



Focus Québec

4^e édition

Ensemble pour bâtir le futur

Opinions et perspectives
des entrepreneurs québécois



Table des matières

01	<u>Introduction de l'enquête Focus Québec</u>	03
02	<u>Risques et complexités géopolitiques : naviguer dans notre contexte actuel</u>	05
03	<u>Évolution du paysage fiscal : un enjeu pour les dirigeants québécois</u>	11
04	<u>2025, vendre, acheter ou gérer son patrimoine ?</u>	16
05	<u>Prospérité, main-d'œuvre et technologie, une interdépendance grandissante</u>	19
06	<u>Cybersécurité : toujours le principal risque pour la croissance</u>	23
07	<u>De nouvelles pratiques pour une croissance plus durable</u>	28
08	<u>Échantillonnage de l'enquête et Comité aviseur interne</u>	33



1

2

3

4

5

6

7

8

01

Introduction



© 2025 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.

Focus Québec
Ensemble pour bâtir le futur

Enquête Focus Québec

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



Stéphan Drolet
Associé directeur
Province de Québec

Yanick Brissette
Associé responsable
KPMG Entreprises privées

L'enquête annuelle **Focus Québec**, lancée par **KPMG au Québec** à l'automne 2021, a pour objectif d'explorer les principaux défis rencontrés par les entrepreneurs québécois.

Cette initiative vise à approfondir la compréhension des réponses des entreprises et des organisations face aux fluctuations du monde des affaires et de la société. Son but est de les accompagner dans le soutien de leurs activités et de leur prospérité.

Pour ce faire, une enquête a été menée à l'automne 2024, interrogeant 350 dirigeants d'entreprises de la province. Les détails méthodologiques de cette enquête sont fournis à la [fin du rapport](#).

Cette année, l'initiative aborde une variété de thèmes essentiels :

- Risques et complexités géopolitiques
- Évolution du paysage fiscal
- Gestion de patrimoine
- Prospérité, main-d'œuvre et technologie
- Cybersécurité
- Nouvelles pratiques pour une croissance plus durable

Chaque section de cette édition présente un résumé des conclusions tirées des résultats de l'enquête. Des perspectives de marché sont analysées par des professionnels chevronnés, fournissant un éclairage précieux sur les défis auxquels les entreprises font face, ainsi que sur les opportunités qui se présentent à elles.

**Note : le sondage a été réalisé avant l'élection américaine.*



1

2

3

4

5

6

7

8

02

Risques et complexités géopolitiques :

naviguer dans notre contexte actuel



S'adapter dans un contexte économique et politique en mouvement

Le contexte politique et économique actuel confronte les PME québécoises à des choix importants, où chaque décision peut entraîner des conséquences significatives. Face à l'incertitude et au risque, ces défis majeurs peuvent être transformés en opportunités de croissance.

Les 5 défis les plus importants pour les entrepreneurs québécois

- 1 Les attitudes protectionnistes croissantes sur certains marchés (par exemple, le découplage économique, les relations commerciales)
- 2 L'intégration de l'IA générative et d'autres technologies
- 3 Les perspectives de croissance ou les défis intrinsèques de l'entreprise
- 4 L'environnement et les changements climatiques (par exemple, la décarbonisation, la transition énergétique)
- 5 L'évolution des modes de travail, y compris les impacts à long terme du travail hybride

88 %

Le changement de présidence aux États-Unis engendre des incertitudes et des turbulences économiques notables. Les attitudes protectionnistes croissantes sur le marché américain représentent le défi principal pour les chefs d'entreprises québécoises. 88 % d'entre eux anticipent des perturbations économiques et une instabilité commerciale.

87 %

Même avant les élections présidentielles américaines, 87 % des dirigeants québécois exprimaient des inquiétudes quant à la possibilité que l'économie canadienne subisse des conséquences négatives en raison d'un protectionnisme américain croissant, avec des accords bilatéraux moins avantageux et une hausse des droits de douane.

« Les entrepreneurs québécois ont vécu des situations exceptionnelles et maints soubresauts au cours des dernières années marquées par des situations exceptionnelles. L'agilité et la résilience qu'ils ont manifestées pour surmonter ces défis pourraient de nouveau s'avérer très utiles dans les années à venir, dans un environnement économique qui pourrait être marqué par des tensions commerciales accrues et une situation géopolitique complexe. »



Caroline Charest
Associée, Économie et Stratégie
et Leader nationale
de la pratique économique
KPMG au Canada



Comment et où concentrer vos efforts ?

1

Élaborer des scénarios alternatifs : concevoir des scénarios alternatifs et anticiper les impacts pour l'économie dans son ensemble et pour votre entreprise en particulier, afin de mettre en œuvre une planification stratégique efficace et adaptée à toute éventualité.

2

Élaborer des scénarios alternatifs : créer des scénarios alternatifs pour anticiper les impacts économiques et politiques, facilitant ainsi une planification stratégique efficace.

3

Prendre action : réviser sa chaîne d'approvisionnement et diversifier les sources de revenus afin d'atténuer les risques d'un point de vue sectoriel et géographique.

Composer avec les tarifs américains

Au cours des cinq dernières années, les entreprises canadiennes ont réalisé des avancées significatives dans l'amélioration de leur efficacité opérationnelle et la réorganisation de leurs chaînes d'approvisionnement pour faire face à des défis tels que la pandémie, les taux d'intérêt élevés et l'inflation. Les tarifs douaniers proposés entre les États-Unis et le Canada ont eu un impact significatif sur le récent paysage commercial.

87%

des dirigeants québécois ont déjà réévalué les stratégies commerciales de leur entreprise, dans le but de minimiser les risques et de tirer parti des opportunités d'affaires qui pourraient se présenter.

« À court terme, de nombreuses entreprises qui comptent sur le commerce transfrontalier devront effectuer des évaluations approfondies des risques liés à leurs chaînes d'approvisionnement et à leurs marchandises afin de déterminer comment leurs activités et leurs revenus pourraient être touchés. »



Demet Tepe
Associée et leader nationale
Prix de transfert
KPMG au Canada

Principales conclusions du sondage sur les tarifs américains

88% des entreprises canadiennes interrogées exportent ou vendent leurs produits aux États-Unis.

81% d'entre elles affirment que leurs activités seront touchées par les tarifs américains.

80% d'entre eux se préparent à une récession.

71% suspendent leurs projets d'investissement jusqu'à ce que les relations commerciales soient clarifiées.

86% admettent que l'imposition éventuelle de tarifs douaniers est une « sonnette d'alarme » pour améliorer la productivité au Canada et dans leur entreprise.

90% des dirigeants québécois « croient de tout cœur » que les gouvernements fédéral et provinciaux « doivent faire preuve de fermeté pour protéger la souveraineté et les valeurs du Canada ».

