

Étude - Janvier 2026

# Fusions et acquisitions, un avantage pour les PME canadiennes



# Une vague d'occasions

Des milliers d'entreprises canadiennes seront bientôt à vendre



Les entreprises acquéreuses réalisent des profits quatre fois plus élevés, mais leur succès requiert une bonne planification.

Le contexte commercial canadien est à l'aube d'une transformation. Des milliers d'entreprises vont bientôt changer de mains. Celles qui agissent dès maintenant pourraient accélérer leur croissance, tandis que celles qui hésitent risquent de passer à côté d'une occasion unique. Les entreprises acquéreuses réalisent des profits quatre fois plus élevés que les entreprises non-acquéreuses, mais le succès exige de la prévoyance et de la patience. Pensez à ceci : près de 61% des petites et moyennes entreprises (PME) appartiennent à des personnes âgées de 50 ans ou plus, et près d'un cinquième de ces personnes prévoient de se retirer de l'entreprise au cours des cinq prochaines années. Fait encore plus frappant : un quart de ces départs pourraient se produire au cours de l'année prochaine.

Ce changement démographique représente plus de 300 milliards de dollars de revenus au cours des cinq prochaines années, un transfert historique de valeur économique. Pour les acheteuses et acheteurs, l'afflux de sociétés à vendre offre la possibilité de quadrupler leurs profits par rapport à celles qui ne font pas d'acquisition. Cependant, la concurrence est féroce : pour dix entreprises cherchant à réaliser une acquisition, seules sept sont à vendre. Ce ratio fait ressortir l'urgence d'agir.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'économie canadienne – et pour les entrepreneures et entrepreneurs qui cherchent à vendre ou à acheter ? Examinons les données de ce changement historique.

# Des conditions propices aux transferts d'entreprise

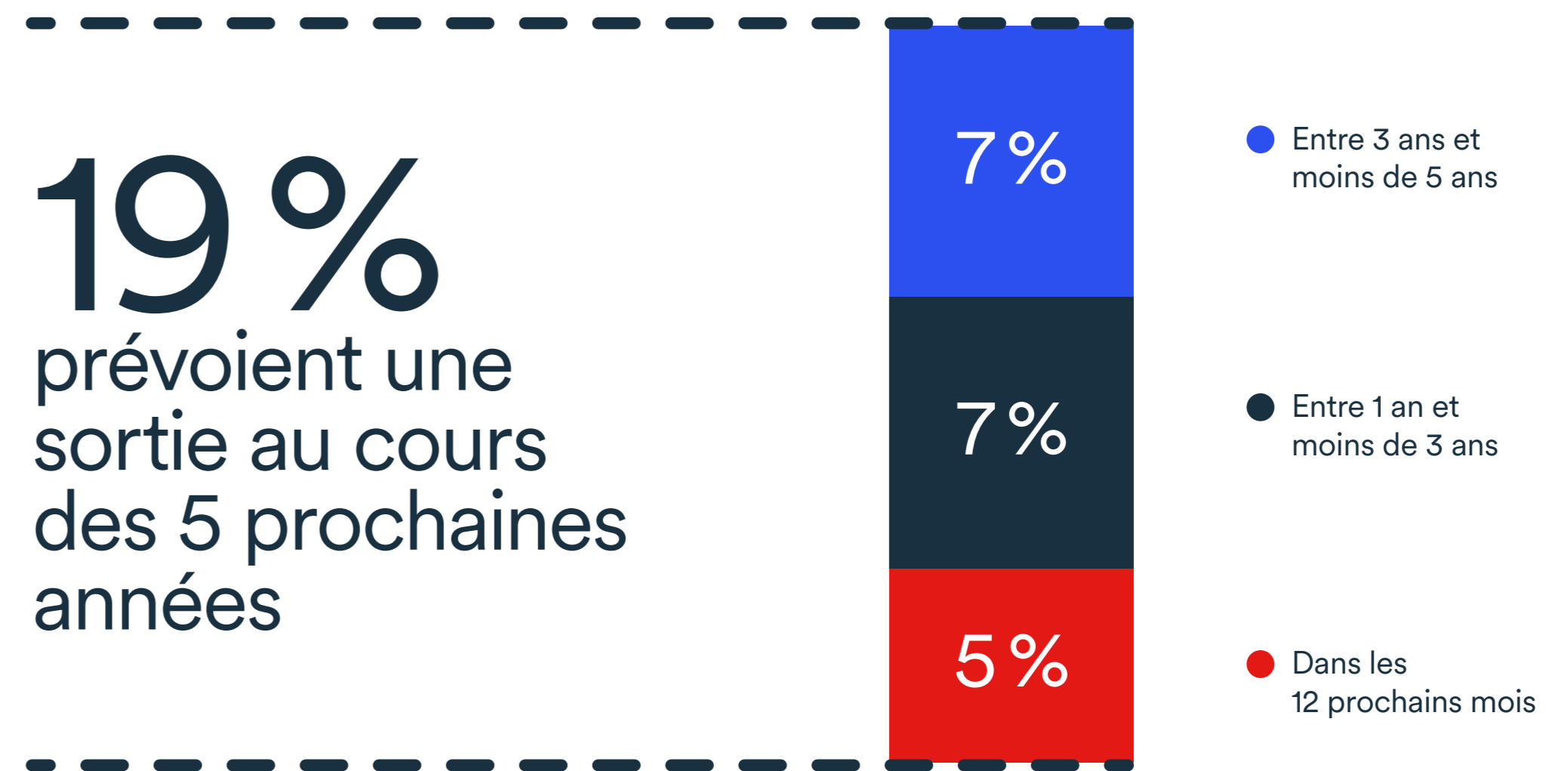


## Le vieillissement de la population créé des occasions

Notre sondage révèle que près d'une entreprise sur cinq au Canada fera l'objet d'une transition au cours des cinq prochaines années, et qu'environ le quart de ces transitions pourraient se produire dans les 12 prochains mois (graphique 1).

La grande raison? La retraite. C'est sans surprise, étant donné que 61% des PME canadiennes sont dirigées par des personnes âgées de 50 ans ou plus<sup>1</sup>.

