

NOTES D'ACTUALITÉ

Repreneuriat et résilience des territoires : pour une approche adaptée en 2026

Michel J. Paradis^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n2.2201>



RÉSUMÉ. Dans le contexte québécois, les transferts de PME ne constituent plus des événements ponctuels, mais un enjeu structurel de développement régional. S'appuyant sur les travaux de Duhamel et ses collègues (2021), l'article rappelle que les intentions de transfert sont associées à une baisse significative du taux de survie des entreprises et à un « spectre de fermeture » aux impacts économiques majeurs. Il montre ensuite que ce moment de vulnérabilité se conjugue désormais avec un double choc : un régime d'incertitude tarifaire Canada–États-Unis et la montée en puissance des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le financement. Dans ce contexte, la doctrine dominante du transfert, centrée sur la transaction, apparaît en décalage. Nous proposons alors une option : l'« Approche adaptée 2026 ». Elle fait de la valorisation stratégique (productivité, flux de trésorerie, diversification, innovation) et de l'actualisation de la gouvernance des prérequis à la transaction. Enfin, nous discutons des implications de ce renversement doctrinal pour les cédants, les repreneurs, les territoires et les politiques publiques, selon l'argument que les PME peuvent devenir des leviers essentiels de la résilience territoriale, plutôt qu'une étape fragile du processus de transfert.

Mots clés : Repreneuriat, transfert de PME, spectre de fermeture, résilience territoriale, tensions commerciales, financement ESG, gouvernance PME, développement régional

ABSTRACT. In Quebec, SME transfers are no longer one-offs: they are a structural challenge for regional development. Drawing on the work of Duhamel et al. (2021), this paper discusses how business transfer intentions are linked to a significant decline in business survival rates and a “spectre of closure” with major economic impacts. It also shows that this vulnerability comes with a double blow, that is, a climate of tariff uncertainty between Canada and the United States, and the growing importance of environmental, social, and governance (ESG) criteria in business financing. In this context, the dominant transaction-focused transfer doctrine appears misaligned. This is why we propose the “Tailored Approach 2026” alternative, which includes strategic value creation (productivity, cash flow, diversification, innovation) and up-to-date governance as prerequisites for the transaction. Finally, we look at the effects of this doctrinal shift on transferors, successors, local areas and public policy, arguing that SME transfers can be key levers for territorial resilience rather than a vulnerable stage in the transfer process.

Key words: Business succession, SME transfers, spectre of closure, territorial resilience, trade tensions, ESG finance, SME governance, regional development

^a Expert conseil en repreneuriat et médiateur civil et commercial, membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.) et formateur en médiation civile et commerciale à l'Université Laval.

Introduction

D'un modèle transactionnel à une priorité de valorisation

Au Québec, le transfert d'entreprise n'est plus un épisode ponctuel de la vie des PME, mais un enjeu structurel de développement régional. Les études réalisées pour le Centre de transfert d'entreprise du Québec¹ (CTEQ) montrent qu'une proportion importante de propriétaires de PME prévoient de céder leur entreprise au cours des prochaines années, ce qui ouvre un vaste « spectre de fermeture » potentiel si les transferts échouent ou ne se concrétisent pas (Duhamel et collab., 2021). Les estimations font état, à l'horizon de 10 ans, de pertes possibles de l'ordre de 20,1 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel et d'environ 84 000 emplois directs, si ces entreprises devaient fermer, plutôt que d'être reprises avec succès. La question du transfert est donc désormais indissociable de la pérennité de la capacité productive des régions (Duhamel et collab., 2021).

Ces constats ont favorisé, au cours des années 2010 et suivantes, la mise en place d'un écosystème d'accompagnement du repreneuriat – organismes spécialisés, guides pratiques, programmes financiers, ressources en ligne –, lequel a contribué à diffuser une bonne pratique de transfert. Cette dernière s'articule autour d'une séquence désormais bien établie : décision d'amorcer le processus, planification financière personnelle du cédant, évaluation de l'entreprise, choix du type de relève, montage juridique et fiscal, puis transaction proprement dite, incluant le soutien sur le plan humain au cours du processus (Repreneuriat Québec 2019). Dans cette perspective, la réussite du transfert se mesure d'abord à la conclusion de la vente, à la désignation d'un repreneur et au respect des objectifs patrimoniaux du cédant (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

Or, ce modèle s'est construit dans un environnement macroéconomique nettement plus stable qu'aujourd'hui. En effet, jusqu'au début des années 2020 (soit 2023-2024), l'accès au marché américain apparaissait relativement prévisible, les tensions liées aux droits de douane demeuraient limitées et les chaînes de valeur nord-américaines étaient perçues davantage comme une source d'opportunités que comme un vecteur de risque. Les dernières années ont profondément modifié ce paysage. Les travaux récents de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI, 2025a, 2025b) sur les impacts des droits de douane américains et des contre-mesures canadiennes indiquent que plus de la moitié des PME ont été touchées par ces mesures, ce qui a entraîné une hausse des coûts d'exploitation, une réduction des investissements et une détérioration des marges. Pour un grand nombre de petites entreprises, l'éventualité d'une « guerre commerciale » soutenue apparaît ainsi comme une menace potentiellement catastrophique (FCEI, 2025b).

Parallèlement, l'environnement financier et réglementaire s'est transformé par la montée des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Le projet *Financement durable, pour une économie verte et responsable au Québec*, coordonné par le Centre québécois de développement durable (CQDD, 2025), illustre clairement ce virage : 20 MRC et organismes de développement économique local ont intégré de nouvelles considérations ESG à leurs politiques de financement, ce qui influence près de 60 millions de dollars d'investissements annuels. Cette évolution se répercute sur les entreprises, qui voient se multiplier les exigences liées aux pratiques écoresponsables, aux enjeux sociaux et à la qualité de leur gouvernance, tandis que des analyses récentes soulignent que les critères ESG sont devenus un pilier des décisions d'investissement au Canada, y compris pour les PME (MGP Conseil, 2025).

Dans ce contexte – tensions commerciales Canada–États-Unis, volatilité accrue, montée en puissance des ESG, impératif de diversification et d'innovation –, une démarche de transfert centrée sur la seule transaction (conclusion de la vente) apparaît de plus en plus en décalage. La conclusion d'une transaction, même réussie au sens traditionnel, ne garantit ni la capacité de l'entreprise à absorber ces chocs, ni la stabilité de l'emploi et des revenus sur le territoire (Duhamel et collab., 2021; CQDD, 2025; FCEI, 2025a).

La thèse défendue dans cet article est que, dans les réalités économiques de 2026, la priorité des interventions en matière de transfert d'entreprise ne peut plus se limiter à la transaction. Elle doit d'abord viser la valorisation stratégique de l'entreprise et l'actualisation de sa gouvernance, plusieurs années en amont de toute cession. La transaction reste essentielle, mais elle doit être conçue comme l'aboutissement d'un processus structuré de mise à niveau stratégique, plutôt que comme son point de départ.

L'article poursuit trois objectifs :

1. Décrire le modèle traditionnel principalement reconnu de transfert d'entreprise tel qu'il a généralement été diffusé au Québec entre 2010 et 2025 et mettre en lumière les limites territoriales (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019);
2. Analyser la rupture de 2025 en articulant les nouvelles contraintes commerciales, les exigences ESG et les résultats des études sur le reprenariat (Duhamel et collab., 2021; CQDD, 2025; FCEI, 2025a);
3. Proposer une ligne du temps stratégique 2010-2025-2030 (et années subséquentes) distinguant deux trajectoires possibles – la reconduction du modèle traditionnel et l'« Approche adaptée 2026 » – et discuter leurs implications pour les cédants, les repreneurs, les territoires et les politiques publiques.

