

POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

Le repreneuriat au Québec

Une tension croissante entre cédants et repreneurs

Par Kamy Verville-Ayotte, analyste, Florence Jean-Jacobs, économiste principale, et Sonny Scarfone, économiste principal

FAITS SAILLANTS

- ▶ Le Québec fait face à une tension croissante sur le marché du repreneuriat : le nombre d'entreprises à céder progresse plus rapidement que le bassin de repreneurs.
- ▶ La pression démographique demeure prononcée : le ratio des 55 à 74 ans (principal bassin de cédants) par rapport aux 25 à 54 ans (bassin de relève potentiel) reste historiquement élevé, alors que les démarches entrepreneuriales orientées vers la reprise progressent peu.
- ▶ Un déséquilibre offre-demande s'installe, avec une capacité d'absorption du marché qui peine à suivre la vague de transferts.
- ▶ Cette tension est inégale selon les secteurs et les régions : plusieurs industries (fabrication, commerce de détail, hébergement-restauration) et les régions rurales font face à un déficit marqué de repreneurs.
- ▶ Les dynamiques régionales sont appelées à évoluer : le marché du repreneuriat se trouve déjà sous pression dans plusieurs grandes régions métropolitaines québécoises, alors que la région métropolitaine de Montréal affiche une certaine résilience, mais la situation pourrait se détériorer à mesure que le vieillissement s'y accentue.
- ▶ En l'absence de relève suffisante, des entreprises viables risquent de fermer, avec des effets sur l'emploi, la productivité et le dynamisme régional.
- ▶ Au-delà du nombre de transferts, ce rapport met en évidence un enjeu central de fonctionnement du marché : la capacité à arrimer cédants et repreneurs.
- ▶ Cette lecture permet de mieux cibler les interventions nécessaires pour éviter des pertes économiques durables. Cinq recommandations sont formulées :
 1. cibler les secteurs et les régions plus vulnérables à un déficit de repreneurs;
 2. accroître la capacité de formation des repreneurs;
 3. encourager la relève interne;
 4. adopter une planification proactive de la relève;
 5. simplifier le processus de transfert.

NOTE : Les auteurs tiennent à remercier Richard Quinn et David Guérette de la vice-présidence Transfert et Financements spécialisés de Desjardins Entreprises, Marc Duhamel, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), et l'équipe de l'Institut du Québec. Si vous songez à céder ou acquérir une entreprise, les [services de Desjardins](#) sont là pour vous.

Desjardins, Études économiques : 514 281-2336 ou 1 866 866-7000, poste 5552336 • desjardins.economie@desjardins.com • desjardins.com/economie

NOTE AUX LECTEURS : Pour respecter l'usage recommandé par l'Office québécois de la langue française (OQLF), nous employons dans les textes et les tableaux les symboles k, M et G pour désigner respectivement les milliers, les millions et les milliards. **MISE EN GARDE :** Ce document s'appuie sur des informations publiques, obtenues de sources jugées fiables. Le Mouvement Desjardins ne garantit d'aucune manière que ces informations sont exactes ou complètes. Ce document est communiqué à titre informatif uniquement et ne constitue pas une offre ou une sollicitation d'achat ou de vente. En aucun cas, il ne peut être considéré comme un engagement du Mouvement Desjardins et celui-ci n'est pas responsable des conséquences d'une quelconque décision prise à partir des renseignements contenus dans le présent document. Les prix et les taux présentés sont indicatifs seulement parce qu'ils peuvent varier en tout temps, en fonction des conditions de marchés. Les rendements passés ne garantissent pas les performances futures, et les Études économiques n'assument aucune prestation de conseil en matière d'investissement. Les opinions et les prévisions figurant dans le document sont, sauf indication contraire, celles des auteurs et ne représentent pas la position officielle du Mouvement Desjardins. Copyright © 2026, Mouvement Desjardins. Tous droits réservés.

Il y a dix ans, nous faisons le point sur la transmission d'entreprises au Québec ([Desjardins, 2016](#)), dans un contexte où les enjeux de relève entrepreneuriale prenaient déjà de l'ampleur sous l'effet du vieillissement de la population. À l'époque, il apparaissait plus pressant de concentrer l'attention sur les cédants, notamment sur la nécessité d'outiller, de soutenir et de sensibiliser les dirigeants à la planification de leur retraite, compte tenu de l'incertitude entourant une éventuelle pénurie de repreneurs.

Malgré ces constats et les efforts déployés depuis par les instances gouvernementales tels que les programmes [Accès PME](#) et [Accès experts](#), la planification de la relève demeure, en 2026, un enjeu pour plusieurs propriétaires d'entreprises, dont l'âge moyen a augmenté depuis. Les [données les plus récentes disponibles](#) montrent que 42 % des entrepreneurs qui souhaitent transférer leur entreprise d'ici dix ans n'ont toujours pas de plan de relève.

Si cet enjeu demeure bien présent, la question de la disponibilité de repreneurs prend aujourd'hui une importance accrue. L'effectif des 55 à 74 ans atteint actuellement un sommet, ce qui continuera d'alimenter le bassin de cédants potentiels à court terme. Or, malgré le vieillissement des baby-boomers, aujourd'hui âgés de 61 à 80 ans, les [démarches entrepreneuriales](#) orientées vers la reprise ont peu progressé au cours de la dernière décennie au Québec, ce qui soulève des préoccupations quant à la capacité du marché à absorber la vague de transferts.