Graphique 1: Sorties d'entreprise au cours des cinq prochaines années, par échéancier prévu



Le graphique inclut seulement les entreprises à forte probabilité de sortie.  
Source: BDC, sondage sur les transferts d'entreprise, septembre 2025, n=2001

<sup>1</sup> Statistique Canada, [Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises](#), 2023

# 300 G\$ de revenus sont en jeu

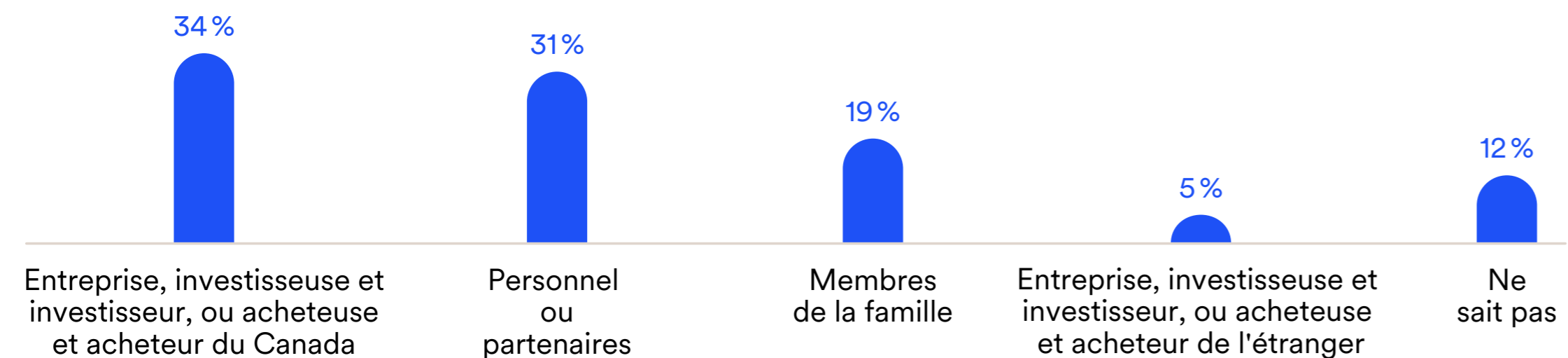
Les entrepreneures et entrepreneurs qui planifient leur sortie libèrent une valeur économique de plusieurs milliards. La préservation et la croissance de cette valeur dépendent de deux grands facteurs:

- trouver des personnes ou entités appropriées pour acheter les entreprises en vente;
- préparer les autres PME à gérer la demande lorsque des entreprises ferment.

## Les acheteuses et acheteurs du Canada ont un avantage

83 % des entrepreneures et entrepreneurs qui vendent leur entreprise prévoient un transfert au personnel, aux partenaires, à des membres de leur famille ou à des acheteuses ou acheteurs du Canada (graphique 2).

**Graphique 2:** Personnes et entités les plus susceptibles de succéder aux entrepreneures et entrepreneurs ou d'acheter l'entreprise



Source: BDC, sondage sur les transferts d'entreprise, septembre 2025, n=426

# Profil de vente intéressant

Contrairement aux entreprises dont une sortie est prévue, celles qui ont l'intention de vendre se distinguent généralement par le fait d'avoir:

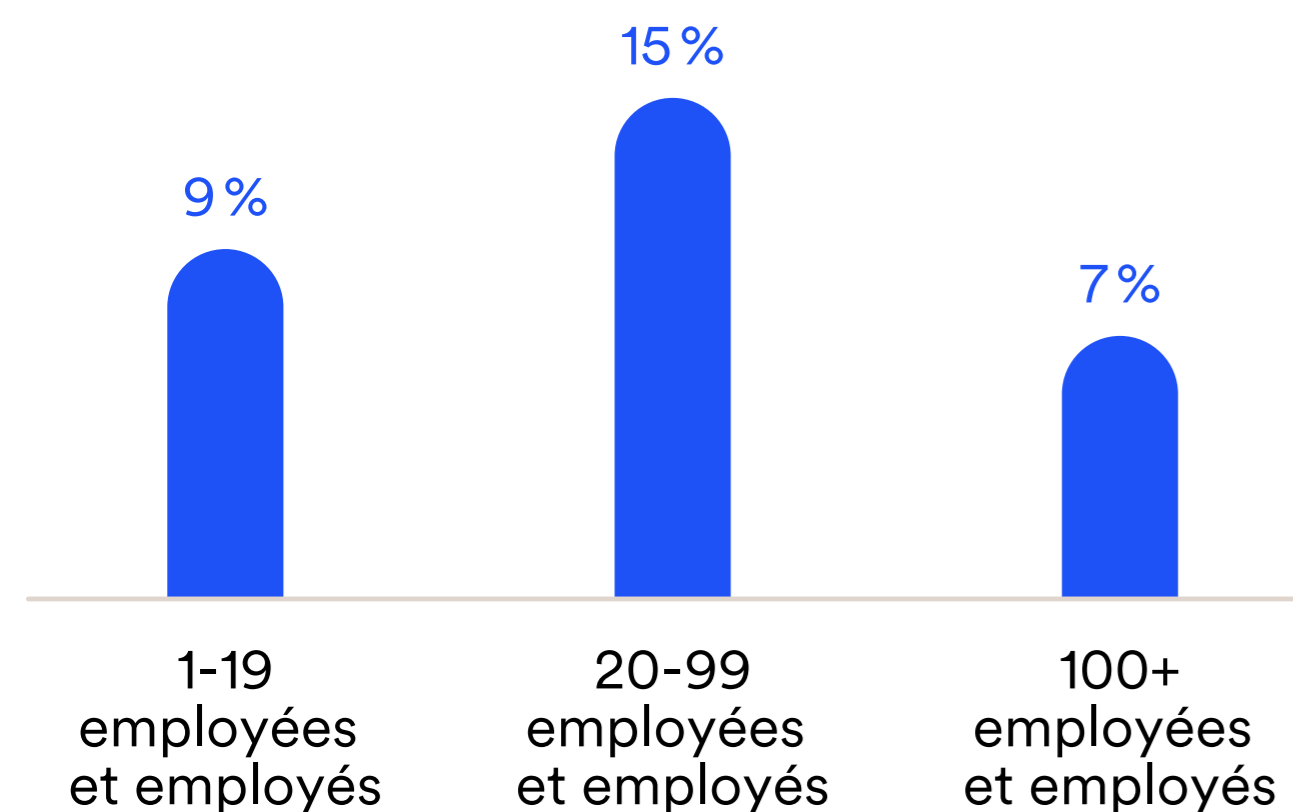
- des revenus plus élevés
- des effectifs plus importants
- une croissance des ventes plus rapide
- des cibles de rendement plus ambitieuses
- une rentabilité accrue

