

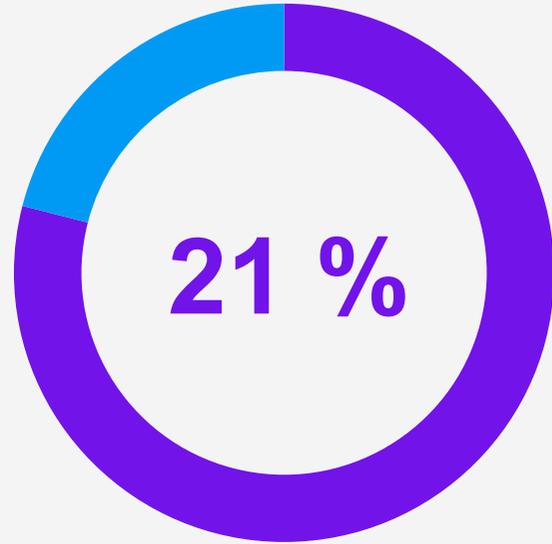
**Petites entreprises :**

Moins de 25 employés

# Perspectives économiques



des entreprises répondantes anticipent **un ralentissement économique (28 %)**, **une récession mineure (40 %)**, voire même **une récession majeure (11 %)** dans la prochaine année



des entreprises répondantes anticipent **une croissance modérée (16 %)** ou **une croissance majeure (5 %)** dans la prochaine année

- La majorité de ces répondants, c'est-à-dire 60 %, proviennent d'entreprises de moins de 100 employés

# Perspectives économiques



**Mélissa Fortin**, Ph. D., M. Sc., CPA, Professeure, Département des sciences comptables, Université du Québec à Montréal

## Inquiétude économique persistante malgré la « relance »

Dans l'étude Focus Québec, très peu de dirigeants ont un sentiment de confiance concernant la situation économique et géopolitique actuelle. Ce sentiment de méfiance ou d'inquiétude par la haute direction des entreprises et gestionnaires peut facilement être associé à la récession anticipée dans les 12 prochains mois. La grande majorité des entreprises anticipe un ralentissement économique qui nourrit cette inquiétude face à leur organisation.

Malgré cette inquiétude, les entreprises ne resteront pas inactives devant cette situation économique fragile. Plusieurs options sont possibles et heureusement, la diminution des coûts n'est pas l'unique réponse ici.

Dans l'enquête, on considère que **l'amélioration de l'agilité de l'entreprise, l'investissement, comme dans la culture organisationnelle et le développement de talents, ainsi que le recrutement seront des actions concrètes qui permettront à ces entreprises de rester proactives** et leur permettra potentiellement de s'adapter aux tendances de la prochaine année.

L'impact financier prévu sur la marge bénéficiaire des entreprises semble plus positif que celle de la province ou même à l'international. **Plus de 65 % des entreprises estiment que leur marge de profits seront stables ou améliorées.** Cette perspective financière peut donc nous rassurer quant à la capacité des organisations à s'adapter à un contexte économique un peu moins reluisant. Il est inévitable de considérer une hausse des coûts de production ou des coûts d'opération; ainsi, les entreprises devront augmenter leur prix de ventes pour assurer les marges de profits. Ces éléments semblent être des répercussions directes de la pandémie.



# Faits saillants de l'enquête

Près de **80 %** des entreprises répondantes anticipent un ralentissement économique, voire une récession dans la prochaine année.

C'est notamment ce que la vaste majorité des dirigeants d'entreprise canadiens croient selon les conclusions d'une [étude menée par KPMG au Canada](#) auprès des petites et moyennes entreprises (PME) en 2022. En effet, **92 %** des chefs de la direction qui ont répondu à l'enquête ont estimé qu'il y aurait une récession au cours des 12 prochains mois.



**33 %**

des répondants anticipent un **impact négatif** de la conjoncture actuelle sur leurs **marges de profit**



**41 %**

des répondants anticipent une **hausse** de leurs **revenus** dans les 12 prochains mois



**55 %**

des entreprises répondantes ont récemment **révisé leur capacité d'emprunt**



**71 %**

des entreprises répondantes anticipent une **hausse** de leurs **coûts d'opération** dans les 12 prochains mois



**50 %**

des répondants se disent **inquiets** face à la **situation économique et géopolitique** actuelle



**72 %**

des répondants auraient tendance à **améliorer l'agilité de l'entreprise** face à une turbulence ou à une incertitude économique

# L'inflation et les taux d'intérêt en 2023 : le rôle des anticipations



**Foued Chihi**, Ph. D., Professeur, Département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières

La deuxième enquête Focus Québec représente une source de données pertinente. Selon les résultats de cette enquête, il en ressort que **72 % des entreprises de l'échantillon s'attendent à une augmentation de leurs coûts d'opération durant l'année 2023**.

Cette pression sur les coûts de production pourrait contraindre les entreprises à augmenter les prix de leurs produits, ce qui pourrait encore entraîner une inflation soutenue. De plus, **43 %** des entreprises interviewées soulignent que l'inflation est un véritable frein à l'investissement, et que **51 %** d'entre elles jugent que la diminution des coûts de production représente une priorité d'affaires.

Toutefois, en raison des attentes négatives quant au contexte économique futur, il est fort probable que les augmentations du taux directeur soient plus modérées comparativement à celles de l'année 2022, et ce, afin de minimiser le risque que le resserrement monétaire provoque une récession. D'ailleurs, à la lumière des résultats de la deuxième enquête Focus Québec, **50 %** des entreprises de l'échantillon présentent un sentiment d'inquiétude face à la situation économique et géopolitique actuelle, et **77 % d'entre elles spéculent sur un contexte économique défavorable durant les 12 prochains mois**.

# 50 %

des répondants se disent inquiets ou très inquiets face à la situation économique et géopolitique actuelle

- **22 %** de ces répondants, c'est-à-dire la majorité, sont des présidents
- **58 %** proviennent d'entreprises de moins de 100 employés

# L'inflation et les taux d'intérêt en 2023 : le rôle des anticipations (suite)



**Foued Chihi**, Ph. D., Professeur, Département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières

**Au Canada, comme partout dans le monde, l'année 2022 était marquée par une inflation rapide et soutenue qui résulte d'une demande excédentaire causée par plusieurs facteurs, à savoir :**

- La rareté de l'offre des biens et services. En effet, les mesures de confinement, à la suite de la crise sanitaire liée à la COVID-19, ont perturbé considérablement les chaînes de production et d'approvisionnement.
- La baisse de l'offre des biens et services due à l'augmentation des coûts de production qui résulte de :
  - 1) la hausse des prix des produits énergétiques causée par le contexte géopolitique mondial, et
  - 2) le caractère très tendu du marché du travail canadien.