KPMG vient de mener un sondage auprès de 250 chefs d'entreprise au Canada pour évaluer leur réaction aux menaces tarifaires du président américain Donald Trump et les mesures qu'ils avaient déjà prises ou qu'ils prévoyaient de prendre, le cas échéant. Sondage réalisé entre le 21 et le 27 janvier 2025.

** Sondage de KPMG Canada, réalisé du 21 au 27 janvier 2025*

Renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement

88 %

des entreprises canadiennes ont déclaré qu'elles étaient en train de détourner ou envisager de détourner des marchandises vers des pays non frappés par des tarifs douaniers. 44 % ont déclaré qu'elles étaient déjà en train de reconfigurer leurs chaînes d'approvisionnement pour détourner les exportations destinées aux États-Unis vers ces pays tiers.

** Sondage de KPMG Canada, réalisé du 21 au 27 janvier 2025*

« Chaque organisation canadienne touchée par les nouveaux tarifs douaniers doit renforcer sa résilience et son agilité dès maintenant. Cela implique de revoir sa stratégie de chaîne d'approvisionnement dans son ensemble et d'évaluer ses risques d'exploitation et ses obligations contractuelles, ainsi que les solutions de rechange, dans ce nouvel environnement commercial. »



Alain Sawaya

Associé et Leader national
du secteur de service
Chaîne d'approvisionnement
et approvisionnement
KPMG au Canada



Comment renforcer la résilience de votre chaîne d'approvisionnement face aux risques du commerce transfrontalier ?

- 1 Planifier la continuité des activités :** élaborer un plan incluant des scénarios de crise et des étapes à suivre en cas de perturbation majeure, avec des stratégies de communication et de rétablissement.
- 2 Conformité réglementaire :** s'assurer de respecter les exigences de conformité, tant en interne qu'avec les fournisseurs, en évaluant l'origine et la classification des produits.

- 3 Évaluer des prix de transfert :** aligner vos opérations de prix de transfert avec les exigences de conformité tout en optimisant les coûts.
- 4 Diversifier ses fournisseurs :** réduire le risque d'interruption en diversifiant votre base de fournisseurs pour éviter une dépendance excessive.

Innover dans un paysage économique incertain

Différentes de celles dépendants de l'instabilité politique, **les menaces liées à la technologie et à l'environnement demeurent également au cœur des préoccupations des dirigeants**. La cybersécurité et l'adoption des technologies disruptives d'une part, ainsi que les changements climatiques et l'accès à l'énergie à prix raisonnable d'autre part, forment les principales menaces considérées par les dirigeants d'entreprises au Québec.

Les 4 plus grands risques qui menacent la croissance des entreprises



Cybersécurité, y compris le risque de cyberattaques, les pertes potentielles de données, les interférences étrangères et la perte de confiance des clients



Sécurité énergétique et accessibilité financière



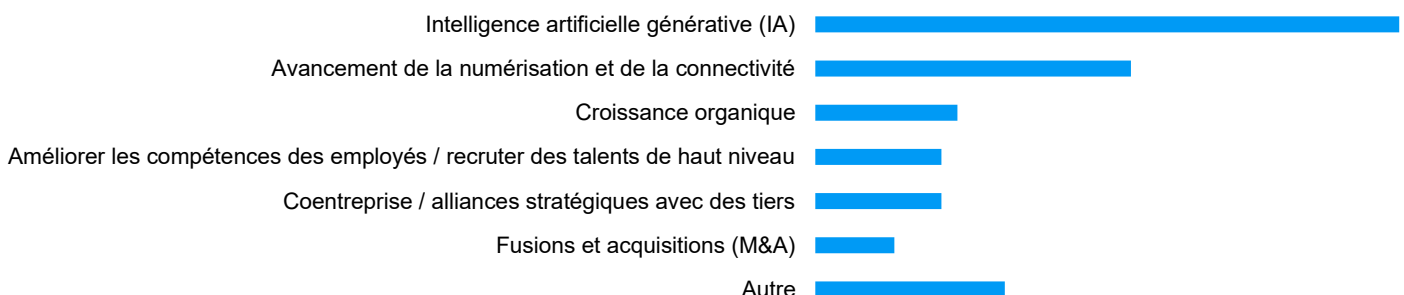
Technologie émergente/ perturbatrice, par exemple, avancée technologique perturbant votre marché ou votre entreprise, y compris l'intelligence artificielle générative, comme ChatGPT



Changement environnemental/climatique, par exemple, entreprise ou marché perturbé en raison du changement climatique

Pour naviguer dans un paysage économique incertain et saisir de nouvelles opportunités de croissance, les entreprises doivent s'adapter et innover pour rester compétitives.

Stratégies identifiées comme les plus importantes pour atteindre les objectifs de croissance



03

Évolution du paysage fiscal :

un enjeu pour les
dirigeants québécois

Impact des changements fiscaux

Le paysage fiscal canadien a subi des changements significatifs, notamment par l'annonce d'une potentielle augmentation du taux d'inclusion des gains en capital, suscitant des préoccupations parmi les entrepreneurs, craignant que ce changement étouffe la croissance économique.

Au Québec, la révision des mesures d'aide aux entreprises par le gouvernement a accru l'incertitude quant à la disponibilité de ces aides dans le futur et à la compétitivité des entreprises.

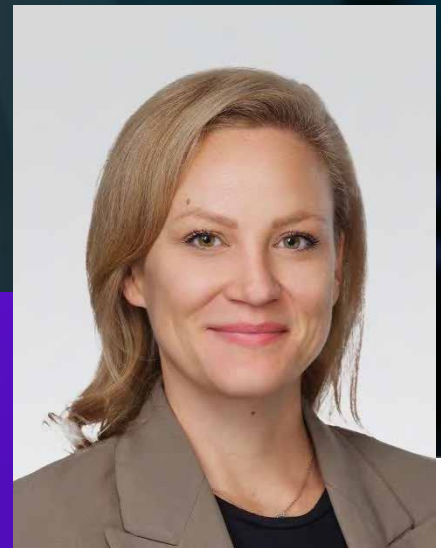
90 %

des entrepreneurs québécois estiment que les nouvelles mesures fiscales dissuadent les affaires en limitant l'argent disponible à la consommation.

86 %

des chefs d'entreprise PME du Québec partagent la crainte que le gouvernement envisage d'introduire de nouvelles taxes, telles que l'impôt sur la fortune ou des taxes sur les bénéfices exceptionnels.