# Plans d'acquisition des petites entreprises

L'acquisition d'entreprises n'est pas réservée aux grandes sociétés – les petites entreprises peuvent aussi acquérir d'autres entreprises. C'est d'autant plus vrai pour celles employant entre 20 et 99 personnes, dont 15 % sont nettement plus susceptibles de procéder à une acquisition (graphique 3). Pour ces PME, l'acquisition d'une autre entreprise peut favoriser la croissance et l'atteinte de leurs objectifs plus rapidement que si elles le faisaient toutes seules.

L'ambition est aussi importante. Près de 20 % des entreprises canadiennes aux objectifs de croissance des ventes très ambitieux (10 % ou plus) déclarent qu'il est fort probable qu'elles acquièrent une autre entreprise. Par contre, seuls 4 % des entreprises aux cibles de ventes moins élevées (5 % ou moins) envisagent une acquisition.

**Graphique 3:** Entreprises qui prévoient une acquisition dans les 5 prochaines années, par taille de l'entreprise acquéreuse



Le graphique inclut seulement les entreprises très susceptibles de procéder à une acquisition.

Source: BDC, sondage sur les transferts d'entreprise, septembre 2025, n=2001



# Une occasion de stimuler la productivité du Canada

Les [petites entreprises sont généralement moins productives](#) et plus vulnérables aux chocs économiques. Étant donné que 98 % des entreprises au Canada emploient entre 1 et 99 personnes<sup>2</sup>, cela pourrait expliquer en partie les problèmes de productivité du pays. La vague de transfert d'entreprises à venir constitue une occasion unique pour les PME canadiennes d'étendre leurs activités, d'accroître leur efficacité et d'atteindre leur plein potentiel.

## Tout le monde doit être sur la même longueur d'onde

Les acquisitions peuvent augmenter la productivité. Cependant, le processus est long et complexe. L'un des grands défis est que les parties acquéreuses et vendeuses peuvent avoir des attentes différentes, ayant pour effet de ralentir le processus.

Par exemple, la partie acheteuse anticipe que les négociations seront le plus grand obstacle à l'acquisition, tandis que la partie vendeuse est davantage préoccupée de trouver une succession ou une partie acheteuse appropriée. De plus, les acquéreuses et acquéreurs d'expérience<sup>3</sup> s'attendent à ce que le transfert prendra un an de plus que ce que prévoient les parties vendeuses.

Une planification et une préparation rigoureuses sont essentielles à la réussite d'un transfert d'entreprise. Pourtant, la plupart des premières acquéreuses et premiers acquéreurs ne sont pas suffisamment préparés : seuls 5 % de ceux-ci ont pris au moins une mesure préparatoire, comparativement à 19 % du côté des parties acheteuses expérimentées.

## Pratiques courantes chez les parties acquéreuses d'expérience

- Obtenir des conseils auprès de spécialistes juridiques, financiers et opérationnels.
- Procéder à une vérification diligente approfondie pour éviter les surprises.
- Confier la gestion du processus à des ressources désignées à cette fin.

<sup>2</sup> [ISDE, Principales statistiques relatives aux petites entreprises, 2024](#)

<sup>3</sup> Entreprises susceptibles de procéder à une acquisition dans les cinq prochaines années et qui ont déjà réalisé une acquisition au cours des dix dernières années.

# L'acquisition d'une autre entreprise n'est pas aussi risquée pour les entreprises plus petites

L'acquisition d'une entreprise est souvent (et à juste titre) perçue comme étant une activité risquée. En plus de représenter un investissement financier important dont le rendement est incertain, elle implique un processus d'intégration qui peut perturber les activités de l'entreprise pendant des mois.

Selon certaines études, de 60 % à 80 % des acquisitions n'atteignent pas les objectifs visés<sup>4</sup>. Cependant, ces études portent généralement sur les grosses transactions de sociétés ouvertes, qui sont souvent complexes et extrêmement coûteuses. Les transactions plus petites de sociétés fermées ne sont pas nécessairement aussi risquées.

Notre étude vise à mettre en lumière l'impact des acquisitions, dont les transactions de sociétés fermées, sur les PME. Les recherches montrent que les résultats d'une acquisition par une PME sont différents de ceux des grosses transactions de sociétés ouvertes, et ce, pour diverses raisons.

- Les propriétaires de PME acquièrent généralement des plus petites entreprises à la structure moins complexe, ce qui facilite l'intégration post-acquisition.
- L'acquisition par une PME n'est pas aussi coûteuse, ce qui favorise un rendement plus rapide et entraîne moins de risques financiers.
- Dans bon nombre de cas, la ou le propriétaire prend la décision, ou travaille étroitement avec la personne qui prend la décision, ce qui favorise une meilleure surveillance de la transaction, une plus grande souplesse et une meilleure concordance stratégique entre l'acquisition et les objectifs de l'entreprise<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Global PMI Partners, *Succès et échec dans la mise en œuvre des fusions et acquisitions – Une étude empirique*, 2018.

<sup>5</sup> Spyros Arvanitis et Tobias Stucki, *Do Mergers and Acquisitions Among SMEs Affect the Performance of Acquiring Firms?*, *International Small Business Journal* 33,7 (février 2014).

En utilisant des données et des analyses de Statistique Canada, nous avons voulu répondre à la question suivante : l'acquisition d'une entreprise par une PME en vaut-elle la peine ?