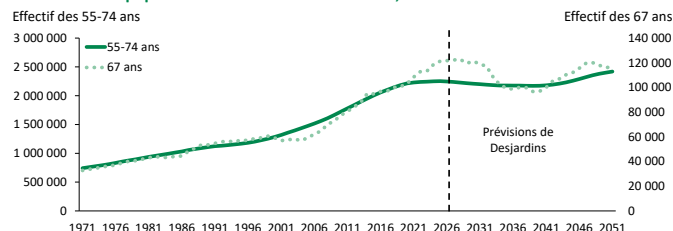
Dans ce contexte, la fermeture d'entreprises faute de relève représente l'un des principaux risques pour l'économie québécoise. Le contexte économique actuel, marqué notamment par l'incertitude commerciale, pourrait accentuer ce risque. En 2022, les [entreprises visées par un transfert](#) ont généré plus de 43 G\$ de revenus et permis de préserver plus de 144 000 emplois. Cela représente plus de 4 % des revenus de l'ensemble des entreprises et 5 % des emplois du secteur privé au Québec.

Une pression démographique appelée à demeurer élevée

Depuis 2001, le Québec a connu une croissance importante de l'effectif des 55 à 74 ans, reflet du vieillissement des baby-boomers. Cette tranche d'âge, principal bassin de cédants potentiels, est à un niveau historiquement élevé et la population âgée de 67 ans, soit l'[âge médian de retraite](#) des entrepreneurs, est en voie d'atteindre un sommet (graphique 1). Selon nos prévisions, cette pression démographique devrait se maintenir au cours des prochaines années.

Graphique 1 Un bassin de cédants potentiels à son sommet

Évolution de la population de 55-74 ans et de 67 ans, 1971 à 2051



Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

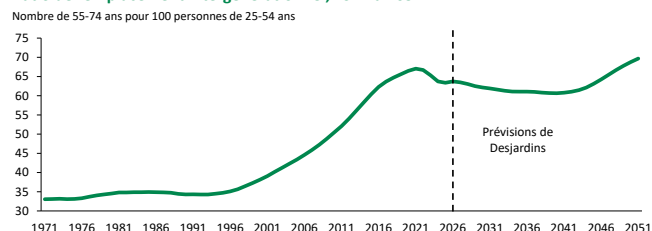
De plus, la part des repreneurs de 55 ans et plus a augmenté au cours de la dernière décennie. Ceux-ci deviendront à leur tour des cédants dans les années à venir, ce qui accentuera la pression sur le marché du repreneuriat. En 2022, ils représentaient plus du tiers des [repreneurs](#).

Or, la question centrale demeure la capacité du marché du repreneuriat à absorber le nombre croissant d'entreprises à transmettre dans un contexte de vieillissement de la population.

La proportion des individus en âge de céder par rapport à ceux en âge de reprendre a fortement augmenté, créant potentiellement un déséquilibre durable entre l'offre et la demande. Le ratio de la population âgée de 55 à 74 ans par rapport à celle de 25 à 54 ans a ainsi atteint un sommet de 67 % en 2021, soit près du double du niveau observé au début des années 2000. Bien qu'il amorce ensuite un léger recul, ce ratio devrait (selon nos prévisions) se maintenir à un niveau historiquement élevé au cours des prochaines décennies (graphique 2). Cette dynamique pourrait rendre le marché du repreneuriat plus tendu et compliquer l'identification de repreneurs pour les cédants.

Graphique 2 Une tension démographique appelée à demeurer élevée

Ratio de remplacement intergénérationnel, 1971 à 2051



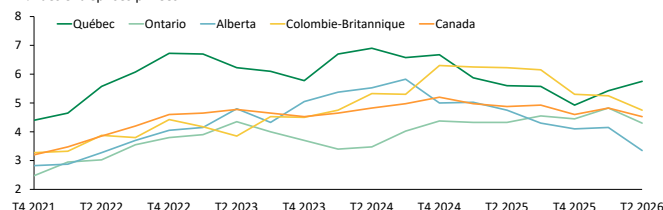
Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

Cette pression démographique se reflète dans la structure entrepreneuriale. [Au Québec](#), plus d'une entreprise sur deux serait détenue par un propriétaire d'au moins 50 ans, et plus d'une sur cinq par un propriétaire de 65 ans et plus, ce qui laisse entrevoir un volume élevé d'entreprises à transmettre. Cette tendance n'est pas propre au Québec : une vague de transfert est attendue pour l'ensemble des provinces canadiennes au cours de la prochaine décennie.

Toutefois, le Québec s'est démarqué par des intentions de transmission à court terme systématiquement plus élevées par rapport au Canada au cours des cinq dernières années (graphique 3 et encadré). La province se classe généralement en tête des grandes provinces canadiennes à cet égard, cela pouvant s'expliquer en partie par son vieillissement relativement plus prononcé.

Graphique 3
Le Québec en tête des intentions de transfert

Intentions de transfert sur 12 mois, moyenne mobile 4 trimestres
En % des entreprises privées



Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Selon les deux coups de sonde de Statistique Canada en première moitié d'année 2026, entre 10 000 et 15 000 entreprises québécoises devraient faire l'objet d'un transfert de propriété au cours de la prochaine année. Près de 30 % de ces transferts concernent des entreprises de 20 employés et plus. Ces transactions de plus grande envergure sont généralement les plus stratégiques et structurantes pour l'économie du Québec.