1. La démarche traditionnelle de transfert d'entreprise (2010-2025) et ses limites territoriales

1.1 Contexte 2010-2025 : un environnement perçu comme relativement favorable

Entre 2010 et 2025, de nombreuses PME québécoises ont évolué dans un environnement nord-américain perçu comme globalement favorable, malgré certains épisodes de turbulences. Les relations commerciales avec les États-Unis, principal partenaire économique du Canada, demeuraient structurées par des accords de libre-échange et par un cadre jugé relativement prévisible, où l'hypothèse d'une escalade des droits de douane systématique ne figurait pas au cœur des scénarios des dirigeants de petites entreprises.

Les analyses plus récentes de la FCEI permettent de mesurer le contraste avec la situation actuelle : l'imposition de droits de douane de 25 % et plus sur certains produits canadiens, combinée aux contre-mesures canadiennes, a affecté directement la majorité des petites entreprises, qui ont subi une hausse des coûts d'intrants, une pression accrue sur les marges et la remise en question de certains plans d'investissement (FCEI, 2025a). Plus de la moitié des PME importent ou exportent avec les États-Unis, ou dépendent de fournisseurs et de clients qui le font, de sorte que les tensions commerciales se diffusent largement dans l'économie (FCEI, 2025a, 2025b).

Ce décalage souligne que la démarche de transfert d'entreprise qui s'est structurée entre 2010 et 2025 a été conçue pour un environnement où la stabilité des débouchés américains et la continuité des chaînes de valeur pouvaient être raisonnablement présumées. Dans ce cadre, il paraissait légitime de considérer que l'enjeu principal pour le cédant était d'optimiser la transaction, plutôt que de remettre en cause les fondamentaux stratégiques de l'entreprise avant la vente.

1.2 Étapes de la démarche traditionnelle, centrée sur la transaction et la relève

Dans cet environnement, la littérature et les outils produits par l'écosystème québécois du transfert convergent vers une représentation stabilisée de ce que serait une « bonne » démarche de cession de PME. Les guides destinés aux cédants et aux repreneurs, les blogues d'organismes spécialisés et les documents d'institutions financières décrivent une séquence d'étapes visant explicitement à sécuriser la transaction et à organiser une passation ordonnée de la direction, ce que l'on peut qualifier comme étant la logique transactionnelle qui structure les démarches de transfert d'entreprise (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

Cette logique repose d'abord sur un séquençage du processus dans le temps en six étapes.

Étape 1 : Amorcer une réflexion personnelle du propriétaire

Le propriétaire est invité à amorcer une phase de réflexion personnelle sur ses objectifs de vie (retraite, nouveaux projets, patrimoine familial), à préciser son horizon de sortie et à vérifier, avec l'appui de conseillers, si la valeur estimée de l'entreprise permet d'atteindre ces objectifs.; Cette étape s'inscrit dans une planification financière personnelle visant à projeter les besoins futurs de revenus, à modéliser différents scénarios de prix de vente et à élaborer un plan de retraite ou de réinvestissement (Desjardins (2025), Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

Étape 2 : Déterminer le type de relève

Les contenus pédagogiques distinguent généralement quatre options : relève familiale (cession à un ou plusieurs membres de la famille), relève interne (direction ou employés en place), relève externe (acheteur individuel ou entreprise) et modèle coopératif (employé[e]s en place). Chaque option est présentée avec ses avantages et contraintes en matière de capacité financière, de continuité de la culture organisationnelle et de risques de conflit. L'accent est mis sur la cohérence entre les objectifs du cédant et la faisabilité financière et organisationnelle de chaque scénario. Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019

Étape 3 : Évaluer l'entreprise

Une fois le type de relève ciblé, la démarche se déplace vers l'évaluation de l'entreprise. Les guides insistent sur le recours à des professionnels (comptables, évaluateurs agréés, conseillers spécialisés) pour établir la valeur marchande à partir de méthodes reconnues : multiples de bénéfices, flux de trésorerie actualisés et valeur des actifs. L'objectif est de fixer une fourchette de prix jugée réaliste par le marché et par les institutions financières (Desjardins, 2025; Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019. Dans cette optique, la valorisation est appréhendée avant tout comme un exercice de mesure ponctuelle, moins comme un processus structuré de création de valeur en amont.

Or, la littérature sur les successions externes en PME montre que des actifs immatériels – marque, relations avec les clients et partenaires, connaissances clés, culture d'entreprise – jouent un rôle déterminant dans la décision et l'évaluation des repreneurs, alors même qu'ils restent peu outillés dans les démarches traditionnelles de transfert (Veltri et collab., 2009). La question de la valeur intangible de l'entreprise demeure ainsi relativement marginale dans les pratiques d'évaluation, alors qu'elle devrait faire l'objet d'une attention spécifique, tant pour sécuriser la reprise que pour maximiser la valeur créée avant la cession.

Étape 4 : Effectuer un montage financier et fiscal

Les documents détaillent le choix de la structure de transaction (vente d'actions ou d'actifs, gel successoral, fiducie familiale, etc.), les stratégies d'optimisation fiscale pour le cédant (exonération des gains en capital, fractionnement de revenus) et la réduction des risques juridiques (garanties, clauses de non-concurrence). Les institutions financières proposent des fiches techniques sur les « meilleures pratiques » de financement de la reprise, combinant prêts à terme, marges de crédit, apports en capitaux propres et, parfois, un solde de prix de vente consenti par le cédant (Desjardins, 2025).

Étape 5 : Effectuer la transaction

Cette séquence aboutit à une étape qualifiée de processus transactionnel, fréquemment subdivisée en quatre phases formelles :

- La préparation regroupe la collecte et l'organisation des informations nécessaires pour un repreneur potentiel (états financiers, contrats clés, description des processus, organigrammes);
- La mise en marché consiste à approcher des repreneurs identifiés ou à diffuser l'opportunité dans des réseaux spécialisés;
- La négociation porte sur le prix, les modalités de paiement, les garanties et la durée de la transition;
- La clôture correspond à la signature des contrats et au transfert effectif des actions ou des actifs (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

Étape 6 : Effectuer la transition post-transaction

Enfin, la démarche se conclut par une phase de transition post-transaction. Il est généralement recommandé que le cédant demeure présent pendant une période définie afin d'assurer le transfert des connaissances, de faciliter l'acceptation du repreneur par les employés et les partenaires, et de répondre aux questions sur le plan opérationnel. Cette présence est présentée comme une condition de succès pour « passer le flambeau » de manière aussi harmonieuse que possible (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

La somme de tous ces éléments constitue un cadre cohérent pour les intervenants(es) : le transfert y est conçu comme un enchaînement rationnel d'étapes visant à sécuriser une opération de cession et à installer un nouveau leadership (direction). Ce référentiel offre un langage commun, facilite la coordination entre cédants, repreneurs, conseillers et institutions financières, et contribue à réduire certains risques juridiques et financiers (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

1.3 Limites de la démarche traditionnelle

Cependant, du point de vue de la pérennité économique régionale, cette démarche transactionnelle présente deux limites majeures.

La première limite tient à la place marginale accordée à la valorisation stratégique en amont du transfert : si la notion de valeur est omniprésente, elle renvoie principalement à une évaluation marchande à un moment donné, et non à un travail structuré de création de valeur et de renforcement de la résilience et de pérennité dans un contexte de chocs commerciaux et de nouvelles exigences ESG (CQDD, 2025).