« Les chefs d'entreprise sont inquiets quant à l'impact des changements fiscaux sur leur capacité à investir et à croître. La limitation des fonds disponibles pour la consommation peut entraîner une réduction des dépenses et des investissements en innovation, ce qui pourrait nuire à la croissance économique globale de nos entreprises et du Québec. »



Marie-Eve Rioux
Associée et Lead Fiscalité
KPMG Entreprise privées
KPMG au Canada



« On observe une forte réaction des dirigeants d'entreprises face à l'abolition ou au resserrement de certaines mesures fiscales qui pourraient affecter non seulement les grandes fortunes, mais également la classe moyenne. Les entrepreneurs craignent que tous les resserrements freinent l'investissement et l'innovation, éléments cruciaux pour la croissance des PME et de notre économie. De plus, l'idée que le gouvernement pourrait s'attaquer à la valeur foncière des propriétés pourrait également inquiéter les propriétaires qui comptent sur l'appréciation de leur bien pour leur retraite. »



Éric Thibault

Associé, Fiscalité, Pratique
d'aide gouvernementale
KPMG au Canada



89%

L'augmentation de l'exonération cumulative des gains en capital pour les propriétaires de petites entreprises, qui peut atteindre jusqu'à 1,25 million de dollars, est tout de même perçue comme un soulagement bienvenu par 89 % des répondants.

« Cette mesure atténue quelque peu l'impact de l'augmentation du taux d'inclusion des gains en capital et protège les PME. Cela montre que, bien que les changements fiscaux soient préoccupants, certaines mesures visent à soutenir les entrepreneurs. »

Éric Thibault

Comment être proactif et anticiper les changements fiscaux ?

- 1 Suivre les changements :** rester informé des évolutions fiscales en suivant les annonces gouvernementales et en consultant des experts qui s'efforcent de réaliser une vigie en la matière.
- 2 Évaluer l'impact :** analyser les nouvelles mesures fiscales pour comprendre leur impact et prendre ainsi des décisions éclairées en matière d'investissements.
- 3 Collaborer avec des leaders en fiscalité :** travailler avec des professionnels dans un objectif de vous aider à optimiser votre charge fiscale, à bénéficier de toutes les aides gouvernementales pour réduire vos coûts de projets, et pour mieux gérer les impacts des changements fiscaux.
- 4 Diversifier ses investissements :** diversifier les investissements en explorant de nouveaux marchés ou secteurs moins affectés, pour réduire les risques liés aux changements fiscaux.
- 5 Miser sur l'innovation :** investir massivement dans l'innovation afin d'améliorer l'efficacité de votre entreprise et compenser les impacts de nouvelles mesures fiscales.

Défis des taux d'imposition sur le recrutement de talents

90 %

des dirigeants d'entreprises estiment que les taux d'imposition sur le revenu des particuliers au Canada, qui sont moins compétitifs par rapport à d'autres économies avancées, compliquent le processus de recrutement des meilleurs talents.

Comment optimiser les structures de rémunération pour attirer et fidéliser les talents dans un contexte fiscal changeant ?

- 1 Analyser les structures de rémunération :** évaluer et adapter les structures de rémunération pour attirer et retenir les talents, tout en tenant compte des enjeux fiscaux, ce qui est crucial dans un environnement concurrentiel.
- 2 Communiquer de manière transparente :** informer les employés des enjeux fiscaux pour maintenir leur motivation et confiance.
- 3 Explorer des avantages non monétaires :** offrir des avantages non financiers pour compenser les taux d'imposition élevés et améliorer la satisfaction des employés.

Un vrai soutien à la transition écologique au pays

L'introduction récente de crédits d'impôt fédéraux entièrement remboursables pour « l'économie propre » a suscité un intérêt considérable parmi les entreprises, influençant leur planification stratégique et leurs décisions d'investissement.

87 %

des répondants estiment que le gouvernement canadien apporte un soutien significatif pour aider les entreprises à faire la transition vers une économie propre, grâce à des crédits d'impôt pour des initiatives telles que l'énergie propre, la technologie propre et la fabrication de technologies propres.

90 %

des personnes consultées prévoient d'utiliser les nouveaux crédits d'impôt fédéraux pour l'investissement dans l'économie propre afin de subventionner leurs coûts liés au climat et à la décarbonisation. Ces crédits, qui couvrent une part significative des coûts de projets, influencent fortement les décisions d'investissement des entreprises.

90 %

des personnes interrogées s'accordent à dire que ces crédits d'impôt influencent positivement leurs décisions d'affaires. Les crédits d'impôt, qui varient de 15 % à 40 % du coût de certains projets, sont perçus comme un levier stratégique pour les entreprises.

« Ces mesures sont très généreuses et mènent à la création de nouveaux secteurs économiques. Ces crédits d'impôts, ainsi que la disponibilité de l'électricité, attirent également de nombreux investisseurs étrangers, qui proposent la production de ces nouvelles technologies pour renforcer l'économie verte du Québec. Cela démontre une tendance croissante vers l'intégration de la durabilité dans les stratégies d'affaires, où les considérations environnementales et économiques se rejoignent. Les entreprises voient dans ces crédits non seulement une opportunité de réduire leurs coûts, mais aussi un moyen de s'engager dans des pratiques durables, répondant ainsi à la demande croissante des consommateurs pour des solutions respectueuses de l'environnement. »



Yara Bossé-Viola
Associée, Incitatifs fiscaux
KPMG au Canada



04

2025, vendre,
acheter ou gérer
son patrimoine?

Fusions et acquisitions

Au cours des dernières années, le marché des fusions et acquisitions (M&A) au Québec a été marqué par des perturbations et des incertitudes, tout en démontrant une résilience et une capacité d'adaptation face aux changements constants.

35 %

des propriétaires d'entreprises au Québec estiment que leur entreprise a un appétit élevé pour les fusions et acquisitions au cours des trois prochaines années, tandis que 45 % prévoient de faire des acquisitions avec un impact modéré. Cela indique une volonté d'explorer des opportunités de croissance, mais avec une approche réfléchie.

88 %

des dirigeants estiment être soumis à une pression accrue concernant la prospérité à long terme de leur entreprise. Cela souligne l'importance croissante de la durabilité et de la solidité des stratégies d'affaires.

Dans ce contexte, il est crucial de :

- 1 Évaluer stratégiquement** : analyser soigneusement les opportunités d'acquisition pour s'assurer qu'elles correspondent aux objectifs de croissance à long terme de l'entreprise.
- 2 Développer l'agilité organisationnelle** : créer une culture d'agilité pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux conditions économiques.
- 3 Intégrer l'innovation** : investir dans des technologies et des solutions innovantes pour renforcer la compétitivité et la durabilité des opérations.



Jean-Philippe Parent
 Directeur général
 Financement corporatif KPMG
 Associé, Services-conseils
 transactionnels
 KPMG au Canada



« Pour garantir une croissance durable, les entreprises doivent non seulement s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et politique, mais aussi se concentrer sur les investissements en innovations technologiques et commerciales. Un projet de fusion ou acquisition est un outil important pour accélérer le tout. »

Succession et gestion du patrimoine

La vocation première d'un plan de succession vise à préserver le patrimoine bâti par la génération actuelle, dans l'objectif de préserver la continuité et la prospérité pour les générations futures.