Un bassin suffisant de repreneurs est donc essentiel pour absorber l'offre élevée d'entreprises et maintenir l'activité entrepreneuriale au Québec. Toutefois, la [proportion des démarches orientées vers la reprise a peu progressé](#) au cours de la dernière décennie, passant de 19 % en 2012 à 22 % en 2022. De plus, une tendance mise de l'avant par l'Indice entrepreneurial québécois concerne le repreneuriat collectif. En effet, 76,8 % des individus souhaitant [reprendre une entreprise](#) envisagent de le faire avec d'autres partenaires. Cette évolution accentue les tensions du marché, puisqu'elle implique qu'un plus grand nombre de repreneurs est nécessaire pour assurer le transfert d'un même nombre d'entreprises. Il en résulte un risque d'accumulation d'entreprises invendues dans les prochaines années par rapport à la capacité d'absorption du marché.

Des déséquilibres sectoriels

Certains secteurs de l'économie québécoise apparaissent particulièrement exposés à la vague actuelle de transferts d'entreprises. Au cours des quatre derniers trimestres, les intentions de transfert à court terme ont été les plus élevées dans les services d'hébergement et de restauration (14,4 %), le commerce de détail (10,4 %) et le secteur manufacturier (10,4 %). D'autres secteurs, comme les services immobiliers et locatifs, l'agriculture ainsi que le transport et l'entreposage, affichent aussi des intentions supérieures à la moyenne (graphique 4).

Graphique 4
De fortes disparités sectorielles dans les intentions de cession d'entreprises
Intentions de céder l'entreprise sur 12 mois selon le secteur industriel, moyenne des 4 derniers trimestres*



* T3 2025 à T2 2026.

Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

ENCADRÉ

Une enquête clé pour analyser les intentions de transfert appelée à disparaître

Statistique Canada a annoncé que l'*Enquête canadienne sur la situation des entreprises* (ECSE) prendra fin à compter d'août 2026, menant à une perte de données précieuses pour les chercheurs. La majorité des graphiques (9/13) et de l'analyse chiffrée du présent *Point de vue économique* dépend directement des données tirées de cette enquête. Dans un contexte où la problématique de transmission d'entreprises prend de l'ampleur et les données sur les transferts se font rares, il est souhaitable de maintenir, voire d'accroître, la granularité, la qualité et la disponibilité des données afin de renforcer la connaissance du phénomène et de suivre son évolution.

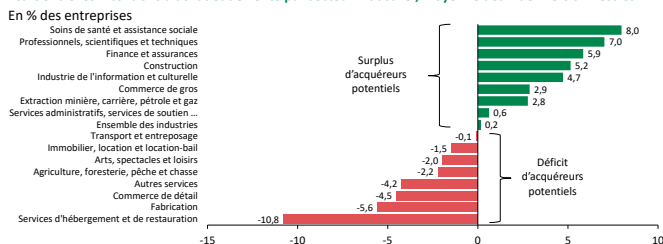
Ces secteurs se distinguent non seulement par une forte offre d'entreprises à céder, mais aussi par un déficit d'acquéreurs potentiels. La demande ne suit pas, ce qui complique l'identification de repreneurs et accroît, dans certains cas, le risque de fermeture faute de relève.

Le déséquilibre varie toutefois selon les secteurs (graphique 5). Dans la fabrication, il semble en partie conjoncturel, dans un contexte de tensions commerciales et d'incertitude économique qui ont freiné les intentions d'acquisition. Le secteur, qui bénéficiait généralement d'un surplus d'acquéreurs jusqu'au début de 2025, a enregistré un recul marqué des intentions d'acquisition et de fusion alors que les intentions de transfert continuent de croître à un rythme important. Cette conjoncture défavorable décourage les acheteurs potentiels, ajoutant ainsi aux défis des cédants.

Graphique 5

Les secteurs à forte intention de transmission font face à un manque d'acheteurs potentiels

Écart entre les intentions d'achat et de vente par secteur industriel, moyenne des 4 derniers trimestres*



* T3 2025 à T2 2026.

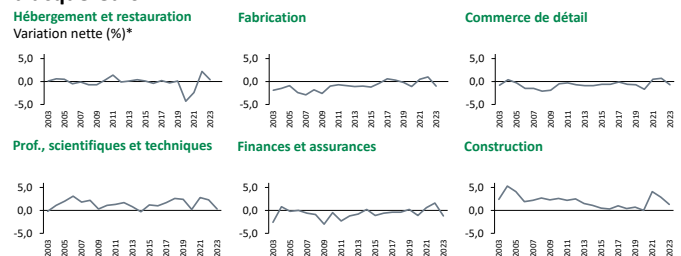
Statistique Canada, Repreneuriat Québec et Desjardins, Études économiques

À l'inverse, dans le commerce de détail et les services d'hébergement et de restauration, le déficit d'acquéreurs paraît plus structurel. Le [commerce de détail](#) fait face à une transformation numérique accrue liée à la montée du commerce en ligne, portée notamment par de grands joueurs offrant des prix compétitifs (Shein, Temu et Amazon) et des expériences d'achats fluides. Dans l'hébergement et la restauration, la hausse des coûts d'exploitation des dernières années et l'endettement accumulé durant la pandémie ont fragilisé plusieurs entreprises, réduisant leur attrait pour les acquéreurs.