La seconde limite concerne l'actualisation de la gouvernance. La gouvernance est abordée surtout sous l'angle de la relation cédant-repreneur (rôle du cédant durant la transition, modalités de transfert des pouvoirs, éventuelle présence au conseil d'administration), tandis que la structure de gouvernance (composition et fonctionnement des instances, mécanismes de reddition de comptes, gestion des

risques) est rarement au cœur des démarches d'accompagnement, sauf dans les entreprises déjà dotées d'une gouvernance formelle (MGP Conseil, 2025). Pourtant, les travaux sur l'intégration des critères ESG au financement montrent que la dimension de gouvernance devient un déterminant central de l'accès au capital et de la maîtrise des risques (MGP Conseil, 2025; CQDD, 2025).

Autrement dit, la démarche traditionnelle traite la gouvernance comme un arrière-plan relativement stable, et non comme un chantier prioritaire avant la cession. Or, dans un contexte où les PME doivent affronter une incertitude commerciale accrue et des exigences ESG plus strictes, une gouvernance peu formalisée et fortement dépendante du cédant peut constituer un handicap majeur pour le repreneur comme pour le territoire (Duhamel et collab., 2021; MGP Conseil, 2025).

Ce double angle mort – valorisation stratégique réduite à l'évaluation ponctuelle et gouvernance considérée comme donnée plutôt que comme levier – n'empêche pas le cadre transactionnel de produire des transferts réussis au sens étroit du terme. Il contribue toutefois à expliquer pourquoi, globalement, le moment du transfert demeure associé à une baisse de la probabilité de survie et à un risque accru de fermeture.

1.4 Conséquences visibles 2010-2025 pour les territoires

Les études économiques réalisées permettent de mesurer les effets de cette approche lorsqu'elle est appliquée à grande échelle. Les travaux d'estimation des impacts économiques du repeneuriat montrent que le simple fait, pour un propriétaire, de déclarer son intention de transférer son entreprise dans les cinq années à venir est associé, toutes choses égales par ailleurs, à une réduction statistiquement significative du taux de survie et à une hausse de la probabilité de fermeture volontaire ou involontaire (Duhamel et collab., 2021). À l'horizon de 10 ans, les entreprises concernées pourraient connaître une diminution de 12,4 % de leur taux de survie, ce qui représente un choc majeur pour plusieurs régions lorsque ces fermetures se concentrent dans certains secteurs ou bassins d'emploi (Duhamel et collab., 2021).

Ces résultats montrent que le moment du transfert constitue un point de fragilité majeur pour les PME et, par extension, pour les territoires où elles sont implantées. Dans des MRC où le tissu économique repose largement sur quelques grappes de PME industrielles ou de services aux entreprises, la combinaison d'intentions de transfert non préparées et de reprises fragiles peut se traduire par une série de fermetures qui affecte non seulement l'emploi direct, mais aussi l'activité des fournisseurs, des sous-traitants et des commerces de proximité (Duhamel et collab., 2021). En l'absence d'une préparation approfondie, la probabilité de fermeture augmente, de même que le risque de disparition de capacités productives, d'emplois qualifiés et de savoir-faire ancrés localement – autant d'éléments difficiles à reconstruire à court terme, une fois qu'ils ont disparu.

À l'inverse, les principaux bénéfices économiques du repeneuriat sont associés aux PME résilientes et pérennes; celles qui parviennent à traverser le moment du transfert et à maintenir ou accroître leur activité. La réussite ou l'échec des transferts dépasse ainsi largement le seul patrimoine des cédants pour toucher la capacité des territoires à conserver leurs entreprises et leur base fiscale au sein des communautés.

Dans cette perspective, le modèle traditionnel de transfert, centré sur la transaction, a contribué à sécuriser de nombreuses opérations, mais laisse ouvertes des questions fondamentales du point de vue territorial :

- L'entreprise est-elle suffisamment productive pour supporter une hausse de ses coûts d'intrants ou une baisse de ses marges?
- Est-elle assez diversifiée pour résister à la perte d'un client ou d'un marché clé, notamment aux États-Unis?

- Dispose-t-elle d'une capacité d'innovation lui permettant d'adapter son offre aux nouvelles attentes des clients et aux contraintes réglementaires? La gouvernance est-elle structurée de manière à réduire la dépendance à la personne du cédant, à gérer les risques de manière proactive et à intégrer les nouvelles exigences ESG qui conditionnent de plus en plus l'accès au financement (MGP Conseil, 2025; CQDD, 2025)?

Tant que ces questions restent secondaires dans les démarches d'accompagnement, les transferts peuvent se multiplier sans nécessairement renforcer la résilience économique des territoires : on peut conclure davantage de transactions, tout en laissant intact le risque de fermetures ultérieures et de pertes de capacités productives.

2. Rupture 2025 : nouvelles contraintes et nouveaux risques pour les PME et les territoires

2.1 Changement géoéconomique Canada–États-Unis : vers un régime d'incertitude tarifaire

Un des traits marquants du contexte post-2025 est le durcissement des relations commerciales entre le Canada et les États-Unis. Celui-ci ne se limite pas à l'annonce ponctuelle de nouveaux droits de douane, mais correspond à l'installation d'un régime d'incertitude tarifaire auquel les PME sont particulièrement exposées (Canada, 2025; FCEI, 2025a).

Les analyses de la FCEI (2025a) fournissent un matériau empirique central pour en apprécier la portée. Les sondages menés depuis la mise en place de droits de douane américains sur certains produits canadiens, suivie de contre-mesures canadiennes, montrent que les petites entreprises se trouvent prises en étau entre la hausse des coûts d'intrants, la pression concurrentielle et la difficulté à répercuter ces coûts sur leurs clients. Un autre rapport de 2025 indiquait que 62 % des PME touchées faisaient face à des dépenses plus élevées; que 53 % enregistraient une réduction de leurs profits; que 48 % constataient une baisse de revenus; que 42 % subissaient des perturbations de chaîne d'approvisionnement; et que 36 % avaient mis en pause certains investissements; près d'une PME sur cinq évaluait ne pas pouvoir tenir plus de six mois si la situation perdure, et environ 38 % jugeaient ne pas pouvoir tenir plus d'un an (FCEI, 2025b).

Ces résultats sont d'autant plus préoccupants que, toujours selon la FCEI (2025a), plus de la moitié des petites entreprises canadiennes participent directement au commerce avec les États-Unis ou dépendent de partenaires qui y sont exposés, de sorte que les tensions liées aux droits de douane ne concernent pas un segment marginal, mais une part importante du tissu de PME. Du côté des pouvoirs publics, les documents du ministère fédéral des Finances (Canada, 2025) détaillaient la réponse canadienne aux mesures américaines, insistant sur la nécessité de calibrer les contre-mesures pour exercer une pression politique, tout en limitant les dommages collatéraux pour les PME et en prévoyant des mesures de soutien ciblées pour les secteurs les plus touchés.

L'ensemble de ce corpus conduit à caractériser le contexte post-2025 non pas comme une parenthèse conjoncturelle, mais comme l'entrée dans un nouveau régime d'incertitude commerciale. Dans ce régime, les PME ne peuvent plus présumer de la stabilité des règles d'accès au marché américain ni de la constance du coût de leurs intrants; l'anticipation de modifications des droits de douane, la renégociation de contrats, la recherche de nouveaux fournisseurs et la gestion de délais logistiques plus incertains deviennent des éléments structurants de leur environnement (Canada, 2025; FCEI, 2025a).

