Tarifs des États-Unis et entreprises québécoises : anticiper les effets sur les contrats, les marges et la trésorerie

4 novembre 2026

Sous la supervision de

Ouassim Tadlaoui

Associé, Avocat

André Vautour

Associé, Avocat

Les droits de douane imposés par les États-Unis sur certains produits canadiens ne touchent pas seulement les échanges commerciaux. Pour plusieurs entreprises québécoises, ces mesures ont aussi des conséquences concrètes sur la marge, la compétitivité, la continuité des opérations, le financement et, parfois, la solvabilité.

Les effets des tarifs douaniers des États-Unis varient d'une entreprise à l'autre. Certaines sociétés peuvent en absorber une partie, surtout si le taux de change leur est favorable ou si la concurrence leur laisse une certaine latitude pour reporter une portion du coût sur leurs clients établis aux États-Unis.

D'autres, au contraire, voient leur accès au marché des États-Unis se fragiliser d'un coup, ce qui peut les forcer à repenser leur modèle d'affaires.

Il n'existe donc pas de réponse unique à cette situation. Une réflexion sérieuse suppose donc d'examiner simultanément la situation contractuelle, commerciale, financière et stratégique de l'entreprise.

Contrats, prix et dépendance au marché des États-Unis

Depuis l'entrée en vigueur des premières mesures tarifaires, certains réflexes restent utiles pour limiter leur exposition à ces tarifs.

Sur le plan contractuel, il convient notamment :

d'analyser les contrats d'approvisionnement, de distribution et de vente afin de vérifier qui supporte réellement le

Copyright (c) Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L. - L.L.P.

risque tarifaire
d'examiner les Incoterms, les clauses de prix, les mécanismes d'ajustement, les droits de résiliation et les clauses de force majeure
d'évaluer de façon réaliste la capacité à reporter une hausse de coûts sur les clients
de mesurer jusqu'à quel point l'entreprise dépend du marché des États-Unis, non seulement pour ses ventes, mais aussi pour ses intrants

Une réserve s'impose toutefois du côté juridique : l'imposition de tarifs ne donne pas, en soi, le droit d'invoquer la force majeure ou de résilier un contrat devenu moins rentable.

Tout dépend de la rédaction précise de la clause, du contexte factuel et du caractère plus ou moins prévisible du risque de cette imposition de tarifs au moment de la conclusion de l'entente.

Marges, prix et chaîne d'approvisionnement

Dans plusieurs secteurs, l'effet des tarifs se fait sentir d'abord par des variations de prix. Certaines entreprises disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour partager le fardeau qui résulte des tarifs avec leurs clients établis aux États-Unis en augmentant leur prix en conséquence.

Dans d'autres secteurs d'activités, en particulier lorsque les marges sont déjà minces ou que le produit du fabricant canadien devient peu concurrentiel, l'impact est plus brutal : pertes de marchés, chutes de volumes et difficultés presque immédiates de liquidités.

C'est souvent à ce stade que les dirigeants doivent envisager des options plus structurantes, comme la diversification des ventes vers d'autres pays que les États-Unis, une révision des chaînes d'approvisionnement, une relocalisation partielle de la production ou l'acquisition d'une capacité de production aux États-Unis.

La renégociation de certaines sources de financement ou de conditions commerciales peut aussi devenir nécessaire

Ces pistes peuvent être pertinentes, mais elles demandent du temps, des liquidités et une capacité d'exécution que toutes les entreprises ne possèdent pas.

Trésorerie, financement et signes de tension

Lorsqu'une entreprise dépend fortement des ventes qu'elle réalise aux États-Unis, les tarifs peuvent accélérer des difficultés déjà présentes.

Plusieurs signaux peuvent alors retenir l'attention des banquiers :

une concentration excessive des revenus provenant des États-Unis
une baisse persistante des volumes ou des marges
un allongement des délais de paiement
une tension sur le fonds de roulement
des contrats devenus structurellement déficitaires
une capacité de refinancement fragilisée

L'absence d'alternative commerciale à court terme doit aussi être prise au sérieux.