L'activité entrepreneuriale par industrie nous éclaire aussi sur l'attractivité des secteurs. La fabrication et le commerce de détail affichent un dynamisme relativement faible, comparativement à des secteurs comme les services professionnels, scientifiques et techniques et la construction, qui ont montré une forte activité entrepreneuriale au cours des 20 dernières années (graphique 6). La réussite des transferts dans les secteurs à faible dynamisme devient d'autant plus cruciale, compte tenu du renouvellement entrepreneurial potentiel limité.

Graphique 6

Un faible dynamisme entrepreneurial dans les secteurs en manque d'acquéreurs



* Taux d'entrée - taux de sortie (% d'entreprises).

Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

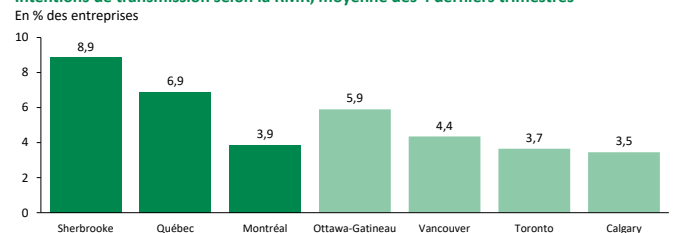
Analyse régionale

Les régions métropolitaines de recensement (RMR) du Québec présentent des dynamiques de repreneuriat distinctes. La moyenne des intentions de transfert à court terme au cours des quatre derniers trimestres varie sensiblement entre les principales régions, avec des taux plus élevés à Sherbrooke (8,9 %) et à Québec (6,9 %), contre 3,9 % à Montréal (graphique 7).

Graphique 7

Les régions métropolitaines de Québec et Sherbrooke se distinguent par des intentions de transmission élevées

Intentions de transmission selon la RMR, moyenne des 4 derniers trimestres*



* T3 2025-T2 2026.

Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

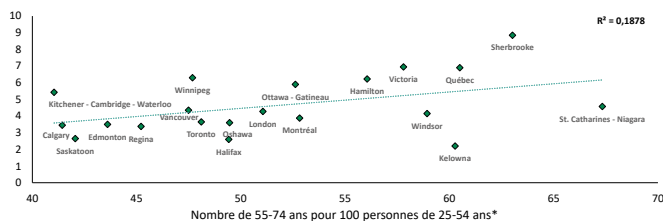
Pour les plus grandes RMR canadiennes, les intentions de transfert sont généralement plus modestes que celles du Québec hors Montréal, autour de 4 %, à l'exception de la région d'Ottawa-Gatineau, où elles sont légèrement au-dessus.

Ces écarts s'expliquent en partie par les différences dans le vieillissement démographique. Les RMR de Sherbrooke et de Québec présentent notamment un profil plus âgé que Montréal, ce qui accroît le volume d'entreprises à transférer. À l'échelle des 20 principales RMR canadiennes, une relation légèrement positive se dégage entre pression démographique et intentions de transfert (graphique 8 à la page 5). En ce sens, d'autres régions métropolitaines québécoises, comme Saguenay et Trois-Rivières, pourraient être légèrement plus exposées que la moyenne, en raison d'un âge médian supérieur.

Graphique 8

Les RMR qui connaissent un vieillissement démographique plus prononcé tendent à avoir des intentions de transfert élevées

Relation entre le ratio de remplacement intergénérationnel et les intentions de transfert pour les RMR
En % des intentions de transmission sur 12 mois



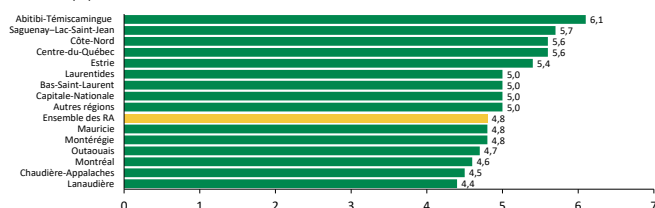
* Estimation au 1^{er} juillet 2025.
Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Du côté des régions administratives du Québec, les [données les plus récentes](#) compilées par Repreneuriat Québec indiquent des taux de transfert contrastés selon les régions. Bien que la majorité des transferts aient eu lieu dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale, cinq régions administratives se distinguent par une plus forte activité de transfert en 2022, proportionnellement au bassin de PME sur leur territoire : l'Abitibi-Témiscamingue, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Centre-du-Québec, la Côte-Nord et l'Estrie (graphique 9).

Graphique 9

Certaines régions administratives sont plus durement touchées par la vague de transmission d'entreprises

Taux de transferts d'entreprise par région administrative, Québec, 2022
En % de la population-cible de PME



Statistique Canada, Repreneuriat Québec et Desjardins, Études économiques

Un indice de tension pour évaluer les déséquilibres de marché

Bien que l'analyse des intentions de transfert permette d'identifier les régions où la pression du côté des cédants est plus importante, elle ne permet pas d'évaluer l'équilibre du marché de la transmission d'entreprises. Une région peut afficher un niveau élevé d'intentions de transfert, mais demeurer relativement favorable aux cédants, si les intentions d'acquisition sont également élevées. Un indice de tension, similaire à ceux utilisés

dans le marché immobilier¹, met en relation les intentions de transfert ou de vente d'entreprises avec les intentions de fusions et acquisitions afin d'évaluer les pressions relatives entre l'offre et la demande et de mieux caractériser le reprenariat dans les différentes RMR.