Du point de vue des transferts d'entreprise, cette mutation a deux conséquences majeures :

- Elle accroît un risque stratégique lié à des facteurs externes : la valeur économique future d'une PME dépend de plus en plus de sa capacité à absorber ces chocs – par la diversification des marchés, par la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement et par l'innovation –, que la démarche traditionnelle de transfert semble peu intégrer;
- Elle invalide l'hypothèse implicite d'un environnement stable entre le moment où le cédant construit l'entreprise et celui où le repreneur la reprend. En effet, de plus en plus de repreneurs arrivent désormais dans des entreprises aux marges bénéficiaires déjà sous pression, aux investissements différés et exposées à une instabilité plus forte (FCEI, 2025b).

Dans cette optique, considérer le transfert comme un simple passage de témoin – le cédant sort, la relève entre – revient à sous-estimer les enjeux. Le repreneur doit agir dans un environnement qualitativement différent de celui qu'a connu le cédant, en particulier lorsque la PME est fortement exposée au marché nord-américain. La préparation au transfert ne peut donc plus se limiter à l'optimisation de la transaction, mais doit intégrer un travail de reconfiguration stratégique tenant compte de ce nouveau régime commercial.

2.2 Exigences RSE et ESG, diversification et innovation : une reconfiguration normative du financement

Le second pilier du changement d'environnement tient à l'essor des critères ESG dans les politiques de financement et dans les décisions d'investissement. Inscrites dans un mouvement mondial de finance responsable, ces considérations prennent, au Québec et au Canada, une forme particulière, à travers des initiatives (p. ex., le projet *Financement durable, pour une économie verte et responsable au Québec*) et la mise en place de lignes directrices nationales en matière d'investissement durable (Canada, 2024; CQDD, 2025).

Le rapport du projet *Financement durable*, présenté par le Centre québécois de développement durable (CQDD, 2025) indique que 20 MRC et organismes de développement économique local ont complété un parcours d'accompagnement visant à intégrer des considérations ESG et de durabilité à leur programme de financement. Ces organisations ont révisé leur grille d'analyse, développé de nouveaux outils d'évaluation des risques et adapté leur cadre d'intervention pour favoriser les pratiques d'affaires écoresponsables. Leurs programmes représentent près de 60 M\$ d'investissements annuels, ce qui confère à ce virage une portée systémique.

Au palier fédéral, le développement de lignes directrices « Made-in-Canada » en matière d'investissement durable, l'élaboration d'une taxonomie de la finance verte et de transition, ainsi que l'extension des obligations de divulgation climatique consolident l'idée que les risques ESG doivent être intégrés aux décisions des investisseurs et des prêteurs, y compris lorsqu'il s'agit de PME (Canada, 2024). Des analyses spécialisées rappellent que l'intégration des facteurs ESG est désormais perçue comme un élément de gestion des risques et de performance à long terme, plutôt que comme une simple démarche éthique (MGP Conseil, 2025; Association pour l'investissement responsable (AIR). 2024).

Pour les PME, et plus encore pour celles engagées dans un processus de transfert, cette reconfiguration a plusieurs implications. D'une part, la gouvernance devient un objet explicite d'évaluation : la composition et le fonctionnement des organes de décision, la clarté des responsabilités, les mécanismes de reddition de comptes et la gestion des risques stratégiques influencent les conditions d'accès au financement (MGP Conseil, 2025; CQDD, 2025). D'autre part, les dimensions environnementales et sociales des activités – empreinte carbone, gestion des matières résiduelles, conditions de travail, relations avec la communauté – prennent un poids croissant dans l'appréciation des bailleurs de fonds et des investisseurs (Association pour l'investissement responsable (AIR). 2024).

L'accent mis sur les ESG renforce aussi l'impératif de diversification et d'innovation. Les entreprises fortement dépendantes d'activités ou de marchés susceptibles d'être reclassés comme « à risque » ou « de transition » doivent démontrer une trajectoire crédible d'adaptation, sous peine de voir leur accès au capital se restreindre. Parallèlement, la transition vers des pratiques plus durables, sur les plans environnemental (efficacité énergétique, réduction des émissions) et organisationnel (gouvernance inclusive, dialogue avec les parties prenantes), suppose des ajustements de modèles d'affaires, de processus et de technologies (MGP Conseil, 2025; CQDD, 2025).

Dans ce cadre, la démarche traditionnelle de transfert décrite en section 1 apparaît peu outillée pour mobiliser ces enjeux. Elle suppose souvent que la structure de gouvernance et les pratiques environnementales et sociales constituent un contexte stable qu'il suffirait de documenter dans le cadre de la vérification diligente, alors même que ces éléments sont appelés à évoluer rapidement, sous l'effet combiné des politiques publiques et des marchés financiers (Canada, 2024; CQDD, 2025).

Pour les territoires, cette reconfiguration ouvre une double possibilité : si les transferts s'accompagnent d'une mise à niveau stratégique et de gouvernance alignée sur ces nouvelles attentes, ils peuvent devenir des moments privilégiés d'alignement des PME sur un modèle de développement plus durable et résilient. Dans le cas contraire, les repreneurs risquent de faire face à un environnement financier plus exigeant que celui des cédants, sans disposer des outils internes pour y répondre (CQDD, 2025).

2.3 Un décalage conceptuel : fragilité des PME en transfert, choc commercial et virage ESG

Les éléments présentés permettent de caractériser la situation actuelle comme le produit d'une triple convergence : fragilité accrue des PME en phase de transfert, changement de régime commercial Canada–États-Unis et reconfiguration normative du financement sous l'effet des critères ESG. Pris isolément, chacun de ces facteurs inciterait déjà à revoir les pratiques d'accompagnement; combinés, ils accentuent le décalage entre la démarche dominante de transfert et les exigences de résilience économique et territoriale (Duhamel et collab., 2021; CQDD, 2025; FCEI, 2025a).

Du côté des PME en transfert, les travaux menés pour Repreneuriat Québec en 2019 montrent que l'intention de céder est corrélée à une diminution du taux de survie et à une augmentation de la probabilité de fermeture, toutes choses égales par ailleurs. Les estimations suggèrent qu'à l'horizon de 10 ans, les entreprises dont le propriétaire envisage un transfert pourraient connaître une réduction de 12,4 % de leur taux de survie, avec à la clé des pertes de plusieurs dizaines de milliers d'emplois et de dizaines de milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel (Duhamel et collab., 2021).

Parallèlement, les analyses de la FCEI (2025a, 2025b) soulignent l'exposition particulière des petites entreprises aux chocs douaniers : hausses de coûts, compression des marges, perturbations des chaînes d'approvisionnement, reports d'investissements et inquiétude quant à la survie à court terme. Dans un environnement où plus d'une PME canadienne sur deux est liée, directement ou indirectement, au commerce avec les États-Unis – une réalité particulièrement marquée au Québec, compte tenu de la forte orientation nord-américaine de nombreuses PME manufacturières –, un durcissement durable des tensions commerciales ou une succession d'épisodes de « guerre commerciale » constitue un risque sur le fond pour la viabilité des modèles d'affaires existants (FCEI, 2025b).