Nous avons suivi les étapes suivantes aux fins de notre analyse :

1. Suivi d'une cohorte d'entreprises entre 2010 et 2022 qui ont effectué au moins une acquisition
2. Comparaison des mesures de rendement de ces entreprises à celles d'un groupe similaire d'entreprises n'ayant pas effectué d'acquisition
3. Évaluation de l'impact de l'acquisition sur les PME, en fonction de la taille de celles-ci

Note : Les PME sont définies comme des entreprises employant entre 5 et 499 personnes.

**Nous présentons nos résultats sous forme de ratios indiquant le rendement relatif des entreprises acquéreuses et des entreprises non acquéreuses.**

Ratio	Rendement relativement à une variable donnée
1	Entreprises acquéreuses = Entreprises non acquéreuses
Supérieur à 1	Les entreprises acquéreuses ont eu un rendement supérieur à celui des entreprises non acquéreuses
Inférieur à 1	Les entreprises acquéreuses ont eu un rendement inférieur à celui des entreprises non acquéreuses

Cette approche nous permet de comprendre l'évolution des entreprises acquéreuses depuis l'achat. Elle nous permet également d'isoler l'impact de l'achat d'une entreprise d'autres facteurs déterminants. Par exemple, nous pouvons comparer le rendement des entreprises qui ont fait des acquisitions avec celui des entreprises qui n'en ont pas fait.

# Une acquisition stimule les profits d'une petite entreprise

Dans des études précédentes de BDC, près de la moitié des acheteuses et acheteurs en série\* ont répondu que l'accroissement de la rentabilité est le principal avantage d'une acquisition d'entreprise<sup>6</sup>. Notre analyse reflète cette conclusion.

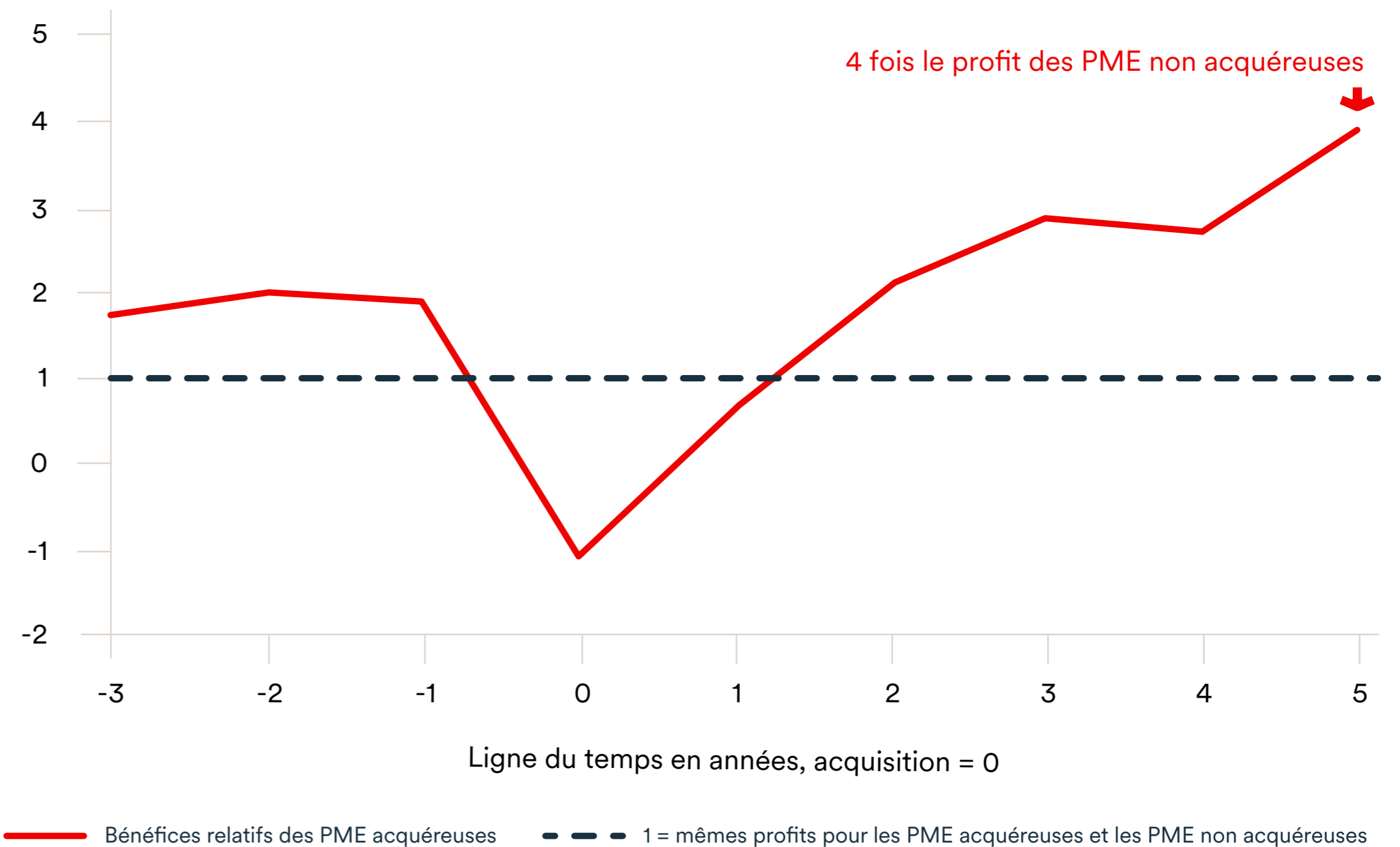
L'acquisition d'une entreprise est une dépense majeure qui exige que la situation financière de l'entreprise acquéreuse soit solide. Même si les profits de l'entreprise acquéreuse baissent pendant l'année de l'acquisition, ils commencent à remonter graduellement l'année qui suit. Cinq ans après l'acquisition, les PME acquéreuses ont déclaré avoir réalisé des profits quatre fois plus élevés que les entreprises similaires qui n'ont pas fait d'acquisition (graphique 4). Ces PME acquéreuses ont réalisé des synergies importantes, réalisé des économies d'échelle et réduit leurs coûts comparativement aux entreprises qui ont connu une croissance naturelle.