Cet indicateur doit néanmoins être interprété avec prudence. Il repose sur les intentions de fusions et acquisitions, davantage représentatives des acquéreurs corporatifs, et ne capte pas les repreneurs individuels, qui constituent une part importante de la relève entrepreneuriale dans certaines régions. De plus, les fusions et acquisitions ne sont pas réparties uniformément entre les secteurs d'activité. Elles tendent notamment à être plus présentes dans les soins de santé et l'assistance sociale, la finance et les assurances ainsi que les services professionnels, scientifiques et techniques. L'indice peut donc sous-estimer ou mal refléter les difficultés rencontrées par les cédants des secteurs où la transmission passe davantage par des repreneurs individuels.

Contrairement aux intentions de transfert, l'indice de tension ne semble pas être clairement lié aux pressions démographiques des différentes RMR du Canada. Cette absence de relation claire peut s'expliquer par le fait que les différences entre les intentions d'acquisition dépendent moins de la structure démographique régionale, et davantage d'autres facteurs, comme la composition sectorielle, la culture entrepreneuriale, le dynamisme économique et la taille des entreprises.

Des dynamiques régionales contrastées

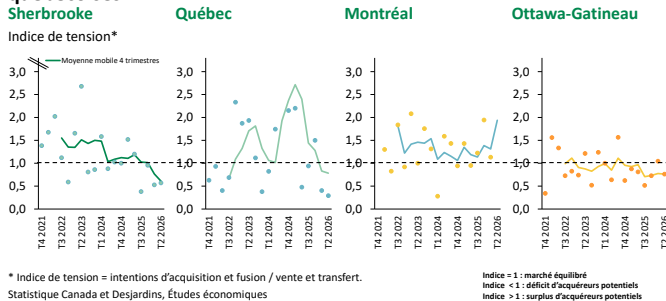
Dans la majorité des RMR, les intentions de fusions et acquisitions ont reculé entre 2022 et 2024, en parallèle avec la hausse des taux obligataires de long terme. Cette évolution suggère que le coût accru du financement a contribué au ralentissement des acquisitions. Bien que les taux directeurs de la Banque du Canada aient diminué à partir de 2024, l'effet sur les acquisitions a été limité puisque les taux obligataires de long terme sont demeurés dans une fourchette élevée.

Au Québec, le marché du reprenariat devient globalement moins favorable aux cédants, à l'exception de Montréal, où la situation s'améliore (graphique 10 à la page 6). À Sherbrooke, Québec et Ottawa-Gatineau, les intentions de transfert progressent depuis plusieurs trimestres, alors que les intentions d'acquisition stagnent. L'écart se creuse particulièrement à Sherbrooke, en partie en raison du poids du secteur manufacturier, confronté à un déficit croissant d'acquéreurs dans un contexte de montée du protectionnisme américain.

¹ Développé par le professeur Marc Duhamel, cet indicateur met en relation l'offre et la demande afin d'évaluer les conditions de marché. Dans le secteur immobilier, un marché est considéré comme tendu lorsque le nombre d'acheteurs excède celui des vendeurs, ce qui reflète un déséquilibre en faveur de la demande et se traduit généralement par une pression à la hausse sur les prix.

Graphique 10

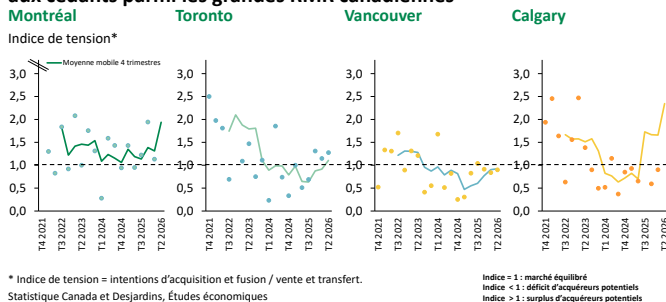
Un marché du repreneuriat qui se détériore pour la majorité des RMR québécoises



Montréal se distingue par un marché de transmission plus favorable aux cédants sur l'ensemble de la période, soutenu par des intentions de fusions et acquisitions élevées. À l'inverse, Vancouver et Toronto enregistrent une détérioration (graphique 11). Cette dynamique témoigne d'une certaine résilience du marché de transmission d'entreprises à Montréal, malgré la période d'incertitude économique.

Graphique 11

Montréal se démarque par un marché de transmission plus favorable aux cédants parmi les grandes RMR canadiennes



À Calgary, le marché évolue dernièrement en faveur des cédants, sous l'effet d'une hausse des intentions d'acquisition et d'un recul des intentions de transfert. La forte croissance démographique soutient le dynamisme économique et, potentiellement, le nombre et l'intérêt des acquéreurs.

Des dynamiques de repreneuriat en évolution

Les dynamiques de repreneuriat dans les RMR du Québec devraient toutefois évoluer. Selon les [projections démographiques](#) de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), la proportion d'individus en âge de céder (55 à 74 ans) devrait progresser dans la RMR de Montréal, alors qu'elle devrait diminuer dans les autres RMR québécoises, ce qui pourrait entraîner une hausse

des intentions de transfert dans la métropole. Parallèlement, la population en âge de travailler y reculerait de 6 % au cours de la prochaine décennie, alors qu'elle continuerait de croître à Sherbrooke et à Québec.