En effet, ce dernier est caractérisé par une rareté de la main-d'œuvre qui exerce une pression à la hausse sur les salaires. Cet accroissement des revenus, conjugué avec le relâchement des mesures sanitaires, alimente la demande des biens et services qui est devenue excédentaire.

Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).



## Facteurs favorisant la croissance des entreprises

Les hauts dirigeants doivent privilégier des stratégies de croissance qui permettent de répondre aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise dans son ensemble.

70 %

Recrutement et rétention de la main-d'œuvre

49 %

Développement de nouveaux produits et services

43 %

Transformation numérique (automatisation et implantation de solutions numériques)

38 %

Optimisation de la chaîne logistique et d'approvisionnement

Stratégie de croissance (fusion, acquisition et expansion géographique)

## Facteurs qui freinent les entreprises à investir

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, il n'est pas surprenant de constater que la rareté de la main-d'œuvre limite les entrepreneurs dans leurs investissements, en particulier les PME.

58 %

Recrutement et rétention de la main-d'œuvre

44 %

Inflation et hausse du prix des matières premières

30 %

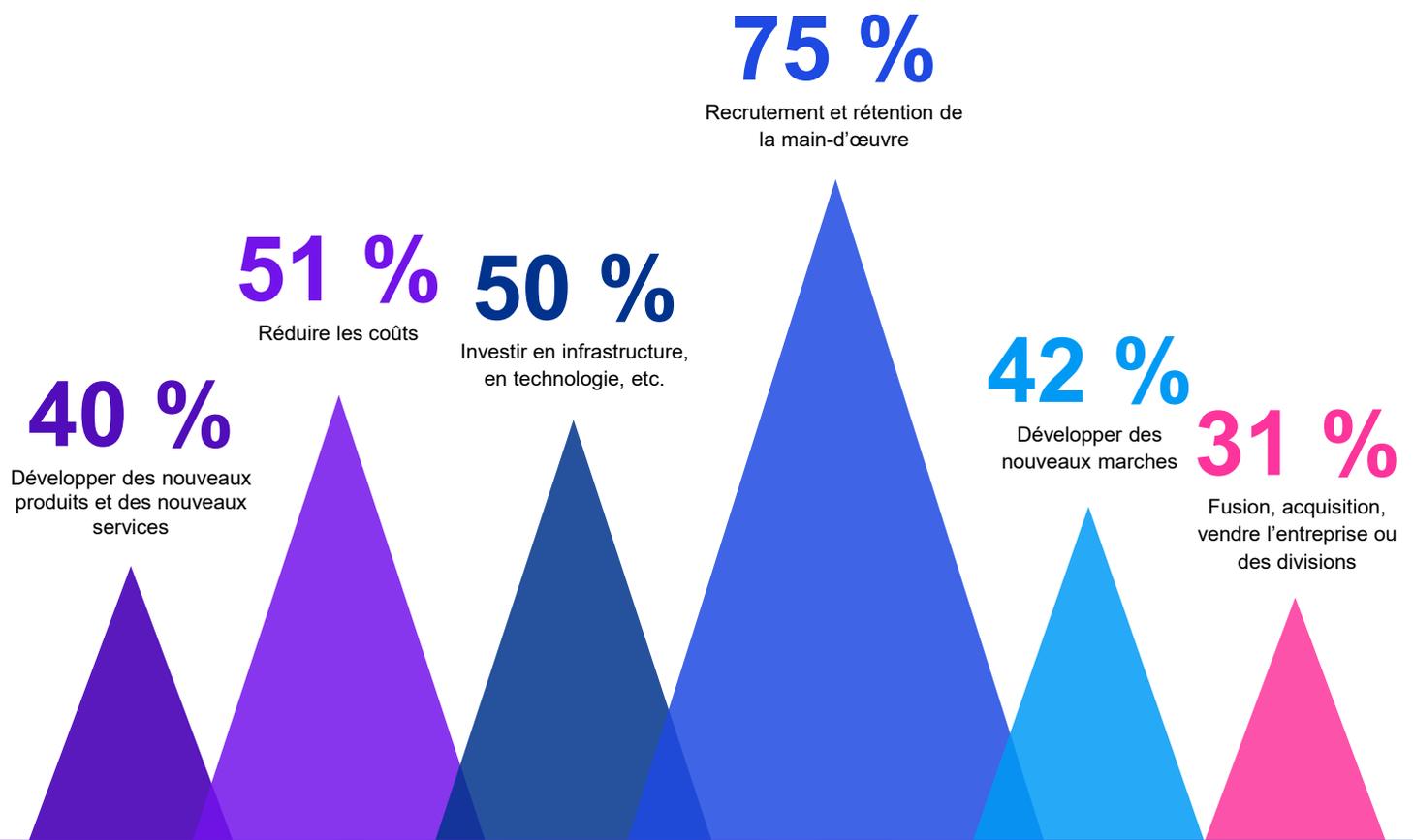
Accès à du financement

29 %

Performance et turbulence de la chaîne d'approvisionnement

# Priorités d'affaires des hauts dirigeants : le statu quo n'est pas une option

Seulement 3 % des répondants envisagent le statu quo

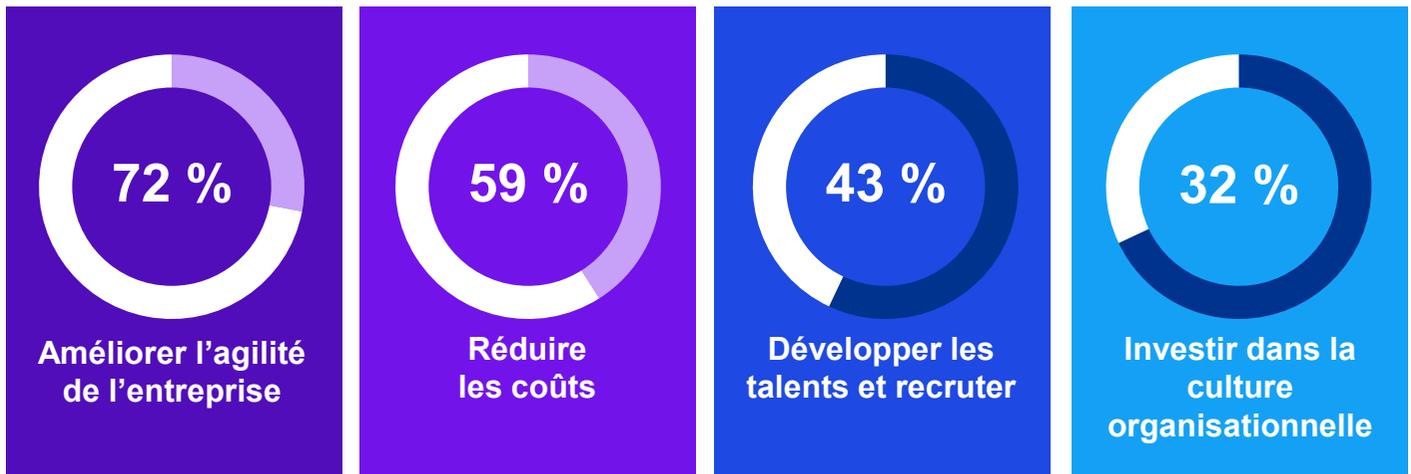


Sans surprise, le **recrutement et la rétention de la main-d'œuvre** demeurent la plus grande priorité pour les dirigeants d'entreprise selon les résultats de l'enquête.