74%

des représentants de la nouvelle génération ne sont pas intéressés par la reprise de l'entreprise familiale. Cette tendance met en lumière un changement des valeurs et des priorités. La nouvelle génération privilégie des aspirations différentes, axées sur la recherche de nouvelles opportunités plutôt que sur la continuité des affaires familiales.

52%

des propriétaires d'entreprises au Québec envisagent de transférer leurs actifs dans les trois à dix ans à venir. Ce changement majeur pourrait avoir des répercussions significatives sur la productivité et la continuité des entreprises familiales et pourrait grandement modifier le tissu entrepreneurial du Québec.

« Cette dynamique soulève des inquiétudes quant à la continuité et la pérennité des entreprises familiales. Considérant que plus de la moitié des répondants ont exprimé leur intention de se retirer de leur entreprise au cours des dix prochaines années, un plan détaillé doit être mis en place afin d'assurer la succession de l'entreprise et une transition fluide. »



Marie Josée Michaud

Co-Lead, Bureau de Gestion familiale
Associée, KPMG Cabinet juridique
KPMG au Canada



Carol Rabbat

Associée
Bureau de gestion familiale
KPMG Cabinet juridique
KPMG au Canada



« Il est possible que la reprise de l'entreprise par un membre de la famille ne soit pas une solution envisageable. Dans un tel cas, il peut s'avérer nécessaire d'identifier un acteur externe à la famille, pouvant reprendre les rênes de l'entreprise. Si tel est le cas, la dynamique familiale sera complètement modifiée car un événement de liquidité fournirait à la famille des ressources financières considérables. »

Pour guider le processus de succession ou de transfert :

1

S'entourer des bonnes personnes : constituer une équipe de conseillers compétents, incluant des avocats, des comptables et des experts en gestion d'entreprise.

2

Élaborer des stratégies qui permettent de gérer efficacement le transfert de richesse : cela inclut la minimisation des impacts fiscaux et la résolution des litiges potentiels au sein de la famille.

3

Établir une structure de gouvernance robuste : mettre en place une gouvernance efficace pour définir des politiques claires, assurer la prise de décision et résoudre les conflits.

05

Prospérité, main-d'œuvre et technologie, une interdépendance grandissante

Différentes attentes entre les générations



« Face aux transformations du marché du travail, 88 % des dirigeants québécois anticipent un impact significatif sur leurs activités, principalement en raison du vieillissement de la main-d'œuvre et de la nécessité de recruter des travailleurs qualifiés pour les remplacer. Cette situation soulève des inquiétudes quant à un potentiel ralentissement de la productivité dans les cinq prochaines années. »

Laetitia Debout
Associée, Management
Ressources humaines et changement
Organisationnel, KPMG au Canada



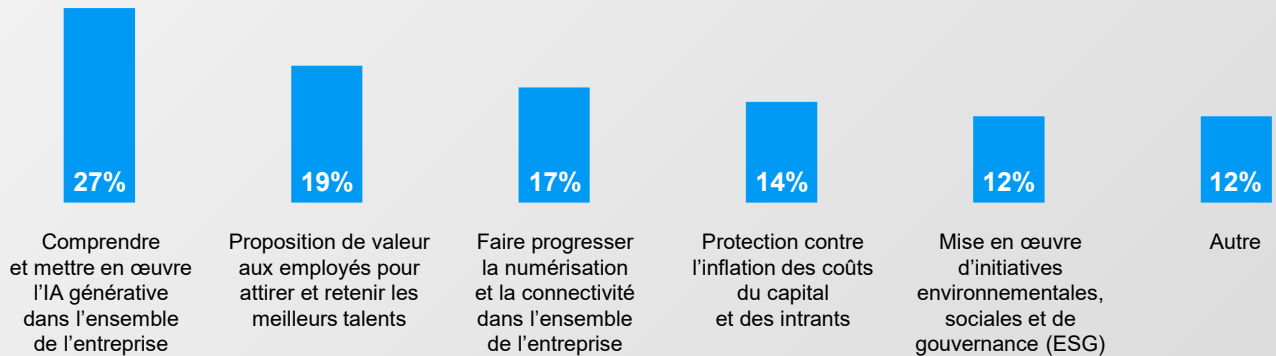
86 %

des dirigeants expriment des préoccupations concernant l'écart croissant entre les attentes des employés plus âgés et celles des plus jeunes. Cette situation les amène à réfléchir aux meilleures stratégies pour rester attractif et favoriser la collaboration au sein d'équipes diversifiées.

Comment favoriser la collaboration intergénérationnelle au sein de vos équipes ?

- 1 Revisiter votre proposition de valeur :** identifier les attentes de vos employés pour répondre aux besoins des différentes générations.
- 2 Renforcer votre culture d'entreprise :** créer une culture inclusive qui valorise la diversité pour attirer et fidéliser des talents variés.
- 3 Stimuler la créativité :** établir des environnements de travail collaboratifs et organiser des ateliers de co-construction pour renforcer la cohésion et encourager le partage d'idées.

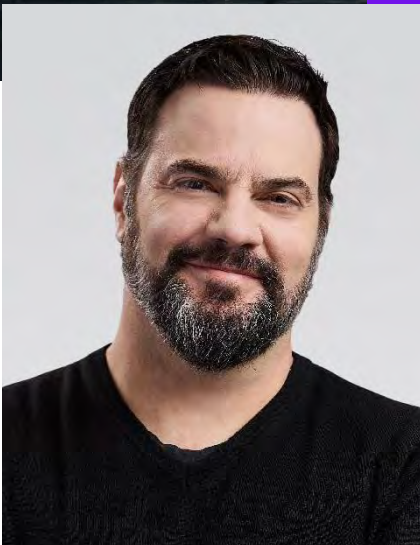
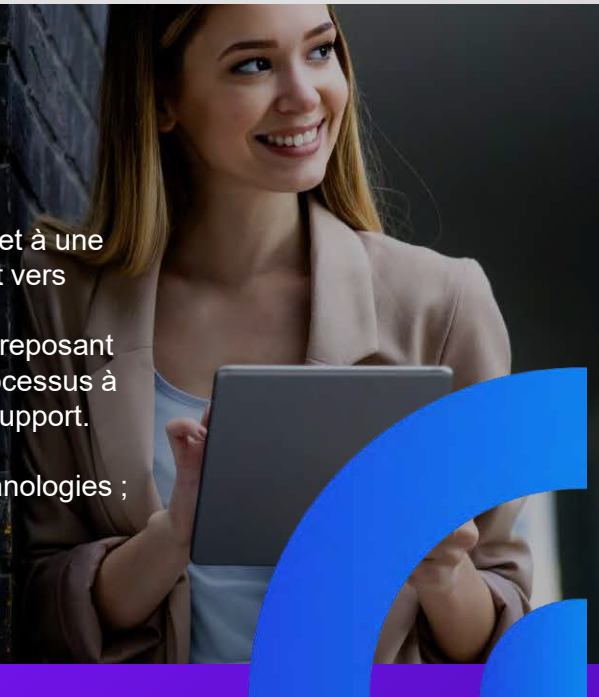
Principales priorités opérationnelles des chefs d'entreprise pour atteindre leurs objectifs de croissance



L'intelligence artificielle (IA) : un moyen d'augmenter sa productivité

Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, à une augmentation constante de la rémunération horaire moyenne et à une productivité en berne, 93 % des chefs d'entreprise se tournent vers l'automatisation et l'IA pour rester compétitifs. Aujourd'hui, les entreprises expérimentent avec des solutions technologiques reposant sur l'IA et l'IA générative pour accélérer ou améliorer leurs processus à tous les niveaux, en l'incluant notamment dans les fonctions support.