Dans ce contexte, le marché de la transmission à Montréal, actuellement plus favorable que dans le reste du Québec, pourrait se détériorer sous l'effet de ce double mouvement, qui accentuerait les déséquilibres entre cédants et acquéreurs.

Les disparités entre régions urbaines et rurales

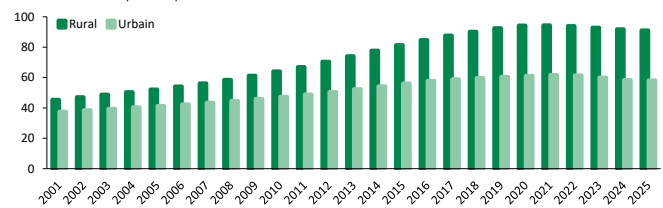
Au-delà des différences observées entre les RMR, les écarts entre milieux urbains et ruraux révèlent des enjeux importants pour la transmission d'entreprises.

La pression démographique s'est nettement intensifiée en milieu rural, marquée par un recul de la proportion des individus âgés de 25 à 54 ans au profit de ceux âgés de 55 à 74 ans (graphique 12). En 2025, on y compte environ 91 personnes en âge de céder pour 100 en âge de reprendre, contre 58 en milieu urbain.

Graphique 12

Les régions rurales et les petites villes sont confrontées à un vieillissement démographique plus prononcé

Ratio de remplacement intergénérationnel selon l'emplacement, 2001-2025
Nombre de 55-74 ans pour 100 personnes de 25-54 ans

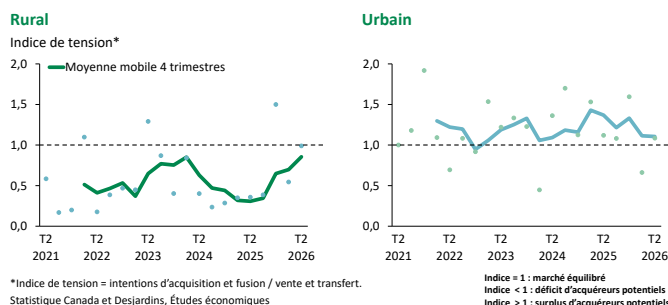


Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Cette vulnérabilité démographique s'accompagne d'un marché de transmission moins favorable aux cédants. Sur la période étudiée, les régions rurales affichent généralement un indice de tension inférieur à 1, indiquant un bassin d'acquéreurs potentiels insuffisant relativement au nombre d'entreprises susceptibles d'être transférées. À l'inverse, les régions urbaines offrent des conditions plus favorables aux cédants (graphique 13 à la page 7). Cet écart reflète à la fois des intentions de transfert plus élevées et des intentions d'acquisition plus faibles pour les entreprises de milieu rural.

Graphique 13

Un marché de transmission moins favorable en régions rurales



Si la pression démographique explique une part du déséquilibre entre l'offre et la demande, d'autres facteurs contribuent aussi à la faiblesse des intentions d'acquisition en région rurale.

Les entreprises y sont davantage exposées au risque de pénurie de main-d'œuvre, ce qui réduit leur attrait pour les repreneurs, dans un contexte de déclin de la population en âge de travailler. Elles sont aussi moins engagées dans des [activités liées à la croissance](#), comme l'innovation, la détention de droits de propriété intellectuelle ou l'adoption de technologies de pointe, ce qui se traduit par une « dette technologique ». Cette situation peut décourager certains repreneurs, particulièrement ceux qui recherchent une entreprise présentant un fort potentiel de développement. Selon l'[Indice entrepreneurial québécois \(2022\)](#), ce potentiel constitue un déterminant clé de l'intérêt pour la reprise.

Ces constats soulèvent des enjeux importants pour la pérennité des entreprises en milieu rural. Un marché de transmission moins favorable, combiné à une pression démographique accrue, représente un signal d'alerte pour plusieurs communautés. Cette situation s'ajoute aux préoccupations soulevées par Repreneuriat Québec quant au manque d'expertises en transmission d'entreprises hors des grands centres.

Risques de fermeture d'entreprises faute de relèvement

Les déséquilibres observés aux niveaux régional et sectoriel entre l'offre et la demande d'entreprises laissent entrevoir que certaines pourraient être confrontées à une fermeture en l'absence de relèvement, avec des répercussions importantes sur le dynamisme économique local, en particulier lorsque ces entreprises jouent un rôle structurant.

Le spectre de fermeture : un risque déjà documenté au Québec

Le Japon, confronté plus tôt au vieillissement démographique, constitue un cas précurseur des risques économiques auxquels pourrait être exposé le Québec. Une [étude \[en anglais seulement\]](#) sur les firmes japonaises montre que la probabilité de fermeture

volontaire augmente significativement avec l'âge du PDG. Plus préoccupant encore, ces fermetures touchent des entreprises autant profitables que non profitables en l'absence de relèvement. La fermeture d'entreprises rentables pèse sur la productivité et la croissance, un enjeu de taille pour le Québec, déjà confronté à des gains de productivité limités.

Un phénomène similaire, qualifié de « spectre de fermeture », a aussi été documenté au Québec. Selon une [étude](#) de Repreneuriat Québec, les entreprises envisageant un transfert affichent un taux de survie plus faible, malgré une performance potentielle comparable. En 2017, ce phénomène aurait mené à la fermeture prématurée d'environ 2 200 entreprises et à la perte directe de 84 000 emplois.