Il semble que les entreprises misent principalement sur le capital humain. On observe que cette priorité est d'autant plus importante pour les grandes entreprises (100 employés et plus), à **84 %** comparativement à **58 %** pour les petites entreprises.

# Face à une turbulence ou à une incertitude économique, les hauts dirigeants d'entreprise ont tendance à :



## Autres stratégies privilégiées par les entreprises

- **Le quart** des répondants envisagent tout de même une stratégie de croissance, soit par la fusion et/ou l'acquisition d'autres entreprises.
- **17 %** auraient tendance à augmenter les investissements, mais qui sont ces répondants? **23 %** proviennent des très grandes entreprises et **28 %** proviennent des petites entreprises.
- **9 %** des répondants envisageraient de se départir d'actifs. Parmi ces répondants, **25 %** proviennent des très grandes entreprises et **40 %** proviennent des petites entreprises.

# L'ère des transformations de la main-d'œuvre et numérique



**Josianne Marsan**, Ph. D., Professeure titulaire, Directrice du Centre de recherche en technologies de l'information et affaires (CeRTIA), Vice-doyenne à la recherche et à l'innovation, Département de systèmes d'information organisationnels, Université Laval

**En cette ère non seulement d'incertitude et de turbulence, mais aussi de transformation numérique et de la main-d'œuvre des entreprises, il a été démontré que ces trois éléments doivent être travaillés de concert pour des transformations réussies.**

## Établir la culture pour une transformation réussie de la main-d'œuvre

La transformation de la main-d'œuvre se heurte souvent à une résistance, en particulier si elle est accompagnée de fatigue, de stress et de la nécessité pour le personnel de répondre continuellement à des événements inattendus, comme c'est le cas depuis quelques années déjà et continuera fort probablement de l'être. Les organisations ont besoin d'une base culturelle solide qui permettra de traverser les turbulences, base qu'elles doivent évaluer continuellement afin de déterminer comment l'améliorer, amélioration dans laquelle les dirigeants doivent investir régulièrement. **Les valeurs culturelles qui facilitent la transformation de la main-d'œuvre comprennent le signalement (en anglais *reporting*) des problèmes, l'évaluation non punitive, l'ouverture au partage d'idées, l'innovation et la gestion fondée sur les preuves.** Les dirigeants doivent encourager activement les pratiques associées à ces valeurs, p. ex. inculquer une culture du signalement qui favorise la communication ascendante sur les questions ou problèmes importants, insuffler une culture de l'apprentissage basée, dans la mesure du possible, sur les erreurs commises par le personnel, et établir un environnement ouvert où les idées innovantes et fondées sur des preuves peuvent être partagées lors de l'élaboration des solutions aux problèmes.

## Pérenniser la compétence en transformations numérique et de la main-d'œuvre

Les pratiques associées doivent être transformées en une compétence pérenne. Deux comportements ont été identifiés comme essentiels pour y arriver :

- 1) la vision collaborative
- 2) l'improvisation fondée sur des preuves

La vision collaborative implique que les parties prenantes se réunissent pour décider des objectifs à atteindre et des moyens d'y parvenir. La vision collaborative favorise l'unité de la culture organisationnelle, évitant qu'elle ne se divise en sous-cultures disparates et désalignées. La vision collaborative permet de surmonter des problèmes comme la résistance du personnel et facilite une véritable transformation. Pour établir une telle vision, les organisations doivent **identifier les personnes influentes à différents niveaux d'ancienneté, ayant un état d'esprit axé sur le changement (en anglais *change-as-usual*) plutôt que sur le statu quo (en anglais *business-as-usual*)**, et les inviter à divers forums pour discuter de leur vision de l'avenir pour l'organisation. Ces personnes clés agiront comme une équipe de champions distribuée dans toute l'organisation, semant leurs idées, encourageant l'élan de changement, minimisant la résistance et maximisant l'engagement du personnel.

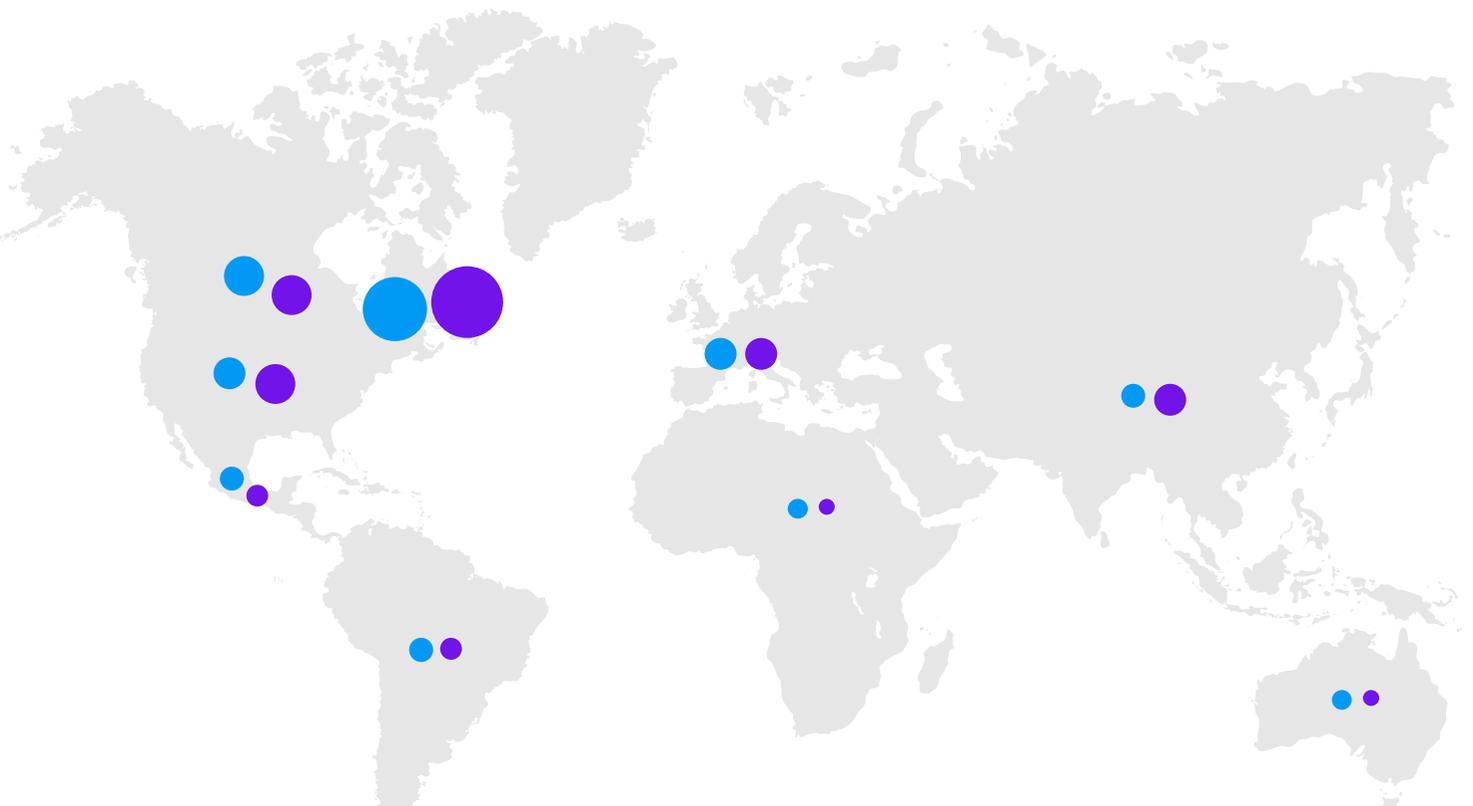
## Gérer les tensions liées à la transformation numérique

