

**Ministère du patrimoine canadien
Direction du développement de l'industrie**

**Enquête auprès des
actionnaires des
maisons d'édition sur la
question de la succession**

Préparé par:

**Étude Économique Conseil
(EEC Canada)**

Mars 2003



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Cette étude est l'un des rapports commandés par la Direction du développement de l'industrie à la Direction générale de la politique et des programmes de l'édition, Ministère du patrimoine canadien.

Les points de vue exprimés ici sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ceux du Ministère du patrimoine canadien.

Cette étude est disponible en format électronique, dans les deux langues officielles. Pour obtenir un exemplaire, prière d'envoyer un message en indiquant le titre de l'étude à : IDD-DDI@pch.gc.ca.

Patrimoine canadien

**Enquête auprès des actionnaires
des maisons d'édition
sur la question de la succession**

Rapport final

**Étude Économique Conseil
(EEC Canada) Inc.**

Mars 2003

Table des matières

1 PRÉSENTATION	1
1.1 OBJET DE L'ENQUÊTE	1
1.2 MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE	1
2 TOILE DE FOND: L'ÂGE DES MAISONS D'ÉDITION CANADIENNES	2
3 PROFIL DES MAISONS D'ÉDITION DES ACTIONNAIRES RÉPONDANTS.....	7
3.1 NOMBRE D'ACTIONNAIRES PAR MAISON D'ÉDITION	7
3.2 PART DES ACTIONS VOTANTES DÉTENUES PAR LES RÉPONDANTS	8
4 PROFIL DES ACTIONNAIRES.....	9
4.1 FONCTIONS /RESPONSABILITÉS DES ACTIONNAIRES	9
4.2 ORIGINE DU LIEN AVEC LA COMPAGNIE.....	10
4.3 ÂGE DES ACTIONNAIRES.....	11
4.4 EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ANTÉRIEURE ET FORMATION	12
5 IMPORTANCE ET URGENCE DE LA QUESTION DE LA SUCCESSION	14
5.1 HORIZON PRÉVU DE RETRAITE.....	14
5.2 EXISTENCE OU NON D'UN PLAN DE RETRAITE.....	17
5.3 ABSENCE DE PLAN DE SUCCESSION : UNE QUESTION PRÉMATURÉE OU PRÉOCCUPANTE POUR LES ACTIONNAIRES?.....	20
6 DIFFICULTÉS ET OBSTACLES RENCONTRÉS QUANT À PLANIFICATION DE LA SUCCESSION /RETRAITE	24
7 LES PLANS DE SUCCESSION ÉTABLIS.....	29
8 VISION SYNTHÈSE DE LA SITUATION ET DE LA PROBLÉMATIQUE.....	31
8.1 AMPLEUR DES SUCCESSIONS QUI DEVRAIENT SURVENIR AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES.....	31
8.2 PORTÉE DE LA SUCCESSION COMME PROBLÈME.....	32
8.3 LES PLANS ÉTABLIS ET LES OBSTACLES RENCONTRÉS EN MATIÈRE DE SUCCESSION	33
8.4 VISION GLOBALE DE LA PROBLÉMATIQUE ET PISTES D'INTERVENTION.....	36