Enfin, le virage ESG reconfigure progressivement les critères d'accès au financement et les attentes des parties prenantes. Les expériences menées dans le cadre du projet *Financement durable* montrent que des montants significatifs de financement local – de l'ordre de 60 M\$ par an dans les MRC participantes – sont désormais conditionnés à l'intégration de critères ESG dans l'évaluation des projets, tandis que

les orientations fédérales et les tendances observées dans les rapports sur l'investissement responsable confirment que les institutions financières sont incitées à intégrer ces risques dans leurs décisions, y compris lorsqu'il s'agit de PME (Canada, 2024; Association pour l'investissement responsable (AIR). 2024; CQDD, 2025).

Or, la démarche traditionnelle de transfert reste largement silencieuse sur ces dimensions. Elle continue de considérer la valeur de l'entreprise principalement à travers l'évaluation financière de la situation présente, sans intégrer explicitement les capacités d'adaptation aux chocs commerciaux ni l'alignement sur les attentes ESG des bailleurs de fonds. Aussi, elle aborde la gouvernance sous l'angle de la passation de pouvoirs, plutôt que comme un chantier à restructurer pour répondre aux nouvelles contraintes de financement et de gestion des risques (MGP Conseil, 2024 2025).

Ce décalage conceptuel a plusieurs implications. Premièrement, il suggère que la « bonne pratique » de transfert promue depuis les années 2010 ne répond plus adéquatement aux conditions de 2026. Du point de vue des orientations, prolonger ce paradigme sans le modifier revient à laisser aux territoires une bonne part des coûts d'ajustement aux transformations en cours : fermetures d'entreprises, pertes d'emplois, affaiblissement de la base productive et fiscale. Du point de vue opérationnel, cela signifie qu'il faut revoir l'ordre de priorité des démarches d'accompagnement et placer d'abord la valorisation stratégique de l'entreprise et la mise à jour de sa gouvernance, avant la transaction proprement dite. Cette évolution devient une condition pour réduire le risque que représentent les vagues de transferts à venir (Duhamel et collab., 2021; CQDD, 2025).

3. Transfert de PME en 2026 : reconduire le modèle ou changer de trajectoire?

3.1 Trajectoire 1 – Ajustement du modèle transactionnel dans un environnement transformé

La première trajectoire consiste à ajuster la démarche structurée à six étapes qui s'est imposée entre 2010 et 2025 : réflexion du cédant, planification financière individuelle, choix du type de relève, évaluation financière de l'entreprise, montage juridique et fiscal, déroulement du processus transactionnel (préparation, mise en marché, négociation, clôture), puis période de transition (Repreneuriat Québec, 2019). Cette trajectoire maintient la logique qui fait de la réussite de la transaction (conclusion de la vente, transfert de propriété et de contrôle dans des conditions jugées satisfaisantes) l'objectif central, tandis que la valeur est appréhendée au moment de l'évaluation financière et que la gouvernance est considérée comme un cadre donné, plutôt que comme un chantier à transformer (CTEQ, 2019; Repreneuriat Québec, 2019 Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019).

Dans un environnement proche de celui des années 2010, cette trajectoire pouvait apparaître acceptable : la relative stabilité des débouchés américains et l'absence d'obligations fortes en matière d'ESG laissaient penser qu'une entreprise « moyenne », même peu valorisée stratégiquement, pouvait continuer de fonctionner après la cession, sous réserve d'un repreneur compétent et de financement adéquat (Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019). Les analyses montraient certes que le moment du transfert constituait une zone de fragilité – avec une baisse du taux de survie et un risque accru de fermeture –, mais ces effets pouvaient être interprétés comme inhérents à tout changement de propriétaire (Duhamel et collab., 2021).

Dans le contexte post-2025 décrit à la section 2, la reconduction du modèle transactionnel devient nettement plus problématique. La vulnérabilité stratégique émanant de causes externes des PME s'accroît, comme l'illustrent les travaux de la FCEI (2025a, 2025b) sur les chocs douaniers et leurs effets sur les coûts, les marges, les investissements et la survie de nombreuses petites entreprises.

Parallèlement, la montée en puissance des critères ESG dans le financement – qu’il s’agisse des programmes de financement durable dans les MRC ou des lignes directrices fédérales en matière d’investissement responsable – rend plus coûteuse l’absence d’actualisation de la gouvernance ou de stratégie explicite de transition (Canada, 2024; CQDD, 2025).

Dans cette trajectoire, les cédants qui s’en tiennent à une logique essentiellement transactionnelle risquent de céder des entreprises peu préparées aux nouvelles contraintes, tandis que les repreneurs se retrouvent avec des organisations fragiles, mal outillées pour affronter l’incertitude commerciale et les exigences ESG. L’agrégation de ces situations sur le plan territorial peut se traduire par une multiplication de fermetures ou de reprises en difficulté, et donc par une intensification du « spectre de fermeture » déjà documenté dans les études sur le repreneuriat (Duhamel et collab., 2021).

3.2 Trajectoire 2 – « Approche adaptée 2026 » : faire de la valorisation stratégique et de la gouvernance des prérequis

La deuxième trajectoire, que nous désignons comme « Approche adaptée 2026 », repose sur l’idée que, dans le contexte actuel, la réussite d’un transfert ne peut plus être définie uniquement par la conclusion d’une transaction, mais par la capacité de l’entreprise transférée à demeurer viable, financée et créatrice de valeur plusieurs années après la cession.

Elle propose en conséquence de reconfigurer l’ordre des priorités : la séquence traditionnelle « évaluation – montage – transaction » est précédée d’un cycle structuré de valorisation stratégique et de mise à niveau de la gouvernance, mené plusieurs années avant la sortie. Autrement dit, l’Approche adaptée 2026 transforme la préparation au transfert en projet de transformation de l’entreprise, et non en une optimisation des paramètres d’une vente à court terme.

Sur le plan stratégique

Cette approche s’appuie sur un diagnostic approfondi de la position de l’entreprise face aux chocs commerciaux et aux nouvelles contraintes de financement. Il s’agit de définir les facteurs de vulnérabilité (dépendance à un petit nombre de clients ou fournisseurs américains, marges compressées, retards d’investissement, faible diversification sectorielle ou géographique) et de planifier des ajustements graduels (élargissement des marchés, reconfiguration des chaînes d’approvisionnement, développement de nouveaux segments d’activité, gains de productivité ciblés). Les sondages de la FCEI (2025a, 2025b) mettent en évidence que plusieurs PME réagissent déjà aux tensions douanières en diversifiant leurs clients et fournisseurs ou en redéployant certains investissements. L’Approche adaptée 2026 propose de systématiser ces réactions en en faisant des axes structurants d’un plan de valorisation préalable, plutôt que des réponses opportunistes à des crises conjoncturelles.

Un second volet, souvent négligé dans le modèle transactionnel, concerne les actifs immatériels. Comme le montrent Veltri et ses collègues (2009), les repreneurs externes accordent une importance décisive à la qualité des relations clients, à la réputation, à la cohésion des équipes clés, aux processus internes et à la culture organisationnelle, alors que ces éléments restent peu outillés dans la démarche traditionnelle de transfert. Dans l’Approche adaptée 2026, la période avant transfert devient un moment privilégié pour documenter et renforcer ces actifs : formalisation des procédures et des connaissances tacites, sécurisation des liens avec les clients et partenaires, stratégies de rétention et de développement des talents, clarification de la proposition de valeur. Ce travail augmente non seulement la valeur intangible de l’entreprise, mais aussi sa transmissibilité en réduisant la dépendance à la personne du cédant.