Les dirigeants doivent gérer les tensions qui apparaissent à tous les niveaux de l'organisation durant la transformation numérique, allant du personnel de première ligne jusqu'aux cadres, et même jusqu'aux parties prenantes externes. **Les dirigeants doivent identifier les défis et les réponses ou solutions nécessaires à chaque niveau et s'assurer qu'ils n'entrent pas en conflit.** Les dirigeants doivent donc suivre les efforts de chaque groupe de partie prenante pendant la transformation, même les efforts exécutés en dehors des structures de gouvernance traditionnelles, et les regrouper en temps et lieu, si un tel regroupement est jugé pertinent. Étant donné qu'une transformation à l'échelle de l'organisation peut prendre du temps, être stressante et miner le moral du personnel, les dirigeants doivent également favoriser des efforts de transformation numérique plus courts, itératifs, pour obtenir des résultats rapides et encourageants, sans oublier que cette approche nécessite des efforts de coordination importants entre les niveaux organisationnels et les parties prenantes.

**Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).**



# D'où proviennent les clients et les fournisseurs des entreprises du Québec?



## Où sont situés vos clients?

<b>Québec</b>	<b>77 %</b>
Reste du Canada	53 %
États-Unis	41 %
La moitié sont des entreprises en transformation des matières premières et 31 % sont des très grandes entreprises.	
Europe	25 %
42 % sont des entreprises en transformation des matières premières et 32 % sont des très grandes entreprises.	
Amérique du Sud	16 %
Mexique	16 %
Asie	13 %
Afrique	7 %
Océanie	7 %

## Où sont situés vos fournisseurs?

<b>Québec</b>	<b>81 %</b>
États-Unis	54 %
La moitié sont des entreprises en transformation des matières premières et 30 % sont des très grandes entreprises.	
Reste du Canada	53 %
Europe	29 %
42 % sont des entreprises en transformation des matières premières et 31 % sont des petites entreprises.	
Asie	27 %
Amérique du Sud	10 %
Mexique	10 %
Afrique	3 %
Océanie	3 %

# Environnement, société et gouvernance : créer de la valeur pour votre entreprise

Nous savons que les facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) sont essentiels au succès et à la résilience des entreprises, tous secteurs confondus. Les clients, employés, actionnaires, créanciers, fournisseurs et autorités publiques exigent de plus en plus de considérer l'impact de l'entreprise sur la société et sur l'environnement.

<p><b>ENVIRONNEMENT</b></p> <p>Tient compte de la façon dont une entreprise agit avec responsabilité à l'égard de l'environnement, à travers sa consommation d'énergie, ses pratiques de recyclage, son empreinte carbone, son impact sur le climat et la biodiversité, ses pratiques de prévention des risques environnementaux, etc.</p>	<p><b>SOCIÉTÉ</b></p> <p>Réfère à l'impact direct ou indirect des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes (clients, employés, communautés locales, population, etc.) par rapport à certaines valeurs universelles (respect des droits de la personne et des communautés locales, conditions de travail justes, milieu de travail sécuritaire, offre de non offensive, etc.).</p>	<p><b>GOVERNANCE</b></p> <p>Porte sur la façon dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée, ce qui comprend le rôle des actionnaires, l'indépendance du conseil d'administration, les pratiques inclusives, la féminisation des conseils d'administration et de la direction, la structure de gestion, la présence d'un comité de vérification des comptes, etc.</p>	
--	---	--	---

**Une politique de développement durable définit la vision et l'engagement d'une entreprise à l'égard des questions ESG et décrit comment l'organisation gère ces risques et crée un impact positif sur la société et l'environnement.**

# 44 %

## des entreprises répondantes dans l'ensemble du Québec ont mis en place des objectifs et une politique de développement durable

Les résultats de la première édition démontraient que **42 %** des entreprises répondantes avaient une politique de développement durable en place.



### Les données varient en fonction de la taille de l'entreprise :

**62 %**   
des entreprises de **500 employés et plus** ont une politique de développement durable

**40 %**   
des entreprises de **moins de 25 employés** ont une politique de développement durable

Selon les résultats de l'enquête de la première édition, seulement 29 % des entreprises de moins de 25 employés indiquaient avoir des objectifs et une politique de développement durable en place. Les principaux éléments qui freinent les PME à investir seraient le manque de temps, le financement et l'expertise à l'interne. **Dans cette deuxième édition de l'enquête, on constate une augmentation considérable de 11 % dans le présent échantillon.**

Les PME semblent donc être sur la bonne voie afin de répondre aux exigences du marché.

**PME, le développement durable crée de la valeur, investissez-y! | LesAffaires.com**

# Le développement durable et le besoin de chefs d'orchestre



**Jean Cadieux**, Ph. D., Professeur titulaire, Département d'administration, Université de Sherbrooke

L'enquête Focus Québec illustre que **44 %** des entreprises sondées affirment avoir une politique de développement durable mise en place. Peu importe que cela vous semble élevé ou non, la vraie question est la suivante : « Qui est le responsable de la mise en œuvre ? ». Les résultats montrent que dans **32 % des cas, c'est le conseil d'administration qui se retrouve responsable de la gestion du programme de développement durable, ce sont les communications dans 15 % des cas, les finances dans 5 % et les ressources humaines dans 12 %**. Le reste des responsables étant regroupé dans la catégorie appelée « autres ». Dans les deux premiers cas, le conseil d'administration et les communications, l'expérience montre que les préoccupations et les actions sont davantage guidées par la progression ou l'impact sur le lien entre l'organisation et les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, investisseurs, ville, gouvernement, etc.). Plus précisément, leur regard est davantage tourné vers l'extérieur, soit le sociétal des choses. Pour les ressources humaines, bien que le regard soit clairement tourné vers la gestion des parties prenantes internes de l'organisation (employés, temporaires, étudiants, consultants, etc.), le développement durable s'exprime alors à travers la gestion du lien social des choses.