L'IA et l'IA générative ne se limitent pas à être de simples technologies ; elles représentent des outils révolutionnaires pour l'économie québécoise, capables d'accroître la productivité, de favoriser l'innovation et de générer de nouvelles sources de valeur.



« L'innovation technologique évolue à un rythme sans précédent. Il est impératif pour les entreprises de s'engager pleinement dans l'intégration de l'IA générative. Cela ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais implique également une transformation des compétences de la main-d'œuvre et une réévaluation des processus opérationnels pour garantir une croissance durable. »

David Marotte

Leader pour le Québec

Données et intelligence artificielle, KPMG au Canada





« L'utilisation de l'IA générative va continuer d'augmenter. Pour obtenir des performances optimales, il est essentiel que les employeurs **définissent et communiquent clairement leurs attentes concernant l'utilisation des outils aux employés**. Cette stratégie doit évidemment continuellement évoluer et ne pas constituer un frein à l'innovation. »

Yassir Bellout
 Associé, Cybersécurité
 Stratégie, Transformation et Gouvernance
 KPMG au Canada



Comment garantir une adoption éthique et efficace de l'IA en milieu de travail ?

- 1 Mettre en place un cadre d'utilisation de l'IA responsable :** établir des processus et des contrôles clairs pour garantir une utilisation éthique et sécurisée de l'IA.
- 2 Communiquer clairement à vos employés :** informer vos employés sur l'utilisation appropriée des outils d'IA pour établir des attentes et réduire les risques d'utilisation inappropriée.
- 3 Former continuellement vos employés :** offrir des sessions de formation, des guides d'utilisation et des ressources en ligne pour assurer une utilisation correcte et éthique des outils.



Explorez nos formations dès aujourd'hui

Pour toute question au sujet du Centre de développement des compétences, y compris sur la création d'un parcours d'apprentissage personnalisé, veuillez écrire à ctr_dev@kpmg.ca

Augmentez votre productivité grâce au Centre de développement des compétences

Cette initiative de formation collaborative entre KPMG au Canada et Microsoft, offre des programmes pour aider les entreprises à comprendre les possibilités et les défis de l'IA générative. Elle vise à développer leur capacité de gérer les risques opérationnels liés à la cybersécurité ainsi qu'à mettre en œuvre ces apprentissages de manière responsable. Inscrivez-vous dès maintenant !



06

Cybersécurité :

Toujours le principal
risque pour la croissance

La cybersécurité : un enjeu d'affaires au-delà de la technologie

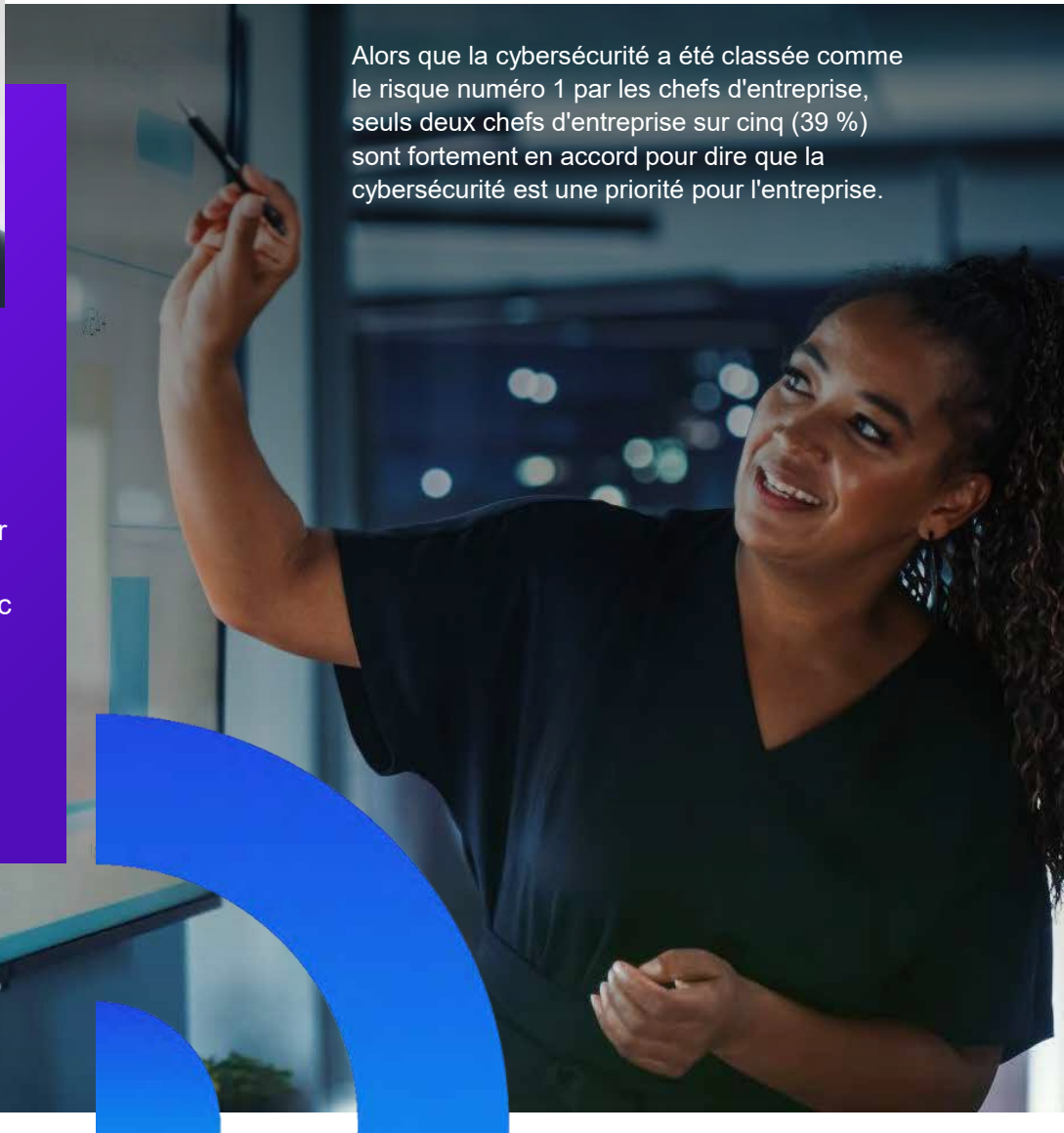
39 %

Alors que la cybersécurité a été classée comme le risque numéro 1 par les chefs d'entreprise, seuls deux chefs d'entreprise sur cinq (39 %) sont fortement en accord pour dire que la cybersécurité est une priorité pour l'entreprise.