Sur le plan de la gouvernance

L'Approche adaptée 2026 repose sur l'hypothèse que la dimension « G » des ESG ne peut plus être traitée comme un simple « fond d'écran » juridique. Les expériences menées dans le cadre du projet *Financement durable* montrent que les programmes de financement locaux intègrent déjà des critères relatifs à la qualité des instances, à la reddition de comptes et à la gestion des risques dans leur grille d'analyse (CQDD, 2025). La mise en place ou l'activation d'un conseil d'administration, la définition claire des rôles et responsabilités ainsi que l'adoption de politiques formelles (gestion des risques, conflits d'intérêts, relations avec les parties prenantes) deviennent des conditions explicites ou implicites pour accéder à certains types de financement public et parapublic. Dans ce contexte, l'Approche adaptée 2026 propose de faire de la mise à niveau de la gouvernance une obligation avant la transaction afin que le repreneur n'hérite pas seulement d'actifs et de flux, mais aussi d'une architecture décisionnelle compatible avec les attentes actuelles des bailleurs de fonds (MGP Conseil, 2024 2025; CQDD, 2025).

Cette approche reconfigure également le rôle des acteurs de l'écosystème. Les conseillers, institutions financières et organismes de développement ne sont plus cantonnés à la validation d'une transaction décidée et structurée en fin de parcours; ils sont plutôt invités à intervenir en amont, dans une logique de parcours en deux temps :

- Un premier temps, pluriannuel, consacré à la valorisation stratégique et à la gouvernance : diagnostics 360°, plans de diversification, démarches ESG, valorisation des actifs immatériels, accompagnement de la transition du rôle du cédant (du « dirigeant-pivot » au « cédant-stratège »);
- Un second temps, plus court, centré sur l'évaluation marchande, sur le montage juridique et fiscal, sur la mise en marché et sur la négociation.

Dans cette perspective, les outils existants (fonds régionaux, programmes de financement durable, dispositifs de soutien au entrepreneuriat) peuvent être articulés pour financer non seulement la transaction, mais aussi la préparation structurelle de l'entreprise en amont.

Sur le plan normatif

Enfin, l'Approche adaptée 2026 revêt une portée normative explicite en 2026. Les résultats de Duhamel et ses collègues (2021) montrent que la montée des intentions de transfert, combinée à leurs impacts négatifs sur la survie des entreprises, génère un « spectre de fermeture » aux conséquences économiques majeures pour les territoires. Parallèlement, la multiplication des initiatives en finance durable au Québec (p. ex., projet du CQDD, *Feuille de route en finance durable du Québec*² ou orientations fédérales) confirme que les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics attendent des entreprises qu'elles démontrent leur capacité à gérer les risques ESG (Canada, 2024; MGP Conseil, 2024 2025; CQDD, 2025). Dans ce contexte, la reconduction du modèle transactionnel apparaît de plus en plus difficile à justifier du point de vue de l'intérêt des collectivités. L'Approche adaptée 2026 se présente donc comme une nouvelle norme souhaitable : elle aligne la pratique du transfert d'entreprise sur les exigences contemporaines de résilience économique, de responsabilité financière et de développement durable des territoires.

3.3 Une ligne du temps stratégique 2010-2025-2030 (et années subséquentes)

La distinction entre ces deux trajectoires peut être synthétisée sous la forme d'une ligne du temps stratégique couvrant la période 2010-2025-2030 (et années subséquentes) :

- **Période 2010-2025 :** La première phase correspond à l'ère de structuration du modèle transactionnel, appuyé sur les guides, outils et pratiques qui ont diffusé un référentiel commun de « bonne » démarche de transfert, dans un contexte où la stabilité des débouchés nord-américains et l'absence de contraintes ESG fortes rendaient cette approche relativement adaptée (CTEQ, 2019; Repreneuriat Québec, 2019);
- **Année 2025 :** Elle marque une rupture, car les tensions commerciales Canada–États-Unis et l'installation d'un régime d'incertitude tarifaire accroissent la vulnérabilité des PME, tandis que le virage ESG, soutenu par des initiatives telles que le projet *Financement durable* et les orientations fédérales en matière de finance responsable, reconfigure progressivement les critères d'accès au financement (Canada, 2024; CQDD, 2025; FCEI, 2025a). À cette rupture externe s'ajoutent les constats des études sur les impacts économiques du repreneuriat, qui mettent en évidence la fragilité accrue des entreprises en phase de transfert et les pertes potentielles de chiffre d'affaires et d'emplois en cas d'échec des reprises (Duhamel et collab., 2021);
- **Période 2025-2030 et années subséquentes :** Cette phase s'explique par une approche préconisant une période de cinq années et se présente alors comme un moment charnière durant lequel les acteurs peuvent suivre l'une ou l'autre des trajectoires :
 - La **Trajectoire 1**, fondée sur l'ajustement du modèle transactionnel dans un environnement transformé, laisse se perpétuer un modèle d'accompagnement qui répond imparfaitement aux nouvelles contraintes commerciales et financières, avec le risque de voir se concrétiser le « spectre de fermeture »;
 - La **Trajectoire 2**, ou Approche adaptée 2026, propose au contraire de faire de la valorisation stratégique et de l'actualisation de la gouvernance des prérequis au lancement du processus transactionnel, de manière à réduire le risque systémique associé aux vagues de transferts à venir et à renforcer la résilience économique des territoires (Repreneuriat Québec, 2019; CQDD, 2025).

4. Approche adaptée 2026 : implications

4.1 Pour les cédants : sécurisation de la sortie, temporalité et pouvoir de négociation

Pour les cédants, l'Approche adaptée 2026 modifie la préparation dans le temps et la nature même de la préparation de la sortie. Plutôt que d'attendre le « bon moment » pour déclencher une évaluation et une mise en marché rapide, elle suppose d'entrer plus tôt dans une logique de projet : clarifier un horizon de sortie, identifier les faiblesses structurelles de l'entreprise et planifier, sur quelques années, une série d'ajustements visant à renforcer la productivité, la diversification des revenus, la qualité des flux de trésorerie et la gouvernance. En pratique, cela revient à transformer une phase souvent subie – celle où l'on constate les limites – en un levier de création de valeur pour le cédant lui-même.

Les travaux de Duhamel et ses collègues (2021) montrent que les intentions de transfert, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'un véritable travail de préparation, se traduisent par une baisse de la survie et un spectre de fermeture aux effets économiques massifs. À l'inverse, une préparation structurée permet au cédant d'arriver en situation de négociation avec un dossier mieux positionné sur les critères de risque qui comptent désormais pour les bailleurs de fonds : exposition aux chocs commerciaux, dépendance à quelques clients ou fournisseurs, robustesse de la gouvernance, capacité à répondre à des attentes ESG (CQDD, 2025). Dans un contexte où les repreneurs et les institutions financières disposent d'une information de plus en plus fine, ce repositionnement se traduit par un accroissement du pouvoir de négociation du cédant, qui peut défendre une valeur de transaction mieux alignée sur le potentiel réel de l'entreprise, plutôt que sur une photographie défavorable prise à la veille du transfert.