Avec un peu de recul, on obtient **trois constats** :

- 1** | La responsabilité opérationnelle est souvent trop loin du plancher de l'exécution.
- 2** | Le focus de la vision des responsables des programmes est davantage tourné soit vers l'externe, soit vers l'interne, mais pas les deux.
- 3** | Peu importe qui est responsable, la couverture du développement durable n'est que parcellaire.

Dans la norme BNQ21000, le développement durable consiste en un quadruple bilan qui recherche un équilibre et une cohérence entre les aspects sociaux, économiques, environnementaux et transversaux.

Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).



# Intégrer l'ESG dans la planification stratégique des entreprises

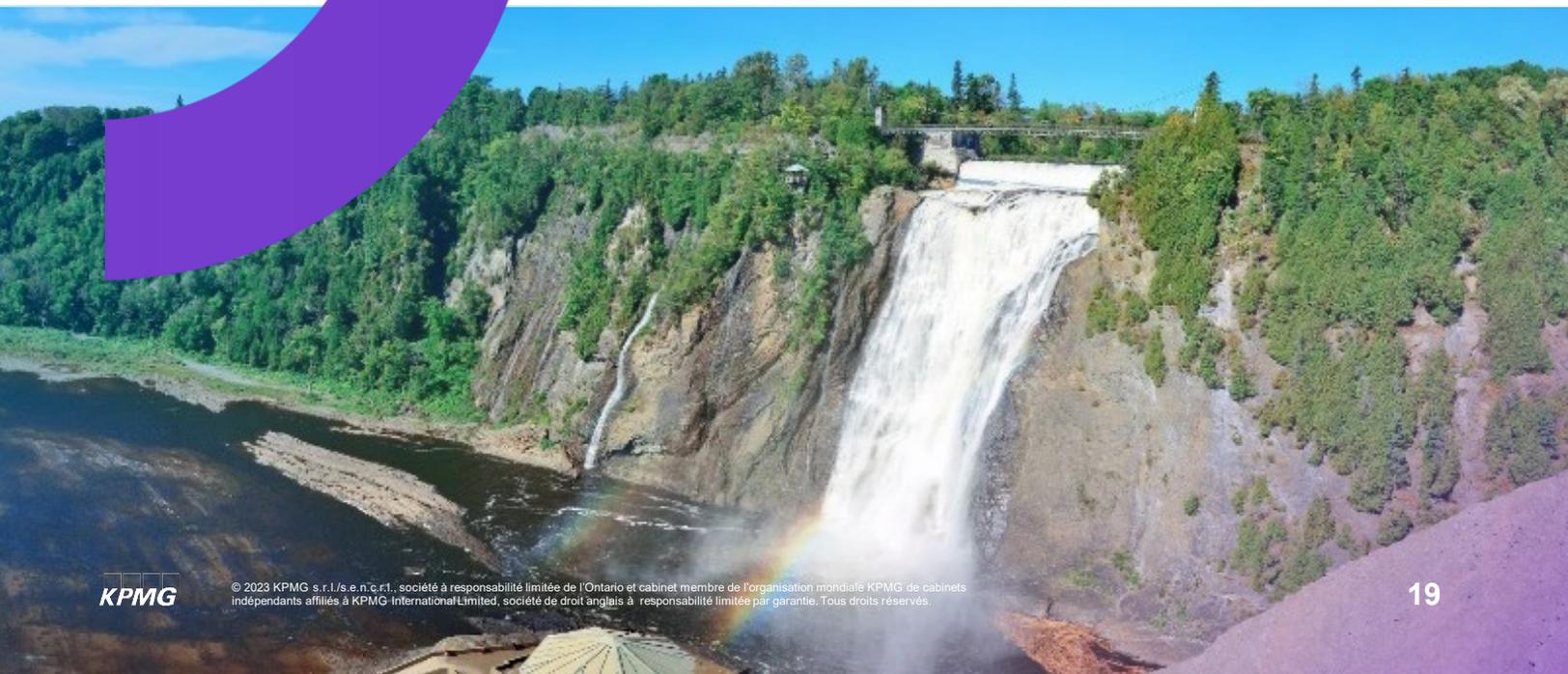


**Michelle Rodrigue**, Ph. D., CPA, Professeure titulaire, École de comptabilité, Université Laval

Le développement durable exige que les activités économiques ne soient pas réalisées en vase clos, mais accomplies au sein d'un milieu social, lui-même intégré dans un écosystème environnemental. **Une approche systémique est donc de rigueur pour aborder les enjeux de durabilité** et permettre la transformation et l'adaptation des activités corporatives afin de réduire leurs impacts sociaux et environnementaux négatifs. Dans cette vision systémique, l'intégration des considérations liées à la durabilité dans les plus hautes sphères organisationnelles offrent de meilleures chances de transformation par leurs impacts potentiels sur la stratégie et la culture d'entreprise.

Il est ainsi encourageant de noter que, parmi les entreprises ayant une politique de développement durable interrogées par l'enquête, le conseil d'administration a la responsabilité de gérer les programmes de développement durable auprès d'environ un tiers des participants de l'enquête, tout comme de noter que les positions hiérarchiques supérieures (présidence, vice-présidence et conseil d'administration) se voient attribuer en grande majorité la responsabilité du développement durable dans son ensemble. Pour les entreprises qui n'ont pas encore établi des objectifs et une politique de développement durable (soit plus de la moitié de celles ayant répondu à l'enquête), adopter une vision systémique lors du démarrage de leurs réflexions durables, bien qu'un grand défi, amènera de grandes récompenses. C'est là l'opportunité de démarrer une réflexion stratégique sur des fondations solides et pérennes.

**Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).**



# Le développement durable à la croisée des chemins



**Michel Magnan**, Ph. D., MSRC, FCPA auditeur, ASC, C.Dir., Professeur-chercheur distingué, École de gestion, Université Concordia, Professeur titulaire de la Chaire de gouvernance d'entreprise Stephen A. Jarislowsky

## Pourquoi se préoccuper de développement durable et en faire une priorité stratégique?

**Face à la turbulence et à l'incertitude économique auxquelles elles font face, les entreprises miseront sur des stratégies basées une plus grande agilité (72 %) ou de minimisation de coûts (59 %).** Or, pour la majorité des entreprises répondantes, les défis liés au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre sont le principal frein à l'investissement et à la croissance. On peut penser qu'un potentiel de croissance limité compromet l'investissement nécessaire pour qu'une entreprise devienne agile et performante. Dans ce contexte, il est donc intéressant de noter que le Forum économique mondial présente des études montrant que les entreprises misant sur le développement durable deviennent plus compétitives dans leur capacité d'attirer et de retenir le talent.