« Les organisations à l'avant-garde, reconnaissent que la cybersécurité exige une expérience avancée et des investissements significatifs pour faire face aux menaces de plus en plus sophistiquées. Il est donc crucial de déterminer avec précision où concentrer votre temps et vos investissements pour avoir un impact significatif sur votre posture en matière de cybersécurité. »

Guillaume Clément
Associé, Cybersécurité,
Responsable des services
de cyberdéfense, KPMG au Canada



73%

des entreprises n'ont pas de plan pour faire face à une éventuelle attaque de type rançongiciel.

Comment établir une cybersécurité forte et optimisée ?

- 1 Évaluer votre posture de cybersécurité :** avoir une vision claire de celle-ci pour identifier vos forces et vos vulnérabilités.
- 2 Prioriser les menaces :** établir un plan d'action afin de traiter en priorité les vulnérabilités identifiées et de mettre en œuvre les correctifs appropriés.
- 3 Investir dans des solutions de sécurité avancées :** mettre en place des solutions de sécurité de nouvelle génération, intégrant des technologies comme l'IA pour détecter et répondre aux menaces en temps réel. 81 % des entreprises envisagent d'utiliser l'IA pour renforcer leur cybersécurité.
- 4 Adopter une bonne hygiène de base en matière de cybersécurité :** s'assurer que tous vos systèmes et logiciels sont à jour avec les derniers correctifs de sécurité et surveiller en temps réel vos consoles de sécurité.



« Au Québec, les attaques par rançongiciel représentent une menace bien réelle. Contrairement à certaines idées reçues, la majorité des groupes malveillants ne ciblent pas des organisations spécifiques, mais plutôt des vulnérabilités facilement exploitables, indépendamment de la taille ou du secteur d'activité. »

Anne Labbé
Directrice principale
Réponse aux incidents
KPMG Canada



Comment l'IA peut contribuer à stimuler la culture de cybersécurité ?

- 1 Visibilité** : L'IA peut repérer les anomalies et interpréter les modèles de comportements en temps réel qui pourraient causer des problèmes de sécurité.
- 2 Efficience** : Les outils d'IA qui automatisent et intègrent les cyberprotections peuvent aider à déceler et à contrer une menace avant qu'elle n'atteigne la ligne de front de l'organisation.
- 3 Évolutivité** : L'IA permet une adaptation plus grande et plus rapide des mesures de sécurité et des politiques à l'échelle des opérations internes et de la chaîne d'approvisionnement, une porte d'entrée pour de nombreuses attaques.
- 4 Personnalisation** : L'IA peut aider à différencier les utilisateurs, ce qui permet aux organisations de prioriser et de fournir des contrôles de sécurité personnalisés.
- 5 Quantification** : Les outils d'IA peuvent traduire les données en mesures et en renseignements exploitables que les organisations peuvent utiliser pour influencer les comportements sécuritaires à l'échelle de l'organisation.



« Les chefs d'entreprise voient la nécessité d'investir dans des technologies qui non seulement améliorent l'efficacité opérationnelle, mais aussi favorisent l'innovation et la réactivité face aux fluctuations du marché pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. Ils sont également 80 % à penser que l'intégration de l'IA générative dans nos opérations commerciales rendrait notre entreprise beaucoup plus précieuse aux yeux des acheteurs potentiels. »

Mario Poirier
Associé, Cybersécurité
Plateformes et solutions
KPMG au Canada



L'IA : un accélérateur à sécuriser

80 %

des entreprises craignent que l'IA générative ne les rende encore plus vulnérables aux failles de cybersécurité contre 93 % l'an passé. 86 % des dirigeants ont donc décidé d'augmenter leurs investissements dans la cybersécurité pour protéger leurs opérations et leur propriété intellectuelle contre les menaces de l'IA.



« La gestion des risques doit être intégrée de manière systématique et devenir une habitude presque instinctive tout au long du processus de transformation, plutôt que d'être considérée comme une étape à ajouter ultérieurement. »

Jean-François De Rico

Associé, Risques technologiques
gouvernance de l'IA, respect de la vie
privée, KPMG au Canada



Comment renforcer la cybersécurité à l'ère de l'IA ?

1

Adopter des processus de sécurité robustes :
établir des processus de sécurité clairs pour intégrer l'IA en toute sécurité.

2

Créer une culture de sensibilisation à la sécurité :
prioriser la sensibilisation à la sécurité en formant les employés aux meilleures pratiques et en les encourageant à signaler les activités suspectes, afin de réduire les risques liés à l'IA.

3

Mettre en œuvre un cadre de conformité solide :
établir une gouvernance et un cadre de contrôle des risques d'IA, en définissant clairement les responsabilités et en intégrant la gestion des risques de manière systématique.

07

De nouvelles pratiques pour une croissance plus durable



De nouvelles pratiques pour une croissance plus durable

L'adoption et le perfectionnement des pratiques de durabilité (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) ainsi que des initiatives de durabilité transcendent la simple conformité réglementaire. Il est crucial d'incorporer ces pratiques, non seulement pour respecter les normes en vigueur, mais surtout pour assurer la pérennité de l'entreprise et générer une valeur durable sur le long terme. Les PME québécoises sont confrontées à des pressions croissantes pour intégrer des pratiques durables dans leurs opérations.

87 %

des PME signalent des pressions accrues de la part des bailleurs de fonds concernant des exigences environnementales plus strictes, ce qui peut avoir un impact significatif sur leur capacité à lever des fonds.



« Pour déployer une stratégie durable véritablement efficace, les organisations doivent éviter de simplement déplacer les problématiques. Au contraire, elles doivent intégrer profondément les objectifs de durabilité au cœur même de leurs activités opérationnelles et de leurs mécanismes décisionnels.

Cette approche holistique permet de transformer les défis liés à la durabilité en opportunités de croissance et d'innovation, tout en renforçant la résilience de l'entreprise face aux enjeux futurs. En somme, une démarche axée sur la durabilité bien pensée et pleinement intégrée devient un véritable levier de performance, alliant responsabilité sociétale et création de valeur économique. »

Violaine Paquette

Associée et responsable des Services-conseils
KPMG Entreprises privées, Province de Québec
KPMG au Canada



88 %

des PME reconnaissent que les attentes des parties prenantes en matière de durabilité évoluent plus rapidement que leurs propres stratégies.