Les synergies ne sont pas le fruit du hasard. La ou le propriétaire de la PME doit prévoir chaque phase de l'acquisition bien avant la conclusion de la transaction en :

- déterminant en quoi l'entreprise ciblée complète les activités de son entreprise actuelle
- déterminant comment l'acquisition peut l'aider à réduire les coûts et à accroître la productivité de son entreprise actuelle
- planifiant l'intégration post-acquisition des deux entreprises

\* Les acheteuses et acheteurs en série ont effectué plus d'une acquisition au cours des dix dernières années.

Graphique 4: Comparaison entre les profits des entreprises acquéreuses et les profits des entreprises non acquéreuses au fil du temps



Source: Étude de Statistique Canada sur l'incidence d'une acquisition sur la performance d'une entreprise, octobre 2024.

# Les PME de certaines industries tirent parti des acquisitions pour **accroître leur part de marché**

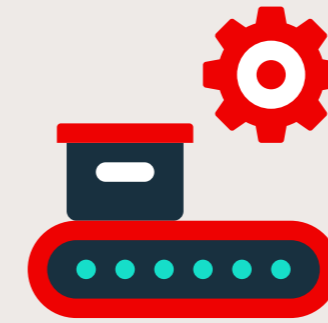
Les PME font souvent des acquisitions pour réaliser des synergies et augmenter leurs profits. Cependant, dans certains secteurs, l'objectif principal est plutôt de gagner des parts de marché. Selon notre recherche, les PME de ces secteurs ont enregistré des ventes plus élevées cinq ans après une acquisition, ce qui laisse entendre qu'elles ont utilisé cette stratégie pour renforcer leur position sur le marché.

Les entreprises dans les secteurs suivants ont déclaré des revenus plus élevés cinq ans après une acquisition que les entreprises non acquéreuses.



Commerce de gros

1,7 fois plus élevé



Fabrication

1,8 fois plus élevé



Commerce de détail

1,9 fois plus élevé



Éducation et santé

2,2 fois plus élevé

# Une acquisition donne des résultats, mais il faut de la patience et de la planification

Même si les avantages à long terme d'une acquisition sont évidents, il faut du temps et une approche structurée pour les concrétiser. Des coûts d'acquisition et des perturbations importantes lors de l'intégration affectent les profits au cours de l'année de l'acquisition.

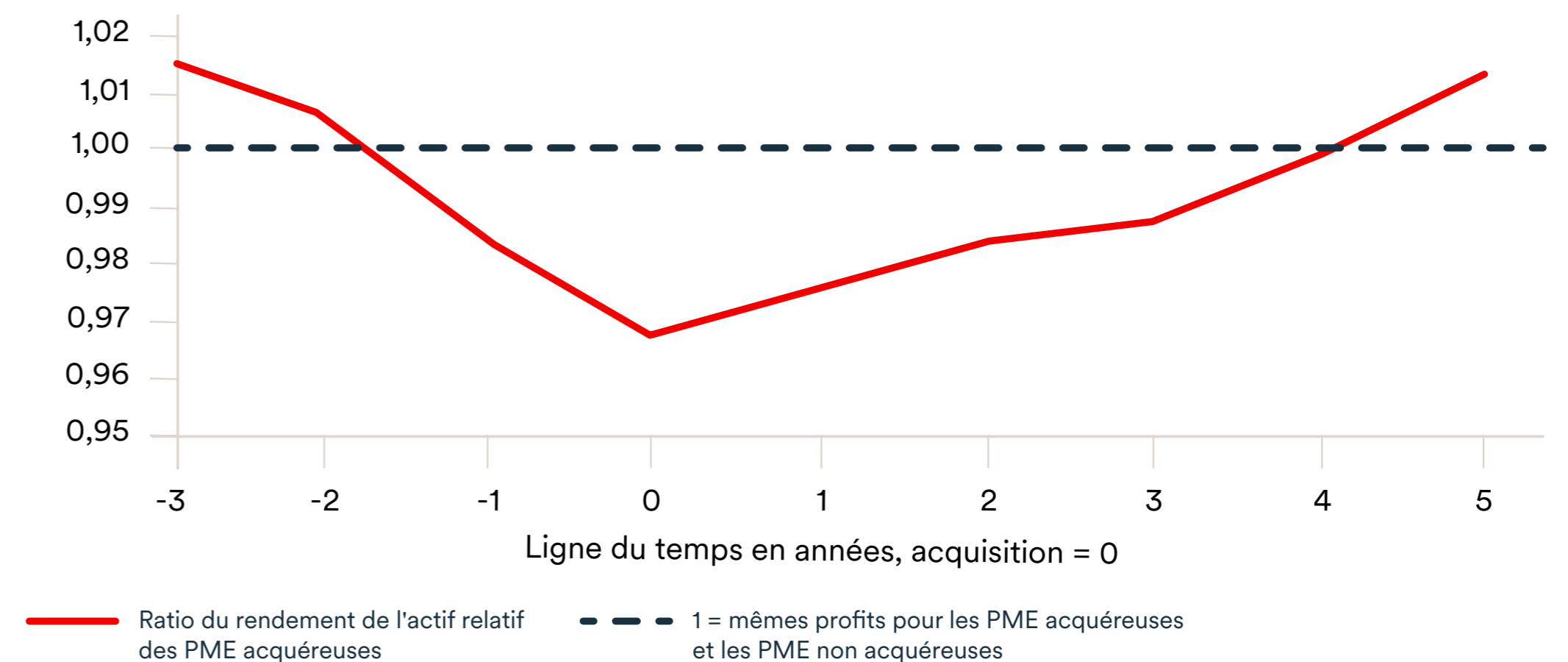
Variables ayant une incidence sur les profits au cours de la première année:

- ➔ Coûts de la transaction, y compris les intérêts, si l'acquisition est effectuée au moyen du financement par emprunt
- ➔ Dépenses relatives à l'acquisition, liées aux services juridiques, aux services-conseils et à d'autres services
- ➔ Coûts de l'intégration, tels que les mises à niveau des technologies de l'information (TI), la formation du personnel et la restructuration
- ➔ Perturbations opérationnelles qui ont un impact sur l'efficacité de l'entreprise après l'acquisition

Même si les entreprises acquéreuses récupèrent généralement ces coûts l'année suivante, il faut habituellement du temps pour que les avantages de l'acquisition se concrétisent complètement.