Dans un contexte où les entreprises répondantes font face à un défi de recrutement et de rétention de main-d'œuvre, la poursuite de leur croissance ne peut que se réaliser que par des gains de productivité découlant d'investissements en technologies (p.ex., numérisation) et automatisation. Or, ces investissements nécessitent des capitaux en provenance d'investisseurs de plus en plus préoccupés par des considérations de développement durable. Une entreprise dotée d'une stratégie d'affaires articulée autour du développement durable sera donc en meilleure posture pour aller chercher les capitaux nécessaires à son expansion.



# Le développement durable à la croisée des chemins

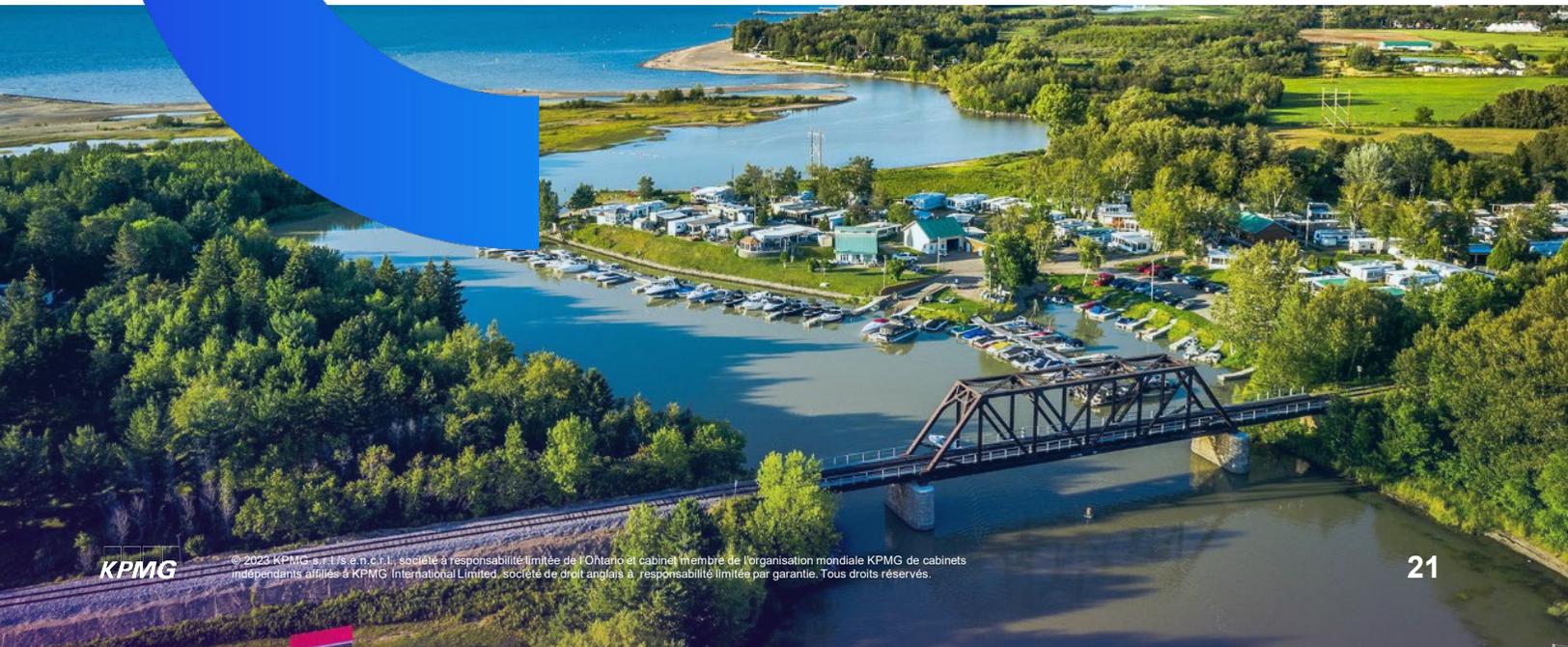


**Michel Magnan**, Ph. D., MSRC, FCPA auditeur, ASC, C.Dir., Professeur-chercheur distingué, École de gestion, Université Concordia, Professeur titulaire de la Chaire de gouvernance d'entreprise Stephen A. Jarislowsky

Plus globalement, **se préoccuper de développement durable est aussi une question de pérennité**. Le réchauffement climatique découlant de l'émission de gaz à effet de serre entraîne une hausse dans la fréquence et la sévérité d'événements climatiques tels que tornades, inondations, feux de forêt, etc. D'un point de vue gestion des risques, cette situation amène plusieurs questions : Mes installations sont-elles situées dans une zone à risque? Mes fournisseurs? Mes clients? Comment mon offre de produits (services) sera-t-elle affectée par la décarbonisation de l'économie? Comment mes activités de production seront-elles affectées par la décarbonisation de l'économie?

Au-delà de la gestion des risques, le réchauffement climatique ainsi que les efforts de décarbonisation de l'économie sont des enjeux stratégiques réels et toute entreprise se doit d'avoir une politique afin d'y faire face, mais aussi d'en saisir les opportunités qui en découleront. **Il y a donc symbiose entre stratégie d'affaires, croissance et politique de développement durable**. Toutefois, afin de prendre le virage vers le développement durable, s'adapter aux défis climatiques à venir et saisir les opportunités d'affaires qui en découleront, il est essentiel pour les entreprises de se doter d'une politique de développement durable, d'intégrer cette politique dans le plan stratégique et de s'assurer que sa mise en œuvre est une priorité organisationnelle et de gouvernance.

**Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).**



# Investir dans des pratiques d'affaires écoresponsables fournira un certain nombre de bénéfices qui gagneront en importance au fil du temps



## Où intégrer les facteurs ESG dans l'entreprise?

...auprès de la haute direction		...dans les fonctions de base				...dans les opérations internes	...dans les fonctions de soutien		
<p><b>Stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision, valeurs et mission en matière de durabilité</li> <li>• Engagement et objectifs en matière de durabilité (p. ex., carboneutralité, énergie renouvelable)</li> <li>• Résilience du modèle d'affaires</li> </ul>	<p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités et surveillance en matière de durabilité</li> <li>• Incitatifs et rémunération</li> <li>• Composition et caractéristiques du conseil d'administration (p. ex., diversité / compétences)</li> <li>• Éthique des affaires</li> </ul>	<p><b>Chaîne d'approvisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement durable et responsable (gestion des impacts environnementaux et sociaux, p. ex., émissions de GES, utilisation d'eau, déchets, droits du travail)</li> <li>• Éco-efficacité opérationnelle (p. ex., sources d'énergie renouvelables)</li> <li>• Transparence (p. ex., source des matières premières)</li> <li>• Résilience de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., changements climatiques)</li> </ul>	<p><b>Fabrication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts environnementaux des activités (p. ex., émissions de GES, utilisation d'eau, déchets)</li> <li>• Impacts sociaux des activités (p. ex., santé et sécurité, pratiques de travail)</li> <li>• Développement de produits et R-D (p. ex., produits écologiques, certification)</li> </ul>	<p><b>Transport et distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des itinéraires (p. ex., livraison du dernier kilomètre)</li> <li>• Modernisation de la flotte (p. ex., électrification)</li> <li>• Carburants à faible teneur en carbone (p. ex., biocarburants, propane, gaz naturel)</li> <li>• Commerce électronique durable (p. ex., modèle d'affaires durable, traitement des retours, expédition)</li> </ul>	<p><b>Marketing et ventes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement durable de la marque (p. ex., risque d'atteinte à la réputation, analyse des attentes des consommateurs)</li> <li>• Sensibilisation et mobilisation des consommateurs (p. ex., élimination des produits, économie circulaire)</li> <li>• Mesure de l'impact du produit (p. ex., eau utilisée, CO<sub>2</sub> émis, déchets produits)</li> </ul>	<p><b>RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité et inclusion</li> <li>• Fidélisation et attraction des talents, mobilisation des employés, formation et perfectionnement</li> <li>• Investissement / développement dans la communauté</li> <li>• Programmes et procédures de santé et de sécurité</li> </ul>	<p><b>Mesure et rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des données (processus, systèmes, lignes directrices), mesure du rendement et ICP</li> <li>• Rapports sur la durabilité</li> <li>• Évaluations ESG et questionnaires</li> </ul>		
Solution de KPMG		Solution de KPMG				Solution de KPMG	Solution de KPMG		
<p>Stratégie de développement durable</p>		<p>Opérations et chaîne d'approvisionnement durables</p>		<p>Mesure de l'impact ESG</p>		<p>Mesure de l'impact ESG</p>	<p>Stratégie de développement durable</p>	<p>Rapports et communication de l'information</p>	<p>Assurance</p>

5

## Pistes de mise en œuvre : adapter son modèle d'affaires en période d'incertitude économique

# Solutions afin de faire face aux enjeux de main-d'œuvre



## Accroître le bassin de main-d'œuvre

- Attraction et rétention des personnes plus âgées
- Immigration de professionnels et d'étudiants
- Investissements et intégration à l'actionariat
- Main-d'œuvre indépendante ou externalisée
- Main-d'œuvre plus éloignée du marché de l'emploi
- Partenariats avec des établissements d'enseignement (stage rémunéré)



## Investissements en formation

- Alignement entre les besoins de l'entreprise et les formules de formation continues offertes
- Sensibilisation des employés sur la valeur des formations pour leur développement professionnel
- Transfert d'expertise entre les générations



## Automatisation des processus

- Intégration progressive et/ou expérimentée de l'automatisation avant d'être généralisée
- Intégration des technologies dans les opérations dans le cadre d'une stratégie plus globale
- Monétisation interne et externe des données des entreprises

L'automatisation des processus, le maintien des emplois au Québec et le développement de secteurs clés (tels que les technologies de l'information et le génie) sont parmi les stratégies du gouvernement québécois pour pallier au manque de personnel.

# Automatisation : une solution aux enjeux des entrepreneurs

Globalement, l'automatisation peut constituer une solution à de nombreux défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs des PME et des grandes entreprises.

# 1

## Améliorer l'efficacité et réduire les coûts

En automatisant certaines tâches répétitives et en rationalisant les flux de travail, les entreprises peuvent réduire leurs coûts de main-d'œuvre, améliorer la précision et accomplir les tâches plus rapidement, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et de la production. En outre, l'optimisation des flux de travail consiste à rationaliser les étapes de réalisation d'une tâche afin de réduire le temps et les ressources nécessaires à son accomplissement. Cela peut aider les entreprises à gérer leurs coûts plus efficacement et à améliorer leurs résultats.

# 3

## Améliorer la prise de décision

L'automatisation peut aider les entrepreneurs à prendre de meilleures décisions en leur fournissant des données et des informations en temps réel. Par exemple, les outils d'analyse de données automatisés peuvent aider les PME et les grandes entreprises à identifier les tendances et les modèles dans leurs données, ce qui peut être utilisé pour prendre des décisions commerciales plus éclairées.

# 2

## Améliorer l'expérience client

L'automatisation peut également aider les entrepreneurs à offrir une meilleure expérience client en rationalisant les processus et en fournissant des temps de réponse plus rapides. Par exemple, les chatbots peuvent fournir une assistance à la clientèle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, tandis que les réponses automatisées aux courriels peuvent améliorer les temps de réponse et réduire le temps d'attente des clients.

# 4

## Accroître l'agilité et la flexibilité

L'automatisation peut aider les entrepreneurs à répondre plus rapidement à l'évolution des conditions du marché et des besoins des clients en leur apportant plus d'agilité et de flexibilité. Cela peut aider les PME et les grandes entreprises à rester compétitives et à s'adapter plus facilement aux nouveaux défis.

# 41 %

des entreprises n'ont toujours pas de système pour analyser, comprendre et protéger leurs données recueillies

68 % de ces répondants proviennent de PME (qui ne représentent que 53 % de l'échantillon)



## Tirez profit de cette opportunité

Au-delà des obligations réglementaires, il s'agit également d'une occasion de reprendre le contrôle sur les données et de valoriser cet actif stratégique permettant ainsi :

### 1 de mettre en œuvre une approche transparente et centrée sur le client et les employés

La Loi vise la protection des droits et des intérêts de vos clients et employés avant tout. Les exigences relatives au consentement et à l'exercice des droits des personnes permettront de communiquer clairement au sujet des mesures mises en place pour la protection des renseignements personnels des clients et employés et ainsi de renforcer le lien de confiance.

### 2 de renforcer la sécurité

La mise en œuvre des exigences de la Loi contribuera à la position globale de sécurité de votre organisation.

### 3 de développer vos capacités en gestion de données

En reprenant le contrôle, vous aurez une meilleure compréhension de vos données et une plus grande capacité à valoriser cet actif stratégique.

### 4 d'accélérer le virage numérique

Les données sont au centre des enjeux de transformation numérique. Les nouvelles exigences offrent la possibilité de mettre en place les fondements d'une saine gouvernance et gestion des données, qui est un accélérateur dans le virage numérique.

### 5 de mettre en place une stratégie de collecte et de gestion des consentements

Cette stratégie vous rapprochera de vos clients et employés et permettra de mieux répondre à leurs besoins avec une gestion ciblée de leurs préférences.