L'évolution rapide du cadre réglementaire entourant les facteurs liés à la durabilité, complique davantage les défis opérationnels, logistiques et financiers liés à celle-ci. Cela intensifie le besoin d'une collaboration interfonctionnelle solide au sein des entreprises.

« Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises doivent impérativement faire preuve d'agilité pour s'adapter aux nouvelles lois, aux normes de durabilité changeantes et aux technologies innovantes. Anticiper et comprendre les répercussions de ces facteurs externes est essentiel pour une planification stratégique efficace, permettant de saisir les opportunités et d'atténuer les risques. Il est donc crucial que chaque unité administrative comprenne comment la présentation de l'information liée à la durabilité et le contrôle diligent peuvent influencer ses stratégies et ses activités. L'intégration de ces considérations à tous les niveaux de l'organisation permet d'aligner les objectifs globaux de l'entreprise avec les actions de chaque département, favorisant une approche cohérente et durable. »



Margot Schleich
Directrice, Enjeux ESG
KPMG au Canada



Alignement des objectifs d'entreprise avec les attentes sociétales

La première étape cruciale consiste à effectuer une évaluation détaillée des risques et opportunités, liés à la durabilité.

Évaluer les attentes des parties prenantes.

Cette démarche permet de :

- Aligner les objectifs de l'entreprise avec les attentes sociétales
- Renforcer l'engagement des employés et la fidélité des clients
- Attirer des investisseurs soucieux de l'environnement

Établir un plan détaillé.

Ce plan devrait :

- Intégrer des stratégies durables dès le début des projets
- Utiliser des technologies innovantes pour accélérer la transition
- Définir des étapes claires et mesurables, alignés avec les objectifs stratégiques :
 - Intégrer des stratégies durables dès le début des projets
 - Utiliser des technologies innovantes pour accélérer la transition
 - Définir des étapes claires et mesurables, alignées avec les objectifs stratégiques

Explorer les possibilités de financement.

Les entreprises peuvent :

- Solliciter des subventions gouvernementales ou des crédits d'impôts
- Explorer les options de prêts verts
- Établir des partenariats avec des investisseurs axés sur la durabilité

Préparation aux réglementations liées à la durabilité : anticiper pour mieux agir

L'écosystème qui entoure le développement durable évolue rapidement. Nous sommes passés d'un système volontaire à un cadre obligatoire. Les entreprises doivent désormais s'adapter à des exigences plus strictes en matière de durabilité.

« Avec ce nouveau Registre fédéral sur les plastiques venu supporter les ambitions canadiennes en matière de réduction de la pollution plastique, les entreprises sont désormais non seulement contraintes d'améliorer leur visibilité, leur compréhension et leur suivi du cycle de vie des plastiques mis sur le marché du canadien à des fins de déclaration, mais aussi invitées à considérer comment elles peuvent s'améliorer à plus long terme, en tenant compte des ambitions canadiennes sur cette question. »



Sander Jansen
Directeur exécutif, Enjeux ESG
KPMG au Canada



Pour en savoir plus :



1 Un nouveau Registre fédéral sur les plastiques

En avril 2024, le gouvernement canadien annonçait la création d'un nouveau Registre fédéral sur les plastiques (RFP) dans le cadre d'efforts plus larges visant l'atteinte de son objectif Zéro Déchet Plastique à l'horizon 2030. Conformément au paragraphe 46(1) de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999) (LCPE), le RFP oblige désormais les entreprises concernées à déclarer annuellement de l'information sur les plastiques mis en circulation sur le marché canadien afin de soutenir et informer les efforts en cours et futurs de réduction de la pollution plastique à l'échelle canadienne. La première période de divulgation s'achèvera le 29 septembre 2025 prochain.

2 Nouvelles normes CCNID

Le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (« CCNID ») a publié ses deux premières Normes canadiennes d'information sur la durabilité (« NCID ») dans le but d'aider les sociétés à identifier et à communiquer les informations en matière de durabilité dont les investisseurs ont besoin pour prendre des décisions éclairées.

Pour en savoir plus :



« La perception publique et la confiance des parties prenantes sont de plus en plus influencées par l'engagement des entreprises envers des initiatives durables. Ignorer ces mises à jour peut non seulement affecter leur image, mais également leur position sur le marché, alors que les consommateurs et les investisseurs privilégient de plus en plus les entreprises responsables et transparentes. Il est donc crucial pour les entreprises de prendre ces changements au sérieux et d'intégrer des pratiques durables à leur stratégie globale pour maintenir leur réputation et leur compétitivité. »

Benoît Chéron
Directeur exécutif
Enjeux ESG, KPMG au Canada



3 Anticiper les conséquences de la Loi C-59 ciblant l'écoblanchiment

Que ce soit intentionnellement ou par erreur, l'écoblanchiment ne sera plus toléré au Canada. Avec l'adoption de la loi fédérale C-59, des mesures renforcées pour lutter contre cette pratique sont adoptées depuis 2024. Désormais les déclarations environnementales ou sociales d'une organisation doivent être étayées par des éléments suffisants et appropriés ou s'appuyer sur des méthodologies reconnues internationalement. **Les sanctions sont lourdes et le risque réputationnel élevé.**

Pour en savoir plus :