À cela s'ajoute une tendance préoccupante du côté des intentions de sortie. Selon l'[Indice entrepreneurial québécois \(2022\)](#), 34 % des propriétaires de 50 ans et plus privilégient cette option, une proportion qui atteint 51 % chez les 65 ans et plus. Cette tendance est plus marquée chez les petites entreprises.

Des effets qui dépassent l'entreprise elle-même

Les répercussions d'une fermeture dépassent souvent l'entreprise elle-même. Les PME sont imbriquées dans des réseaux de clients, de fournisseurs et de partenaires locaux, de sorte qu'une fermeture peut fragiliser l'ensemble de l'écosystème et, plus largement, une région.

L'étude sur le Japon montre que la disparition d'une entreprise accroît le risque de fermeture chez ses partenaires, indépendamment de leur santé financière. Ce risque de contagion est particulièrement élevé hors des grands centres, où la faible densité économique complique le remplacement des partenaires et accroît la vulnérabilité.

Recommandations

Plusieurs initiatives gouvernementales ont été mises en place pour atténuer les défis liés à la transmission d'entreprises. Elles constituent des avancées importantes, mais des ajustements ciblés demeurent nécessaires.

1. Cibler les secteurs et les régions plus vulnérables

Une [annonce](#) récente du gouvernement du Québec prévoit la mobilisation de 500 M\$ pour soutenir la transmission d'entreprises. De ce montant, 350 M\$ seront consacrés au soutien des projets d'Investissement Québec pour appuyer la relève, tandis que 150 M\$ seront alloués au Fonds pour la croissance des entreprises québécoises (FCEQ) afin de poursuivre ses interventions sous forme de capitaux propres dans les entreprises stratégiques ou à fort potentiel de croissance. Cette mesure devrait améliorer l'accompagnement et l'accès au financement pour les repreneurs, notamment en région.

Une part de ces fonds gagnerait à être dirigée vers les secteurs les plus vulnérables, soit ceux confrontés à un déficit d'acquéreurs et à un faible dynamisme entrepreneurial. Si le soutien aux entreprises stratégiques à fort potentiel de croissance demeure important, celles-ci disposent déjà d'une plus grande capacité d'attraction des repreneurs. Il importe donc de ne pas négliger les entreprises des secteurs moins propices aux acquisitions, dont la fermeture pourrait avoir des répercussions importantes sur l'écosystème entrepreneurial. La transmission peut également favoriser la consolidation de certaines PME et soutenir les gains de productivité. Ces objectifs doivent toutefois être conciliés avec le renouvellement naturel du tissu économique et le maintien d'un environnement concurrentiel sain.

2. Accroître la capacité de formation des repreneurs

Le Plan PME 2025-2028 prévoit également une enveloppe de 1,6 M\$ destinée à l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB) pour soutenir l'accès à ses formations destinées aux cédants et aux repreneurs, notamment le programme [Mouvement Propulsion Repreneurship](#), lancé en 2024. Le gouvernement appuie aussi financièrement le programme [R+ entrepreneuriat par acquisition](#) de HEC Montréal, qui sera lancé cet automne, afin de doter les futurs repreneurs des compétences nécessaires pour acquérir et transformer les PME québécoises à fort potentiel de croissance.

Ce type de formation demeure toutefois peu répandu et ne répond pas pleinement aux besoins en matière de relève : le programme Propulsion Repreneurship ne couvrirait qu'environ [2 % des besoins annuels](#). Bien que les fonds accordés puissent accroître l'offre de l'EEB, une diffusion plus large de ces parcours au sein des institutions postsecondaires, en particulier en région, pourrait s'avérer un investissement pertinent. Ce soutien est essentiel pour outiller les repreneurs et leur permettre de moderniser les PME québécoises, à l'ère où l'intelligence artificielle, la transition écologique et la géopolitique accélèrent les impératifs de transformation.

3. Encourager la relève interne

Malgré leurs multiples avantages, les transferts à une relève interne sont peu fréquents au Québec. Ce modèle permet pourtant de préserver l'ancrage local des entreprises, de soutenir le dynamisme économique régional et favorise la croissance durable.

La voie la plus fréquemment empruntée par les cédants est plutôt le transfert à un tiers externe. Cette voie comprend cependant un niveau de risque plus élevé, en raison des nombreux défis liés à l'intégration de la relève au sein de l'entreprise et de son écosystème. En revanche, les repreneurs issus de la relève interne ont l'avantage de posséder les connaissances, les relations et la crédibilité favorisant une transition harmonieuse. Les entrepreneurs auraient donc tout intérêt à explorer cette avenue en priorité lors du processus de recherche de relève.

La transmission interne peut se faire à un employé préalablement identifié (c'est souvent le cas lors d'une relève familiale) ou à un collectif d'employés. De son côté, le gouvernement fédéral a introduit en 2023 les fiducies collectives d'employés (FCE), ainsi qu'un incitatif fiscal visant à encourager leur adoption l'année suivante. Initialement prévue pour les années d'imposition 2024 à 2026, cette mesure sera rendue permanente, selon [la mise à jour économique du printemps 2026](#). Elle offre une solution de remplacement pour les cédants sans relève familiale ou repreneur externe, contribuant à limiter les fermetures d'entreprises.