Le ratio du rendement de l'actif indique l'efficacité avec laquelle une entreprise peut générer des profits à partir de son actif. Comme le montre le graphique 5, le ratio de rendement de l'actif relatif des entreprises acquéreuses prend cinq ans à revenir à son niveau d'avant l'acquisition.

**Graphique 5:** Comparaison entre le ratio de rendement de l'actif des entreprises acquéreuses et celui des entreprises non acquéreuses au fil du temps



Source: Étude de Statistique Canada sur l'incidence d'une acquisition sur la performance d'une entreprise (octobre 2024).

Même si les entreprises acquéreuses ne génèrent pas un ratio de rendement de l'actif plus élevé après l'acquisition, elles déclarent des profits supérieurs aux entreprises non acquéreuses. Elles sont aussi souvent plus diversifiées. Les actionnaires des entreprises acquéreuses devraient finir par obtenir un rendement plus élevé, car les investisseurs et investisseuses préfèrent des entreprises aux profits plus élevés et seraient enclins à payer un prix plus élevé, puisque le prix d'achat est généralement fondé sur un multiple des profits de l'entreprise. Il est également plus facile d'obtenir du financement pour investir dans les entreprises aux profits plus élevés plutôt que dans les entreprises moins rentables, moins diversifiées.

# Planifiez tôt, intégrez judicieusement

La fusion de deux entreprises ayant leurs propres processus, outils et cultures peut être complexe et prendre du temps. Vous pourriez nécessiter plus de ressources (personnes, temps et argent) que ce que vous prévoyiez au départ. En veillant à ce que votre plan soit souple et en vous préparant pour le plus d'éventualités possible, vous pourrez atténuer les problèmes imprévus.

## 5 étapes clés pour une intégration réussie

### 1. Choisissez des partenaires fiables

Les partenaires financiers, les conseillères et les conseillers jouent un rôle essentiel dans toute acquisition. Ne vous concentrez pas uniquement sur le financement : afin d'éviter les surprises, collaborez avec des partenaires capables de vous aider à demeurer réaliste quant à la qualité, la valeur et les avantages attendus des actifs que vous acquérez.

[Un montage financier adapté](#) peut vous aider à rester sur des bases solides tout au long du processus d'intégration, jusqu'à ce que les avantages complets de l'acquisition se matérialisent. Des partenaires financiers fiables, des modalités flexibles et une marge de liquidité confortable peuvent vous aider à traverser les turbulences résultant de la transaction.

### 2. Clarifiez les raisons de l'acquisition et les synergies visées

Assurez-vous que les équipes comprennent les raisons de l'acquisition et les synergies que vous souhaitez réaliser. N'oubliez pas que vos dirigeantes et dirigeants n'ont peut-être pas participé au processus décisionnel, et que l'équipe acquise n'y a certainement pas participé. Exprimez clairement vos attentes dès le départ afin d'éviter les désaccords par la suite.

### 3. Établissez un modèle d'exploitation cible (MEC) et un plan d'intégration

Votre MEC doit refléter les objectifs stratégiques et les considérations culturelles. Ajoutez-y un plan d'intégration détaillé qui inclut les grandes étapes, les responsabilités et les stratégies de fidélisation des dirigeantes et dirigeants principaux.

### 4. Surveillez les résultats de l'acquisition

Il est essentiel d'optimiser les synergies entre l'entreprise acquéreuse et l'entreprise acquise afin de tirer pleinement profit de la transaction. Les synergies engendrent des économies de coûts, accroissent la part de marché et développent les capacités. Vous devez surveiller et évaluer la performance de l'entreprise intégrée pour vous assurer que celle-ci atteint vos objectifs.

Établissez des paramètres et des indicateurs de rendement clés (IRC) clairs, mettez en place un système de surveillance robuste et évaluez régulièrement le rendement. Instaurez une culture axée sur l'amélioration continue pour que l'entreprise reste sur la bonne voie.

### 5. Choisissez des porte-parole crédibles pour la communication

Élaborez un plan de communication qui fait appel à des dirigeantes et dirigeants crédibles des deux entreprises pour informer et rassurer la clientèle, les fournisseurs et le personnel. Abordez ouvertement les différences culturelles afin de maintenir la confiance. Prenez des mesures concrètes : animez des ateliers culturels, guides des séances d'harmonisation du leadership et impliquez les employées et employés en amont.

Pour obtenir d'autres conseils utiles et des ressources pratiques, téléchargez gratuitement notre [Boîte à outils pour l'achat d'une entreprise](#).

# Une acquisition permet à cette entreprise de faire croître ses profits

Comment une PME peut-elle faire croître son chiffre d'affaires de 40% en un an? En réalisant une acquisition. C'est ce qu'a fait la PME de services et de solutions en technologies de l'information, Rhesus, de Victoriaville au Québec. Cette dernière a acheté Québécom, une entreprise du même secteur d'activité basée à Sherbrooke.

« Normalement, notre croissance est d'environ de 13 à 15% par année parce que nous embauchons toujours quelques nouveaux talents, mais l'acquisition nous a permis d'avoir 12 personnes expertes d'un coup déjà bien occupées avec leur clientèle et la mise en commun des forces des deux équipes permet aussi d'aller chercher un plus grand volume d'affaires », indique Vicky Beaudoin, vice-présidente et directrice générale de Rhesus.