08

Échantillonnage de l'enquête et comité aviseur interne

Échantillon de l'enquête

À propos de l'enquête KPMG Focus auprès des entreprises du Québec

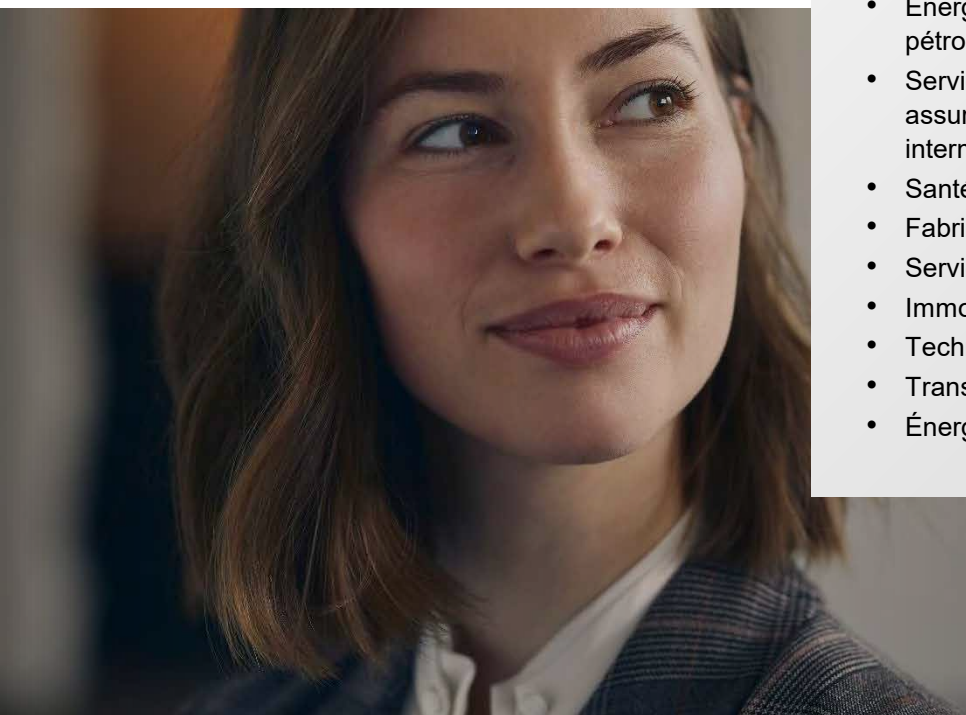
En septembre 2024, KPMG au Canada a sondé plus de 700 petites et moyennes entreprises au Canada, dont 150 au Québec. Le sondage a été mené au Québec jusqu'au 6 septembre 2024 pour interroger 200 autres entreprises, pour un total de 350. Près de la moitié - 47 % - des **350 entreprises québécoises** ont déclaré un chiffre d'affaires annuel compris entre 500 millions et 1 milliard de dollars, 40 % ont déclaré un chiffre d'affaires compris entre 100 et 499,9 millions de dollars et 13 % ont déclaré un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de dollars. **Tous les répondants sont des propriétaires d'entreprises ou des dirigeants.** Les entretiens ont été menés à l'aide du premier groupe de recherche d'affaires de Sago.

**Note : le sondage a été réalisé avant l'élection américaine.*



Les entreprises sondées proviennent de secteurs d'activité variés :

- Automobile
- Construction
- Consommation et vente au détail (y compris les restaurants)
- Énergie et/ou ressources naturelles (par exemple, pétrole et gaz, mines, énergies renouvelables)
- Services financiers (par exemple, banque, assurance, valeurs mobilières, gestion d'actifs, intermédiaires)
- Santé/Pharmaceutique/Sciences de la vie
- Fabrication
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Immobilier
- Technologie, médias et télécommunications
- Transport et entreposage
- Énergie et services publics



Comité aviseur interne



Stéphan Drolet

Associé directeur
 Province de Québec
 KPMG au Canada
sdrolet@kpmg.ca
 514 840-2202



Élise Boutin-Michaud

Cheffe du groupe C-Suite Advisory
 KPMG au Canada
eboutinmichaud@kpmg.ca
 514 985-7829



Yanick Brissette

Associé responsable
 KPMG Entreprises privées
 Province de Québec
 KPMG au Canada
ybrissette@kpmg.ca
 514 840-2268



Dominic Jaar

Associé principal
 Clients et Marchés
 KPMG au Canada
djaar@kpmg.ca
 514 840-2262



Lisa Senecal

Directrice principale
 Clients et Marchés
 KPMG au Canada
lsenecal@kpmg.ca
 514 940-7532



Genève Boulianne-Grenier

Directrice marketing
 KPMG au Canada
gbouliannegrenier@kpmg.ca
 514 985-7679



Hélène Serier

Conseillère marketing
 KPMG au Canada
hserier@kpmg.ca
 514 275-2496

Comité aviseur interne

Risques et complexités géopolitiques :



Caroline Charest

Associée, Économie et Stratégie
et Leader nationale de la pratique
économique

KPMG au Canada
ccharest@kpmg.ca
514 840-2581



Alain Sawaya

Associé et Leader national du secteur
de service, Chaîne d'approvisionnement
et approvisionnement

KPMG au Canada
asawaya@kpmg.ca
514 840-2141



Demet Tepe

Associée et Leader nationale
Prix de transfert
KPMG au Canada

dtepe@kpmg.ca
514 840-5767

Évolution du paysage fiscal :



Marie-Eve Rioux

Associée et Lead Fiscalité
KPMG Entreprises privées
KPMG au Canada

marie-everioux@kpmg.ca
450 648-0602



Éric Thibault

Associé, Fiscalité, Pratique d'aide
gouvernementale
KPMG au Canada

ethibault@kpmg.ca
418 577-3435



Yara Bossé-Viola

Associée, Incitatifs fiscaux à la recherche
et développement
KPMG au Canada

ybosseviola@kpmg.ca
514 840-2380

2025, vendre, acheter ou gérer son patrimoine ?



Jean-Philippe Parent

Directeur général, Financement corporatif
Associé, Services-conseils transactionnels
KPMG au Canada

jparent@kpmg.ca
514 940-4018



Carol Rabbat

Associée, Bureau de gestion familiale
KPMG Cabinet juridique
KPMG au Canada

crabbat@kpmg.ca
514 669-7176



Marie-Josée Michaud

Co-Lead, Bureau de Gestion familiale
Associée, KPMG Cabinet juridique
KPMG au Canada

mjmichaud@kpmg.ca
514 840-2403

Comité aviseur interne

Prospérité, main-d'œuvre et technologie, une interdépendance grandissante :



Laetitia Debout

Associée, Management
Ressources humaines et changement
organisationnel
KPMG au Canada
ldebout@kpmg.ca
514 461-6478



David Marotte

Leader pour le Québec
Données et Intelligence artificielle
KPMG au Canada
dmarotte@kpmg.ca
514 985-7693



Yassir Bellout

Associé, Cybersécurité, Stratégie
Transformation et Gouvernance
KPMG au Canada
ybellout@kpmg.ca
514 840-2546

Cybersécurité :



Guillaume Clément

Associé, Cybersécurité
Responsable des services
de cyberdéfense
KPMG au Canada
guillaumeclement@kpmg.ca
418 653-5335



Anne Labée

Directrice principale
Réponse aux incidents
KPMG au Canada
alabbe@kpmg.ca
418 653-3336



Mario Poirier

Associé, Cybersécurité
Plateformes et solutions
KPMG au Canada
mariopoirier@kpmg.ca
514 840-5631



Jean-François De Rico

Associé, Risques technologiques,
gouvernance de l'IA, respect
de la vie privée
KPMG au Canada
jderico@kpmg.ca
418 577-3442

De nouvelles pratiques pour une croissance durable :



Violaine Paquette

Associée et responsable
Services-conseils
KPMG Entreprises privées
Province de Québec
KPMG au Canada
vpaquette@kpmg.ca
514 275-2169



Benoit Chéron

Directeur exécutif
Enjeux ESG
KPMG au Canada
cheronbenoit@kpmg.ca
514 275-1719



Margot Schleich

Directrice
Enjeux ESG
KPMG au Canada
mschleich@kpmg.ca
514 840-2688



kpmg.com/ca/fr

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.

© 2025 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.