4.2 Pour les repreneurs : compréhension du risque, intégration des actifs immatériels et trajectoire post-reprise

Pour les repreneurs, l'Approche adaptée 2026 se traduit d'abord par une amélioration de la compréhension du risque. Une entreprise qui a fait l'objet, en amont, d'un diagnostic stratégique et de gouvernance documenté offre une base d'analyse plus solide que celle que l'on peut reconstituer à partir de seuls états financiers et d'entretiens informels. Les études sur la succession à l'externe montrent que les repreneurs accordent une importance particulière à des actifs immatériels (p. ex., relations clients, réputation, qualité des équipes clés ou culture organisationnelle) et que ces éléments sont souvent mal pris en compte dans une démarche traditionnelle de transfert (Veltri et collab., 2009). En intégrant explicitement ces actifs dans la préparation (p. ex., par la formalisation de processus, la gestion des talents et la documentation des connaissances), l'Approche adaptée 2026 permet au repreneur de mieux évaluer ce qu'il achète réellement, au-delà des seuls actifs tangibles et des flux passés.

Cette compréhension accrue a des effets directs sur la trajectoire post-reprise. Les données de Duhamel et ses collègues (2021) suggèrent que, sans préparation suffisante, la phase qui suit le transfert constitue un moment de vulnérabilité où le risque de fermeture augmente significativement. En proposant de traiter, avant la transaction, les points de fragilité structurelle (p. ex., dépendance au cédant, gouvernance informelle, absence de plan de diversification, exposition aux tensions commerciales), l'Approche adaptée 2026 réduit la charge d'ajustement qui pèse sur le repreneur au moment où ses marges de manœuvre financières et opérationnelles sont les plus limitées. Elle lui permet de consacrer plus rapidement ses ressources à des projets de développement, plutôt qu'à des corrections d'urgence dictées par un environnement plus incertain (CQDD, 2025; FCEI, 2025a, 2025b).

4.3 Pour les territoires : transformation du « spectre de fermeture » en levier de résilience

À l'échelle territoriale, les effets potentiels de l'Approche adaptée 2026 s'apprécient en relation aux scénarios de risque cumulé de fermetures élaborés par Duhamel et ses collègues (2021). Ces scénarios montrent qu'en l'absence de reprise ou en cas de reprise fragile, les intentions de transfert pourraient se traduire en impacts particulièrement marqués dans certaines régions manufacturières et de services aux entreprises. Autrement dit, chaque PME qui n'est pas reprise ou qui échoue rapidement après la cession représente un des éléments de ce risque cumulé de fermetures. À l'inverse, chaque transfert réussi d'une PME qui survit et se développe après la cession constitue une unité de résilience territoriale préservée, qui consolide la base productive, qui soutient l'emploi et qui stabilise la capacité fiscale locale.

L'Approche adaptée 2026 propose de transformer cette logique en pratique : en augmentant la probabilité que les entreprises transférées restent opérationnelles et en capacité d'investir, elle contribue à reconfigurer le spectre de fermeture en trajectoire de résilience, de continuité et de pérennité entrepreneuriale. Dans des régions où les PME représentent une part dominante de l'emploi privé (p. ex., dans plusieurs MRC industrielles du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Mauricie ou de l'Estrie), la survie ou la disparition d'un noyau de PME en transfert peut faire la différence entre un territoire capable d'absorber un choc et un territoire qui entre dans une spirale de désinvestissement. De ce point de vue, un portefeuille de transferts préparés selon l'Approche adaptée 2026 équivaut, pour un territoire, à une politique implicite de stabilisation de son tissu économique.

Cette continuité ne se réduit pas au maintien des emplois existants. Dans un environnement marqué par les tensions commerciales et par la montée des exigences ESG, les entreprises préparées selon l'Approche adaptée 2026 auront déjà amorcé des démarches de diversification, d'innovation et de mise à niveau de leur gouvernance. Les travaux de la FCEI (2025a, 2025b) montrent qu'une proportion importante de PME ont commencé à réorienter leurs marchés et leurs chaînes d'approvisionnement

pour réduire leur dépendance aux États-Unis, en se tournant vers d'autres provinces ou vers des fournisseurs européens. En parallèle, le projet *Financement durable* du CQDD (2025) montre que les organismes locaux de développement qui intègrent les critères ESG incitent les entreprises à investir dans l'efficacité énergétique, dans la réduction des déchets, dans la gestion des risques et dans la transparence. Transférées après ce type de mise à niveau, ces PME deviennent, pour les territoires, des agents de transformation : elles diffusent des pratiques de gestion des risques commerciaux, d'intégration ESG et de valorisation des actifs immatériels (savoir-faire, relations clients, culture) dans leurs réseaux d'affaires, en entraînant fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Dans cette perspective, les projets de transfert peuvent devenir des points d'entrée privilégiés pour les stratégies territoriales. Plusieurs MRC commencent déjà à articuler leurs interventions de manière plus intégrée : soutien au repreneuriat, fonds locaux d'investissement, programmes de financement durable et démarches de planification sectorielle sont mobilisés autour de dossiers concrets d'entreprises en transfert (CQDD, 2025). Par exemple, le CQDD documente des cas où l'analyse ESG menée avec une MRC a conduit à restructurer un projet de modernisation d'équipements pour réduire les coûts énergétiques, ce qui, combiné à un plan de relève interne, a rendu une PME plus attractive pour un financement régional et permis de sécuriser des emplois localement. Par exemple, le projet "Financement durable" du CQDD illustre comment l'analyse ESG peut influencer les conditions de financement : une MRC pourrait, par exemple, réduire de 2% le taux d'intérêt d'un projet d'agrandissement ou d'acquisition d'équipement lorsque l'entreprise démontre des pratiques écoresponsables (réduction des GES, valorisation des résidus, fournisseurs locaux, soutien à la communauté). Dans un contexte de transfert, une telle modernisation combinée à une relève structurée est de nature à accroître l'attractivité de la PME pour les bailleurs de fonds régionaux. (CQDD, 2025). De tels cas illustrent comment l'Approche adaptée 2026 peut être opérationnalisée : non pas comme un cadre théorique abstrait, mais comme un fil conducteur pour coordonner les interventions autour de chaque transfert à fort enjeu territorial.

Enfin, l'Approche adaptée 2026 renforce la capacité des territoires d'influer sur les politiques publiques. En rendant visibles, à l'échelle des projets de transfert individuels, des enjeux qui se traduisent en pertes de chiffre d'affaires, d'emplois et de base fiscale, elle fournit aux acteurs locaux des arguments concrets pour orienter les programmes et les priorités d'investissement. Les données de Duhamel et ses collègues (2021) sur les impacts économiques du spectre de fermeture, combinées aux orientations fédérales et provinciales en matière de finance durable, permettent aux MRC, aux villes et aux organismes régionaux de plaider pour des dispositifs qui financent non seulement la transaction, mais aussi la préparation stratégique et la gouvernance avant le transfert (Canada, 2024; CQDD, 2025). Il devient ainsi possible de passer d'une lecture rétrospective – qui constate, a posteriori, les effets des fermetures – à une lecture prospective, où les transferts de PME sont traités comme des moments à fort impact pour sécuriser l'ancrage sur le plan économique, pour accélérer la transition ESG et pour orienter les trajectoires d'adaptation des territoires.

4.4 Pour les pratiques professionnelles et les politiques publiques

L'Approche adaptée 2026 ne se veut pas seulement un déplacement théorique du modèle du transfert; elle s'arrime à des pratiques déjà émergentes dans l'écosystème québécois et canadien, qu'elle propose de systématiser et de coordonner. Du côté des intervenants, plusieurs familles d'interventions esquissent déjà le mouvement vers une repriorisation de la valorisation stratégique et de la gouvernance.

