



ETERNA
GROUPE FINANCIER

PERSPECTIVES

FÉVRIER 2026

Chaque mois, nos experts décryptent les tendances, opportunités et stratégies qui façonnent l'univers financier. Découvrez des analyses et des réflexions nuancées pour guider vos décisions en matière de gestion de patrimoine. Forgées par l'expérience et propulsées par l'innovation, nos perspectives vous accompagnent dans la construction d'un héritage financier durable.



7 BONNES RAISONS DE FAIRE APPEL À UN CONSEILLER EN FUSIONS ET ACQUISITIONS POUR LA VENTE DE VOTRE ENTREPRISE

Après avoir bâti leur entreprise pendant des années, les propriétaires qui souhaitent la vendre font face à un dilemme : tenter l'expérience sans aide externe ou recourir aux services d'un conseiller en fusions et acquisitions (F&A)?

La question est d'autant plus pertinente que les frais d'un tel service peuvent représenter une somme importante. Pourtant, dans la vaste majorité des cas, la valeur ajoutée d'un conseiller compense largement les honoraires versés.

Découvrez comment l'expertise d'un professionnel en F&A permet de maximiser la valeur d'une transaction.

1. L'expérience : une police d'assurance pour prévenir les embûches

Un conseiller sénior qui pilote votre transaction du début à la fin met à profit ses années d'expérience pour veiller au bon déroulement d'un processus efficace. Ayant été impliqué dans de nombreuses transactions, il est en mesure, par exemple, de déterminer si les conditions proposées sont raisonnables ou si elles nécessitent des changements. La boîte à outils du conseiller d'expérience est bien garnie, avec une vaste gamme de solutions créatives pour gérer les défis qui peuvent survenir dans la structuration de la transaction.

Par exemple, il existe des solutions permettant de pallier un écart entre le prix offert et le prix demandé si tous les autres éléments de la transaction sont fixés à la satisfaction des parties. On peut notamment avoir recours à une formule de « *earn out* », c'est-à-dire une composante de prix basée sur des indicateurs de performance après la clôture.

Un autre défi fréquent réside dans la définition du cash flow d'exploitation normalisé de l'entreprise (BAIIA normalisé) en fonction duquel le prix proposé est souvent convenu. Puisqu'il

n'existe pas de définition universellement reconnue et que celle-ci peut être différente pour l'acheteur et le vendeur, il est important d'aligner cette définition sur celle des acheteurs approchés avant la sollicitation d'offres.

2. Un alignement optimal des intérêts

Contrairement aux professionnels qui facturent à l'heure, le conseiller en F&A reçoit principalement des honoraires de succès payés uniquement lorsqu'une transaction est acceptée par le client et conclue. Il reçoit aussi généralement une faible rémunération de base, appelée « honoraire de travail », qui représente une fraction du temps qu'il consacrerait à votre transaction. Cette structure de rémunération assure deux choses : non seulement le conseiller en F&A est-il investi de manière efficace et diligente dans la réalisation de votre transaction, mais il n'a aucun avantage à faire miroiter une évaluation irréaliste ou des conditions qui le seraient tout autant. Ainsi, ses intérêts sont fortement alignés sur les vôtres.

3. Sonder le marché pour découvrir la valeur réelle

Le processus de vente mis en place par un conseiller en F&A vise naturellement à maximiser le prix et obtenir des conditions favorables. Cependant, une grande partie du travail se déroule en amont, car il faut d'abord déterminer la valeur réelle de l'entreprise (*price discovery*, en anglais).

En sollicitant un large éventail d'acquéreurs potentiels stratégiques et financiers, on s'assure de recevoir des expressions d'intérêt assorties de divers prix et conditions, ce qui permet de broser un portrait du potentiel de vente. Le vendeur qui avance dans le processus sait alors que « le marché a parlé », révélant ainsi une fourchette de prix qu'il est prêt à payer à ce moment précis.

Cette étape de découverte de la valeur soulève une question cruciale pour les entrepreneurs québécois : celle de l'étendue de la mise en marché. Un phénomène particulier touche notre écosystème entrepreneurial : plusieurs propriétaires se limitent aux acquéreurs locaux par crainte de perdre la culture qu'ils ont bâtie. Cette réalité se traduit souvent par une mise en marché incomplète.