# Bien choisir l'entreprise à acquérir

La direction de Rhesus connaissait bien l'équipe de Québécom avant de réaliser l'acquisition. « Nous faisons partie du même regroupement professionnel », explique l'entrepreneure. Après s'être entendue sur l'idée d'un achat, la direction de Rhesus s'est assurée que Québécom n'était pas en difficultés financières, en faisant une vérification diligente. Puis, dès le début des pourparlers en mai 2023, Rhesus a mis cartes sur table : l'objectif de la transaction n'était pas de supprimer des postes, mais de garder toute l'équipe et de continuer à croître ensemble. La direction de Rhesus a ensuite voulu rencontrer les employés et employées clés de Québécom. « J'avais besoin de discuter avec ces personnes pour voir si elles adhéraient aux valeurs et à la culture très humaine de Rhesus, explique Vicky Beaudoin. Je voulais m'assurer qu'elles avaient la volonté de rester en poste. Nous étions prêts à investir quelques millions de dollars pour acheter l'entreprise, mais si le personnel voulait partir au moment de la transaction, le projet aurait perdu toute sa valeur ajoutée. »

# Gérer les attentes du personnel

La prochaine étape était d'inviter toute l'équipe à un 5 à 7 chez Rhesus pour tisser des liens. « Nous voulions que ces gens remplis d'expertise discutent ensemble de comment ils travaillent pour garder le meilleur des deux modes de fonctionnement. » Cette grande étape d'arrimage a duré environ un an. « Nous avons dit dès le départ que nous allions vivre beaucoup de hauts et de bas pendant la première année, indique Vicky Beaudoin. J'avais aussi mentionné que ça allait prendre beaucoup d'écoute et qu'il fallait partir avec l'idée que tout le monde était bien intentionné et travaillait pour le bien de l'organisation. »

« C'est certain que la gestion des émotions a parfois été difficile, mais les gens se sont sentis reconnus et nous n'avons perdu personne durant le processus. »

Vicky Beaudoin,  
Vice-présidente et  
directrice générale, Rhesus



# Des synergies qui rapportent

La transaction a aussi permis à Rhesus de faire plus avec moins. Deux employés en comptabilité partaient de l'entreprise au moment de la transaction.

« Nous ne les avons pas remplacés parce que leur travail a pu être réalisé par notre équipe, explique Vicky Beaudoin. Nous économisons deux salaires. »

Rhesus bénéficie aussi maintenant d'un plus grand volume d'affaires, ce qui lui permet d'aller chercher de meilleurs prix et un soutien amélioré auprès de ses fournisseurs.

Le gain de productivité à la comptabilité et l'obtention de meilleurs prix auprès de fournisseurs expliquent en partie l'augmentation de la marge bénéficiaire.

Puis, la force des deux entreprises réunies permet de développer de nouveaux marchés. Avec son équipe d'une dizaine de personnes, Québécom devait refuser des contrats. Par exemple, la compagnie n'acceptait pas d'entreprises manufacturières. Mais, Rhesus est très active dans ce domaine et y a développé une expertise.

« Maintenant, on va chercher beaucoup de nouvelles entreprises manufacturières du côté de Sherbrooke. Nous venons aussi d'emménager dans un bureau à Mirabel, dans un secteur où il y a plusieurs manufacturiers. »

La croissance de 40% de Rhesus en un an ne s'explique donc pas seulement par l'addition du chiffre d'affaires de Québécom.

Maintenant que la première année d'arrimage est terminée, Rhesus a l'intention d'investir des efforts pour amener les différentes équipes à mieux travailler ensemble.

« On veut que les gens qui ont des rôles semblables dans les différents bureaux puissent travailler en petits comités pour échanger, pour trouver des façons de mieux collaborer et de mieux répondre aux besoins de la clientèle, indique Vicky Beaudoin. On peut certainement créer encore plus de synergie. »

# Une entreprise double sa taille et accroît ses profits après une acquisition

À ses débuts, les activités de Telelink, qui offre un service de réponse téléphonique, étaient exercées à partir de la maison familiale de Sydney Ryan à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador). La codirectrice générale, Cindy Roma, est entrée dans l'entreprise en 1996, forte de son expertise en matière de dotation de centres d'appels pour des sociétés telles Purolator et UPS.

À l'approche de son 60<sup>e</sup> anniversaire, Telelink s'emploie toujours à fournir un service de réponse téléphonique de premier plan, mais avec une touche plus moderne. Les progrès technologiques ont créé pour l'entreprise des débouchés lui permettant d'offrir des services d'impartition de processus d'affaires, y compris des services de communication primaire pour plus de mille entreprises clientes en Amérique du Nord.



Sydney Ryan et Cindy Roma,  
Co-directrices générales et partenaires,  
Telelink

# L'acquisition d'une autre entreprise, un moteur de croissance

En 25 ans, Sydney Ryan et Cindy Roma ont fait passer l'entreprise de 12 à 150 employées et employés dans deux provinces. Une part du personnel travaille dans le bureau de Calgary qui appartenait auparavant à Big Sky Call Centers. En 2022, Telelink a acheté cette entreprise et a commencé à intégrer ses activités aux siennes.

« Notre entreprise est un gros joueur dans le secteur pétrolier et gazier et le secteur de l'énergie à T.-N.-L., et nous avons également des entreprises clientes en Alberta. Nous voulions acquérir une entreprise en Alberta pour servir ces entreprises et développer ces affaires », dit Cindy Roma.

Elles ont jeté leur dévolu sur Big Sky parce que sa clientèle était semblable. Sydney Ryan explique : « L'entreprise existait depuis 30 ans et elle avait [...] un personnel formidable. L'équipe avait de grandes connaissances et l'entreprise jouissait d'une bonne réputation à l'échelle locale, et ses chiffres en matière de valeur à vie du client et de roulement de la clientèle étaient bons. »

# Les leçons tirées du processus d'acquisitions

## → La transition demande du temps

« Nous avons laissé [Big Sky] en activité pendant six mois afin de se familiariser avec son fonctionnement et de voir comment nous pourrions l'intégrer à Telelink », mentionne Cindy Roma, qui ajoute qu'elles ont sous-estimé le temps qu'il faudrait. « Il a fallu du temps pour gagner la confiance du personnel et créer un sentiment d'appartenance, et cela continue, dit-elle. L'intégration d'une entreprise établie dotée d'une équipe interne prend beaucoup de temps. »

## → Il faut gagner la confiance de la clientèle pour la garder

« Nous avons également sous-estimé le temps qu'il nous faudrait pour gagner la confiance des entreprises clientes de Big Sky, dit Sydney Ryan. Les cultures et les attentes des entreprises et des gouvernements provinciaux sont différentes. » Elle ajoute qu'il est important d'être conscient des perturbations qu'une acquisition peut engendrer.