D'une part, les dispositifs de diagnostic stratégique et financier utilisés par certains cabinets spécialisés et organismes de développement vont au-delà de la simple évaluation ponctuelle en intégrant des enjeux de productivité, de diversification des marchés et de gestion des risques, notamment dans les secteurs fortement exposés au commerce nord-américain (FCEI, 2025a, 2025b). D'autre part, les

démarches d'accompagnement ESG expérimentées dans le cadre du projet *Financement durable* amènent déjà des MRC et des fonds locaux à conditionner leurs interventions à des engagements en matière de gouvernance, de transparence et de pratiques écoresponsables (CQDD, 2025). L'Approche adaptée 2026 propose de reconnaître ces pratiques dispersées comme les pierres d'un même parcours structuré de préparation au transfert.

Concrètement, cela suppose de reconfigurer les parcours d'accompagnement autour de séquences plus intégrées. Plutôt que de réserver les ressources publiques et privées aux seules phases d'évaluation et de montage, les programmes de soutien au entrepreneuriat pourraient systématiser deux phases :

Phase 1 : Mise à niveau stratégique et de gouvernance

Des outils existent déjà : diagnostics 360 sur la performance, audits de gouvernance, démarches d'identification et de valorisation des actifs immatériels (clientèle, savoir-faire, marque, données) et accompagnement à la diversification des marchés (Veltri et collab., 2009; MGP Conseil, 2024 2025);

Phase 2 : Transaction

Les instruments traditionnels de financement et d'ingénierie juridique continuent de jouer un rôle central, mais s'appuient sur une entreprise dont le profil de risque a été préalablement travaillé.

En ce sens, la réflexion proposée ne crée pas de nouveaux outils; elle propose une recomposition des pratiques existantes en un parcours cohérent, aligné sur les contraintes contemporaines du financement et du commerce international.

Les politiques publiques disposent déjà de leviers pour accompagner ce mouvement. L'étude de Duhamel et ses collègues (2021) fournit un argument économique robuste pour justifier des interventions ciblées en amont du transfert : la baisse de survie associée aux intentions de cession et le spectre de fermeture qu'elle induit se traduisent par des pertes de chiffre d'affaires, d'emplois et de recettes fiscales qui dépassent largement l'enjeu patrimonial individuel. Parallèlement, les orientations fédérales et provinciales en matière de finance durable (p. ex., lignes directrices « Made-in-Canada » ou projets de taxonomie) incitent déjà les institutions financières à intégrer les critères ESG dans leurs décisions (Canada, 2024; CQDD, 2025). L'Approche adaptée 2026 suggère d'utiliser ces cadres comme base pour concevoir des programmes hybrides, où l'accès à certaines formes de soutien (subventions, garanties, bonifications de taux) serait conditionné non seulement à la viabilité financière du projet de reprise, mais aussi à l'existence d'un plan de valorisation stratégique et de mise à niveau de la gouvernance.

Enfin, la diffusion de cette approche repose sur une évolution des référentiels professionnels. Les guides produits par les organismes spécialisés, par les institutions financières et par les ordres professionnels jouent un rôle structurant dans la façon dont les acteurs définissent une « bonne pratique » de transfert. En intégrant progressivement dans ces référentiels des modules dédiés à la valorisation des actifs immatériels, à la gestion des risques commerciaux dans un contexte d'incertitude tarifaire et à la gouvernance alignée sur les attentes ESG, l'écosystème peut faire de l'Approche adaptée 2026 non pas un modèle alternatif réservé à quelques cas innovants, mais un nouveau standard opérationnel.

Conclusion

La réflexion développée dans cet article ne reste alors pas sur le plan des principes; elle s'incarne dans des pratiques déjà à l'œuvre, qu'elle propose d'ordonner et de généraliser pour réduire le risque systémique lié aux vagues de transferts à venir (Veltri et collab., 2009; CQDD, 2025; FCEI, 2025a, 2025b).

NOTES

- 1 Devenu Repreneuriat Québec depuis mai 2025.
- 2 <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/feuille-de-route-en-finance-durable-du-quebec-le-gouvernement-engage-dans-la-transition-vers-une-economie-verte-44786>

RÉFÉRENCES

- Association pour l'investissement responsable (AIR). 2024. « Rapport de tendances de l'investissement responsable canadien 2024 ». Toronto : AIR, 19 novembre.
- Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). 2019. « Guide du repreneur : acquisition d'entreprises ». Trois-Rivières : CTEQ. Disponible en ligne : https://developpement.mrcqo.qc.ca/documents/pages/guide-du-repreneur_cteq.pdf
- Centre québécois de développement durable (CQDD). 2025. « Financement durable et critères ESG : un mouvement qui s'accélère au Québec ». Saguenay : CQDD, 28 avril. Disponible en ligne : <https://cqdd.qc.ca/nouvelles/financement-durable-et-criteres-esg-un-mouvement-qui-saccelere-au-quebec/>
- Desjardins. s. d. (2025) « Transfert d'entreprise : Guide complet pour une transition réussie ». Lévis : Desjardins. Disponible en ligne : <https://www.desjardins.com/qc/fr/entreprises/conseils/guide-transfert-entreprise.html>
- Duhamel, Marc. 2021. « Impacts économiques du repreneuriat : estimation de la menace fantôme et du spectre de fermeture des intentions de transferts de PME au Québec et au Canada, 2007-2017 » Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières / Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ), juin. Disponible en ligne : <https://repreneuriat.quebec.ca/wp-content/uploads/2021/09/CTEQ-ECO-FINAL-Juin-2021.pdf>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI a). 2025. « Les tarifs douaniers imposés par les États-Unis augmenteront les prix et les coûts d'exploitation des PME canadiennes ». Ottawa : FCEI, 15 janvier. Disponible en ligne : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/les-tarifs-douaniers-imposes-par-les-%C3%A9tats-unis-augmenteront-les-prix-et-les-couts-dexploitation-des-pme-canadiennes>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI b). 2025. « Près de 1 PME sur 5 assumant les coûts des tarifs douaniers ne survivra pas plus de 6 mois si la situation ne change pas ». Ottawa : FCEI, 20 août. Disponible en ligne : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/pres-de-1-pme-sur-5-assumant-les-couts-des-tarifs-douaniers-ne-survivra-pas-plus-de-6-mois-si-la-situation-ne-change-pas>
- MGP Conseils. 2025. « Critères ESG : un pilier des décisions d'investissements au Canada en 2024 » facteurs ESG : une opportunité ou une défiance pour les PME ». Québec : MGP Conseils, 6 janvier. Disponible en ligne : <https://mgpconseils.ca/criteres-esg-un-pilier-des-decisions-dinvestissement-au-canada-en-2024/>
- Ministère des Finances Canada. 2024. « Le gouvernement met de l'avant des lignes directrices sur l'investissement durable au Canada afin d'accélérer le progrès vers la carboneutralité d'ici 2050 ». Communiqué, 9 octobre. Ottawa : Gouvernement du Canada. En ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2024/10/gouvernement-met-lavant-lignes-directrices-sur-linvestissement-durable-au-canada-afin-daccelerer-progres-vers-carboneutralite-dici-2050.html>
- Ministère des Finances Canada. 2025. « Le Canada annonce de nouvelles mesures de soutien pour les entreprises canadiennes touchées par les droits de douane américains ». Communiqué, 15 avril. Ottawa : Gouvernement du Canada. En ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2025/04/le-canada-annonce-de-nouvelles-mesures-de-soutien-pour-les-entreprises-canadiennes-touchees-par-les-droits-de-douane-americains.html>
- Veltri, N., Silvestri, A. et Venturelli, A. (2009). The meaning of intangible assets: New insights into external company succession in SMEs. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(4), 437-446. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/864>