Dans un tel scénario, attendre peut priver l'entreprise de plusieurs solutions qui étaient encore accessibles quelques semaines ou mois plus tôt.

Restructuration et insolvabilité

Quand les ajustements commerciaux et opérationnels ne suffisent plus, les mécanismes de restructuration prévus dans les lois sur la faillite et l'insolvabilité peuvent offrir un répit temporaire et permettre une réorganisation.

Copyright (c) Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L. - L.L.P.

Selon les circonstances, une telle démarche peut servir à stabiliser la situation à court terme, à négocier avec les créanciers, à réviser certains engagements devenus intenables, à préserver une partie de la valeur de l'entreprise ou à préparer une relance avec un modèle moins tributaire du marché des États-Unis

Le recours à ces options de réorganisation ne constitue toutefois pas une simple formalité.Elles entraînent des coûts, des contraintes et des risques parfois graves pour la pérennité même de l'entreprise. Avant d'y recourir, il faut avoir une idée claire des objectifs poursuivis, des éléments d'actif à protéger, des contrats critiques à conserver et des effets prévisibles du processus de restructuration sur les actionnaires, les prêteurs, les fournisseurs et les clients.

Ces outils demeurent donc souvent une dernière ressource, mais les examiner seulement lorsque toutes les autres portes sont fermées réduit fortement les possibilités d'action.

Droit de la concurrence et collaborations

Sous la pression tarifaire, certaines entreprises peuvent être tentées de se rapprocher d'autres acteurs de leur marché pour partager des efforts ou réorganiser leurs chaînes d'approvisionnement. L'idée peut se défendre sur le plan économique, mais elle doit être maniée avec prudence sur le plan juridique.

Dès que des concurrents échangent de l'information sensible ou ajustent leur comportement commercial de concert, des risques en droit de la concurrence peuvent apparaître.

Pour cette raison, une collaboration de ce type devrait être encadrée avec soin, et il est recommandé de consulter un juriste familier avec les dispositions applicables des lois sur la concurrence avant de s'engager sur ce terrain.

Fusions-acquisitions et valeur des entreprises

Les tarifs influencent aussi la valeur des entreprises et la dynamique des transactions.

Pour un vendeur dont les produits sont touchés par les nouveaux tarifs, une forte exposition à ce marché peut faire baisser la valeur de son entreprise ou l'inciter à reporter une cession ou une acquisition en espérant un contexte plus favorable.

Pour un acheteur, la question tarifaire devient un élément central de la vérification diligente. Il doit chercher à connaître :

- la part du chiffre d'affaires de la cible qui dépend de ses ventes aux États-Unis
- la capacité réelle de la cible à absorber ou à transférer le coût supplémentaire qui résulte des tarifs qu'il doit maintenant payer
- les solutions de contournement viables
- le temps et le capital nécessaires pour les mettre en œuvre

En pratique, plus l'exposition aux nouveaux tarifs est élevée et plus la stratégie d'adaptation demeure confuse, plus l'acheteur aura tendance à demander un rabais ou à exiger des protections contractuelles.

Agir avant la cristallisation des difficultés

Les tarifs imposés par les États-Unis ne produisent pas les mêmes risques d'une entreprise à l'autre, mais ils imposent à plusieurs un même impératif : intervenir tôt.

Pour certaines, la réponse se trouvera surtout dans les contrats. Pour d'autres, elle sera commerciale, opérationnelle ou transactionnelle.

Pour les entreprises les plus exposées, la priorité consistera à préserver de la valeur et à explorer

Copyright (c) Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L. - L.L.P.

rapidement les outils de restructuration disponibles.

L’essentiel n’est donc pas seulement de chiffrer l’effet immédiat des tarifs, mais surtout de déterminer si l’entreprise dispose encore du temps, de la flexibilité et des liquidités nécessaires pour s’adapter avant que la difficulté ne devienne structurelle.

Copyright (c) Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L. - L.L.P.