La décision de rendre permanent l'incitatif fiscal pour les ventes d'entreprises via les FCE est un pas dans la bonne direction pour encourager cette avenue de transfert. Le caractère temporaire de la mesure pouvait en effet décourager certains propriétaires d'entreprises d'envisager cette option, puisqu'un processus de transfert s'échelonne généralement sur plusieurs années et exige une préparation adéquate des employés appelés à reprendre l'entreprise.

Les FCE sont un modèle adopté depuis 12 ans au Royaume-Uni afin d'atténuer la problématique de transmission d'entreprises. Cette [méthode de transfert](#) représente désormais 10 % des ventes d'entreprises. De plus, une [récente étude \[en anglais seulement\]](#) publiée par le gouvernement du Royaume-Uni montre les bienfaits sur la transition lors du départ du dirigeant, mais également sur le plan des bénéfices financiers, de la culture organisationnelle et l'engagement des employés.

Compte tenu de leur nouveauté, il faut s'assurer que les FCE et leurs avantages sont bien connus des entrepreneurs et des employés pour en favoriser l'adoption et en faire une option plus intégrée aux stratégies de transfert. Il demeure toutefois essentiel de veiller à ce que les entreprises disposent des ressources nécessaires, notamment en services-conseils, pour accompagner ce type de démarche.

4. Adopter une planification proactive de la relève

Dans un contexte où le maillage entre cédants et repreneurs pourrait être plus difficile, la préparation des dirigeants devient d'autant plus importante. Les cédants ont tendance à sous-estimer le temps de préparation nécessaire : 57,9 % jugent que le processus prend de [un à trois ans](#), alors que sa durée est généralement d'environ [cinq ans](#). Les efforts de sensibilisation doivent alors se poursuivre, en particulier dans les régions et secteurs les plus vulnérables à une pénurie d'acquéreurs.

Les dirigeants d'entreprise doivent amorcer la planification de la relève dès que possible afin de favoriser les chances de succès du transfert d'entreprises. L'entreprise doit se trouver en bonne position stratégique et financière au moment de la cession. Or, les dirigeants qui envisagent de [transférer leur entreprise](#) ont tendance à faire face à un plafonnement de leur ambition de croissance, ce qui peut réduire les investissements de long terme

et se traduire par une « dette technologique ». Les repreneurs potentiels doivent alors assumer à la fois un coût d'acquisition et les investissements nécessaires pour moderniser l'entreprise, ce qui peut réduire son attractivité et compromettre les chances de conclure une transaction. Les dirigeants qui entrevoient un transfert doivent donc s'y prendre plusieurs années d'avance afin de mettre en place les actions nécessaires pour s'assurer d'avoir en main une entreprise attrayante aux yeux des repreneurs.

Une planification précoce permet également de mieux explorer les différentes avenues de relève possibles et d'identifier plus tôt un successeur. La relève peut alors être intégrée, si ce n'est pas déjà le cas, plus tôt aux activités de l'entreprise afin de faciliter la transition et d'assurer un alignement adéquat sur les objectifs de croissance.

5. Simplifier le processus de transfert

Les services-conseils en transmission d'entreprises demeurent fragmentés entre plusieurs organismes et experts, ce qui complique les démarches et retarde la planification. La mise en place d'une offre intégrée, accessible et à coût réduit permettrait de faciliter la tâche des dirigeants et de les inciter à amorcer plus tôt leur réflexion.

Repreneuriat Québec intervient en matière d'accompagnement et de maillage entre cédants et repreneurs, mais sa portée demeure limitée au regard de l'ampleur du phénomène. Depuis 2015, l'[organisme](#) a accompagné 6 251 entreprises et initié 3 679 transferts, soit environ 7 % à 8 % des quelque [50 000 transferts estimés](#)² au Québec de 2015 à 2021. Cet écart illustre l'étendue du chantier qui reste à couvrir pour structurer adéquatement le marché du repreneuriat. Un renforcement des approches personnalisées et subventionnées mériterait d'être considéré par Repreneuriat Québec, possiblement en partenariat avec des organismes locaux. Il s'agira de bien préciser les ressources et les mandats nécessaires pour qu'un tel élargissement soit réalisable à l'échelle qu'exige le problème, et qu'il soit bien orchestré à travers les régions et les partenaires, le cas échéant.

Conclusion

Le Québec fait face à une montée des pressions sur le marché du repreneuriat, alimentée par le vieillissement démographique et des déséquilibres sectoriels et régionaux. Si des progrès notables ont été réalisés depuis 2016, la réussite de la vague de transferts dépendra de la capacité à attirer davantage de repreneurs, à mieux les outiller et à adapter les interventions aux réalités du terrain. Il faudra également poursuivre le travail de sensibilisation chez les cédants afin d'assurer une préparation adéquate, élément essentiel à la réussite des transferts d'entreprise.

À l'horizon de la prochaine décennie, alors que le Québec franchira un point d'inflexion démographique, l'enjeu de la relève deviendra encore plus déterminant. Les mesures en place constituent une base solide, mais leur efficacité reposera sur une mobilisation accrue pour renforcer le bassin de repreneurs, simplifier les processus de transmission et déployer des approches mieux adaptées aux réalités sectorielles et régionales. Sans ces ajustements, le risque de fermetures d'entreprises et de pertes économiques demeurera élevé, avec des effets durables sur le tissu entrepreneurial québécois.

² Cette estimation exclut toutefois les transferts entre personnes-morales et les grandes entreprises de 500 employés et plus, de sorte que le volume réel de transfert est vraisemblablement supérieur à celui présenté.