En ciblant seulement les joueurs locaux, les vendeurs s'exposent à plusieurs risques : une valorisation réduite due à un bassin d'acheteurs limité, une compétition insuffisante pour faire monter les enchères, et des opportunités manquées en matière d'acquéreurs stratégiques offrant des synergies uniques. Les acquéreurs nationaux et internationaux apportent souvent des avantages considérables : accès à de nouveaux marchés, technologies complémentaires, expertise sectorielle de pointe - autant d'éléments qui peuvent justifier une prime significative que les acheteurs locaux ne peuvent souvent pas offrir.

4 . Assurer structure et équité pour un processus rigoureux

Le conseiller en F&A agit comme chef d'orchestre du processus de vente. Sa présence rassure les acheteurs : ils savent que le processus sera structuré et efficace, et que tous les acheteurs potentiels seront traités équitablement.

La présence d'un certain nombre d'acquéreurs intéressés permet par ailleurs de créer un climat compétitif, que le vendeur et le conseiller peuvent utiliser de manière stratégique pour négocier une entente d'exclusivité.

5. Protéger la confidentialité tout au long du processus

Si vous songez à vendre votre entreprise, la confidentialité est probablement l'une de vos principales préoccupations. Et vous avez raison, car les risques sont bien réels : votre directeur des ventes pourrait démissionner par peur de l'inconnu, vos meilleurs clients pourraient commencer à regarder ailleurs face à l'incertitude, vos relations avec vos fournisseurs clés pourraient s'effriter, et vos concurrents pourraient voler vos talents en promettant stabilité.

La question devient alors : comment concilier un haut niveau de confidentialité avec la nécessité de solliciter des acteurs de votre écosystème, sachant que les meilleurs acheteurs sont souvent les entreprises qui connaissent le mieux leurs cibles? C'est là que les outils et la qualité du processus d'un conseiller en F&A font toute la différence : diffusion graduelle et encadrée de l'information, ententes de confidentialité rigoureuses, stratégie d'approche d'acquéreurs potentiels optimisée, et stratégie de communication pour toutes les parties à toutes les étapes du processus.

La confidentialité parfaite n'existe pas, mais une mise en marché bien pensée vous permet de gérer ce risque tout en maximisant la valeur de votre transaction.

6. Anticiper les enjeux en amont

Comme le conseiller joue aussi le rôle de messenger, les acheteurs sont souvent plus à l'aise de lui soumettre des

questions délicates qu'ils hésiteraient à aborder directement avec le vendeur. Par exemple, l'acheteur peut vouloir discuter de questions relatives à la rétention de personnel clé ou aux changements qu'il souhaiterait apporter à l'équipe de direction.

Si la transaction aboutit, les parties devront établir une relation d'affaires constructive. Le conseiller peut ainsi identifier plus rapidement les préoccupations clés des acquéreurs potentiels et les gérer avec le vendeur avant qu'elles ne deviennent un enjeu plus important.

7. Maintenir le momentum

Le conseiller en F&A se consacre entièrement à la réussite de la transaction. Pour y parvenir, il soutient l'équipe de direction du vendeur en effectuant de nombreuses tâches essentielles au bon cheminement de la transaction. Celles-ci incluent la préparation et la tenue de réunions, la bonne tenue et la mise à jour de documents de vérification diligente avec vos autres conseillers (comptables, conseillers juridiques, etc.), et l'accompagnement dans les négociations.

Il est important de s'assurer que le processus avance de manière structurée et demeure respectueux du temps et des ressources qui y sont consacrés par les acquéreurs potentiels, tout en assurant leur attention continue.

Ainsi, le conseiller en F&A est bien plus qu'un simple intermédiaire : il cherche à structurer le processus, à anticiper les obstacles potentiels et à maximiser la valeur obtenue. Pour la plupart des propriétaires, la vente de leur entreprise représente la première transaction du genre et la plus importante de leur vie. Comme c'est le cas à d'autres moments clés du parcours entrepreneurial, c'est précisément le moment où l'expertise externe prend tout son sens.

Chez Keira, notre expertise développée au fil des années et notre réseau international via CDI Global nous permettent d'accompagner nos clients avec rigueur et discrétion. Nous croyons que les entreprises du Québec méritent d'être évaluées en fonction de leur plein potentiel. Cela passe par une mise en marché complète, diversifiée et rigoureuse, tout en protégeant ce qui compte le plus pour vous.



Philippe Castonguay

Directeur principal
Keira, une entreprise d'Eterna Groupe financier