## → La centralisation du travail demande du temps

L'élimination des redondances représente un des plus grands avantages d'une acquisition. Les deux codirectrices générales affirment que cela ne s'est concrétisé que deux ans après l'intégration de Telelink et Big Sky. « Nous avons fait moins d'argent au début, mais l'intégration des cultures, des processus, des technologies prend du temps », dit Sydney Ryan.

## → Le transfert de connaissances est un défi

« La nouvelle équipe avait beaucoup de connaissances sur les processus et la clientèle, dit Cindy Roma. Il a fallu du temps pour incorporer ce savoir dans des systèmes afin de les développer, et éviter de les perdre par attrition naturelle. »

## → Une acquisition peut peser lourd sur le personnel actuel

Tout au long du processus d'acquisition, les membres de l'équipe administrative principale de Telelink ont dû s'éloigner de leurs tâches courantes, ce qui a pesé lourd sur eux. Les codirectrices générales avaient sous-estimé l'ampleur de la tâche, mais leur équipe comprenait l'importance de l'acquisition.

# Les avantages de l'acquisition

Malgré tout, Cindy Roma et Sydney Ryan affirment que 2024 a été leur meilleure année à ce jour en ce qui concerne les revenus et les profits. « Big Sky nous a fait passer de 500 à 800 entreprises clientes. Notre entreprise n'aurait pas pu connaître une telle croissance sans une acquisition », affirme Cindy Roma. « Nous avons maintenant plus de 1 000 entreprises clientes et la taille de notre entreprise a doublé depuis 2022. »

L'approfondissement des connaissances en matière de facteurs verticaux précis constitue un autre avantage de l'acquisition. Avec un plus grand volume dans un type d'entreprise, les codirectrices générales peuvent mieux comprendre ce que ses clientes et clients affectionnent le plus.

Elles ont aussi réalisé des synergies en consolidant et en centralisant le service à la clientèle.

« Notre service à la clientèle est bien meilleur maintenant, car nous avons dû trouver la façon de procéder la plus efficace pour tout le monde. Nous avons pris le meilleur de chaque entreprise, puis nous avons tout mis ensemble de sorte qu'il n'y a qu'un flux de travail. »

Avec des gestionnaires de comptes à Calgary, Telelink peut réaliser des ventes et offrir un service à l'échelle de l'Alberta, ce qui n'aurait pas été possible à partir de T.-N.-L..

« Nous occupons une plus grande place maintenant. Accroître notre clientèle de cette façon n'aurait pas été possible sans une présence physique. »

Cindy Roma,  
Co-directrice et partenaire,  
Telelink



# Méthodologie

Les résultats présentés dans ce rapport ont été estimés par une tierce partie de confiance, Statistique Canada. Les estimations fournissent une évaluation indépendante et fiable de l'incidence d'une acquisition d'entreprise sur les entreprises canadiennes.

Statistique Canada s'est servi du Fichier de microdonnées longitudinales des comptes nationaux de 2010 à 2020 pour constituer le groupe étudié (entreprises acquéreuses) et le groupe témoin (entreprises non acquéreuses), mais a surveillé la performance financière des entreprises jusqu'en 2022. La base de données administratives combine les dossiers fiscaux des entreprises avec des renseignements provenant du Registre des entreprises et de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail. Statistique Canada a utilisé la base de données pour extraire des données sur les variables d'intérêt pour l'étude (revenus, ventes, emploi, productivité, rentabilité, ratio du rendement de l'actif et exportations).

L'agence a ensuite utilisé une méthode d'appariement pour créer un groupe témoin semblable au groupe étudié avant l'acquisition. Cette méthode a utilisé des scores de propension fondés sur la moyenne des caractéristiques clés des entreprises : nombre d'années depuis la fondation, revenus, profits, ratio du rendement de l'actif, effectif, productivité, dette totale, marge de profit, dépenses totales, secteur d'activité et région. Les moyennes ont été calculées pour les trois années précédant l'acquisition.

Enfin, Statistique Canada a effectué des analyses de régression pour déterminer si la performance des entreprises acquéreuses différait sur le plan statistique de celle des entreprises non acquéreuses et pour mesurer l'ampleur de cette différence, le cas échéant, relativement aux variables d'intérêt.

Nous avons présenté les résultats principaux avec une différence statistiquement significative. BDC a converti les résultats présentés sous forme de pourcentages en ratios entreprises acquéreuses/entreprises non acquéreuses afin de faciliter l'interprétation. BDC a également suivi les recommandations de Statistique Canada et a regroupé les estimations pour les catégories des entreprises employant moins de 500 personnes en utilisant une moyenne pondérée agrégée afin de présenter le résultat agrégé pour les petites et moyennes entreprises.

# Nous sommes à vos côtés à chaque étape d'une acquisition

- Nos conseillères et conseillers peuvent vous aider à établir la bonne stratégie d'acquisition et à gérer le processus d'intégration.
- Découvrez nos solutions de financement flexibles, adaptées à vos besoins.

## Pour plus d'informations

1 888 INFO-BDC  
info@bdc.ca  
bdc.ca

### Auteure

Carine Bergevin-Chammah, économiste, BDC

### Sous la direction de

Arnaud Franco, directeur, Recherche économique, BDC

### Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de Pierre Cléroux, Devesh Dwivedi, Matthew Kellow, Amélie Lefort, Martin Lemieux, Christina Kairouz et Marc-François St-Pierre, de BDC, et d'Amélie Lafrance-Cooke et Michael Willox, de Statistique Canada.

La recherche a été préparée par l'équipe Recherche et analyse économique de BDC. Elle est fondée sur des données et des calculs spéciaux de Statistique Canada analysés et interprétés par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC.

© Banque de développement du Canada, 2026.

This document is also available in English.

ISBN: 978-1-990813-65-8  
ST-ADVANTAGEACQUISITION-F2601