# L'inévitable transformation numérique



**Mélissa Fortin**, Ph. D., M. Sc., CPA, Professeure, Département des sciences comptables, Université du Québec à Montréal

Tout commence par les données pour les organisations. Ainsi, le système d'information choisi par une organisation est critique et les participants à l'enquête Focus Québec sont conscients de son importance. Plusieurs nouvelles technologies numériques et digitales émergent afin d'automatiser davantage les opérations des entreprises. On compte parmi celles-ci l'intelligence artificielle, la robotique, les données massives et la technologie chaîne de blocs. **Ces technologies ont le potentiel d'automatiser les opérations des entreprises afin de faire des gains de temps et de coûts mais aussi, d'augmenter leur agilité et la qualité des produits et des services.** La transformation numérique que permet ces technologies peut être très intéressante, voire essentielle, mais elle n'est pas pour autant facile à exécuter. Ainsi, le recrutement de main-d'œuvre spécialisé sera un défi de taille pour ces entreprises.

La pandémie a certainement accéléré la digitalisation des données en entreprise. Les technologies mentionnées plus haut ont un potentiel fort alléchant, mais il est important de garder en tête qu'elles doivent être développées avec une éthique de travail. Une analyse des risques est nécessaire, telles que la protection des données, la cybersécurité, etc. Quand on pense à l'intelligence artificielle, il y a énormément de biais possible et ces biais peuvent créer des précédents importants pour les organisations. Les dommages peuvent affecter la réputation des entreprises et avoir un effet non escompté. **Il est donc important de valider que les technologies d'automatisation et de digitalisation soient adaptées à la réalité de l'entreprise**, mais surtout, qu'elles répondent à un besoin concret de celle-ci.

Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).



Ensemble, faisons prospérer votre entreprise

# Une vision stratégique internationale de l'approvisionnement



**Frédéric Laurin**, Ph. D., Professeur, Département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières, Chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (InRPME)

Les études de l'Institut de recherche sur les PME (InRPME) ont montré des liens forts entre la capacité d'exportation d'une PME et ses importations. **Pour réussir à percer les marchés internationaux, malgré les surcoûts de transport, de logistique et de démarchage, il faut un produit concurrentiel.** La probabilité que l'on trouve, au niveau local ou québécois, les meilleurs sous-traitants fournisseurs, pour toutes les composantes et pour toutes les expertises, est extrêmement faible. Une entreprise désirent être compétitive doit donc considérer l'ensemble des sous-traitants et des fournisseurs internationaux. L'importation stratégique stimule donc l'exportation!

Cela appelle une véritable vision stratégique internationale d'approvisionnement, impliquant une veille structurée et continue des sous-traitants/fournisseurs partout dans le monde, en répertoriant leurs produits et expertises, afin d'identifier les possibilités de maillages productifs. Selon l'enquête Focus Québec, **les entreprises s'approvisionnent essentiellement en Amérique du Nord, mais peu en Europe (29 %) ou en Asie (26 %)** par exemple, alors que ces marchés offrent pourtant une large variété d'expertises pointues et de technologies.

Une telle vision stratégique répondrait aussi au besoin de diversifier les sources d'approvisionnement face aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, aux risques politiques (Russie, Chine), et au coût croissant de l'énergie carbone (coût de transport) dans un contexte de transition énergétique.

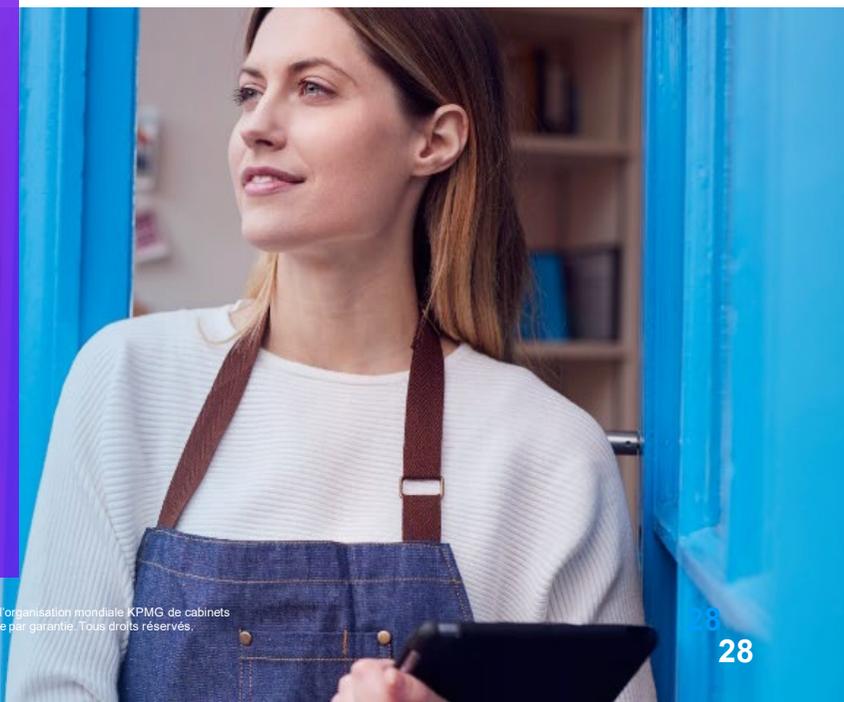
## Et l'achat local?

Malgré ce plaidoyer pour l'approvisionnement international, les **avantages de l'achat local** sont connus :

- 🕒 minimisation des coûts de transport
- 📦 simplification de la logistique
- 🌱 réduction des émissions de carbone avec des circuits courts (enjeux environnementaux)
- 👥 renforcement de l'économie locale et québécoise

D'ailleurs, la moitié (49 %) des répondants de l'enquête s'approvisionne en partie au niveau régional.

**Pour en apprendre davantage, cliquez [ici](#).**



# Comité aviseur interne



**Benoit Lacoste Bienvenue**  
Associé directeur  
Province de Québec  
KPMG



**Stéphan Drolet**  
Associé responsable  
Services-conseils  
Province de Québec  
KPMG



**Yanick Brissette**  
Associé responsable  
KPMG Entreprise  
Province de Québec  
KPMG



**Caroline Charest**  
Associée, Services-conseils  
KPMG



**Élise Boutin Michaud**  
Cheffe de cabinet de l'associé  
directeur, Directrice principale  
Intelligence d'affaires et Stratégie  
KPMG



**Aurélie Le Tareau**  
Directrice exécutive  
Stratégie, Services-conseils  
KPMG



**Jean-Michel Marcotte**  
Directeur principal  
Clients et Marchés  
KPMG



**Valérie Vaillancourt**  
Directrice principale  
Marketing et Comptes majeurs  
KPMG



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 à l'avenir. Vous ne devriez 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.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 12127