Liste des tableaux et graphiques

TABLEAU 1.	PROPORTION CUMULÉE DU NOMBRE TOTAL DE MAISONS D'ÉDITION SELON L'ÂGE ET LE STATUT	3
GRAPHIQUE 1.	RÉPARTITION DU NOMBRE TOTAL DE MAISONS D'ÉDITION À BUT LUCRATIF SELON L'ÂGE (ÉDITEURS PADIÉ)	3
GRAPHIQUE 2.	RÉPARTITION DES MAISONS D'ÉDITION À BUT LUCRATIF SELON LEUR ÂGE D'ÉTABLISSEMENT ET LEUR ÂGE D'INCORPORATION (ÉDITEURS PADIÉ)	4
GRAPHIQUE 3.	REVENU NET MOYEN DES MAISONS D'ÉDITION À BUT LUCRATIF SELON LE GROUPE D'ÂGE	5
GRAPHIQUE 4.	RÉPARTITION DES MAISONS D'ÉDITIONS RÉPONDANTES PAR GROUPES D'ÂGE	6
GRAPHIQUE 5.	RÉPARTITION DES MAISONS D'ÉDITION DE L'ENQUÊTE ET DU PADIÉ SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES	6
GRAPHIQUE 6.	RÉPARTITION DES MAISONS D'ÉDITION SELON LE NOMBRE D'ACTIONNAIRES	7
GRAPHIQUE 7.	RÉPARTITION DES MAISONS D'ÉDITION SELON LA PART DES ACTIONS DÉTENUES PAR LES RÉPONDANTS	8
GRAPHIQUE 8.	FONCTIONS /RESPONSABILITÉS DES ACTIONNAIRES DANS LA COMPAGNIE	9
GRAPHIQUE 9.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON LA BASE DU LIEN AVEC LA MAISON D'ÉDITION.....	10
GRAPHIQUE 10.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON LA CLASSE D'ÂGE	11
GRAPHIQUE 11.	EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE DES ACTIONNAIRES /ÉDITEURS COMME ENTREPRENEUR ET /OU GESTIONNAIRE	12
GRAPHIQUE 12.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES DES MAISONS D'ÉDITION SELON LEUR NIVEAU D'ÉTUDE	13
GRAPHIQUE 13.	HORIZON DE RETRAITE PRÉVU PAR LES ACTIONNAIRES DES MAISONS D'ÉDITION	14
GRAPHIQUE 14.	HORIZON DE RETRAITE DES ACTIONNAIRES SELON LA CLASSE D'ÂGE.....	15
GRAPHIQUE 15.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON LEUR HORIZON DE RETRAITE PAR CLASSE D'ÂGE	15
GRAPHIQUE 16.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON LEUR HORIZON DE RETRAITE ET LA TAILLE DE LEUR MAISON D'ÉDITION	16
GRAPHIQUE 17.	LES ACTIONNAIRES ONT-ILS UN PLAN DE RETRAITE?	17
GRAPHIQUE 18.	NOMBRE D'ACTIONNAIRES QUI ONT ET N'ONT PAS DE PLAN DE RETRAITE SELON LA CLASSE D'ÂGE.....	18
GRAPHIQUE 19.	RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON L'EXISTENCE OU NON D'UN PLAN DE RETRAITE ET LA CLASSE D'ÂGE	18
GRAPHIQUE 20.	EXISTENCE OU NON D'UN PLAN DE SUCCESSION SELON LA PART DE PROPRIÉTÉ DES ACTIONNAIRES	19
GRAPHIQUE 21.	EXISTENCE OU NON D'UN PLAN DE SUCCESSION /RETRAITE SELON LA TAILLE DE LA MAISON D'ÉDITION DE L'ACTIONNAIRE.....	20
GRAPHIQUE 22.	LA SUCCESSION : UNE QUESTION PRÉMATURÉE OU PRÉOCCUPANTE?	21
GRAPHIQUE 23.	LA SUCCESSION : UNE QUESTION PRÉMATURÉE OU PRÉOCCUPANTE POUR LES ACTIONNAIRES QUI N'ONT PAS DE PLAN? RÉPARTITION SELON L'ÂGE DES ACTIONNAIRES	22
GRAPHIQUE 24.	PROPORTION DES ACTIONNAIRES N'AYANT PAS DE PLAN QUI SONT PRÉOCCUPÉS PAR LA SUCCESSION; SELON L'ÂGE DE LEURS MAISONS D'ÉDITION	23
GRAPHIQUE 25.	PRINCIPALE DIFFICULTÉ CONCERNANT L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN DE SUCCESSION	25
GRAPHIQUE 26.	PRINCIPALES DIFFICULTÉS CONCERNANT L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN DE SUCCESSION / RÉPARTITION DES MENTIONS.....	26
TABLEAU 2.	PRINCIPALES DIFFICULTÉS CONCERNANT D'UN PLAN DE SUCCESSION / RÉPARTITION DES MENTIONS.....	27
GRAPHIQUE 27.	PLANS DE SUCCESSION - RÉPARTITION DES ACTIONNAIRES SELON L'OPTION DE SORTIE PRÉVUE	29
GRAPHIQUE 28.	LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES ACTIONNAIRES SANS PLAN ÉTABLI ET PRÉOCCUPÉS PAR LEUR SUCCESSION ET LES OPTIONS PRÉVUES PAR CEUX QUI ONT UN PLAN ÉTABLI	34
GRAPHIQUE 29.	EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE OU NON DE CÉSSION DES ACTIONS ET RÉSULTAT OBTENU PAR LES ACTIONNAIRES DES MAISONS D'ÉDITION	39

1 Présentation

1.1 Objet de l'enquête

L'enquête cherche principalement à établir dans quelle mesure et avec quelle urgence les actionnaires des maisons d'édition canadiennes se heurtent (ou non) à un problème de succession. Elle cherche également à repérer la nature des difficultés ou des obstacles qu'ils peuvent alors rencontrer. Il s'agit d'établir un portrait de la situation relativement à cette problématique de la succession qui devrait contribuer à nourrir la réflexion quant au besoin éventuel de développer des initiatives particulières et quant aux orientations qu'il serait alors pertinent d'envisager.

Les problèmes de succession et – partant - de relève, existent dans bien des secteurs de l'économie. Ils se posent notamment à des fondateurs de PME qui souhaitent «se retirer» et confier en de bonnes mains la compagnie qu'ils ont construite au cours des années avec leurs collaborateurs. En l'occurrence, la très grande majorité des maisons d'édition canadiennes sont nées au cours des quatre dernières décennies et il y a alors lieu d'envisager que ces problèmes de succession puissent se poser avec une portée et une acuité particulière dans cette industrie. D'ailleurs, les préoccupations exprimées à ce sujet au sein de l'industrie ont justement mené, sous l'égide de Patrimoine canadien, à la mise en place d'un *Comité sur le financement et la succession* avec la participation de représentants du monde de l'édition. C'est en réponse aux questions soulevées par ce Comité que Patrimoine canadien a décidé d'effectuer cette enquête pour vérifier avec quelle ampleur, quelle urgence et dans quels termes les éditeurs canadiens peuvent se trouver confrontés à cette problématique de succession.

1.2 Méthodologie et déroulement de l'enquête

L'enquête a plus particulièrement examiné la situation quant à la problématique de la succession des maisons d'édition à but lucratif. En ce sens, sa population cible est celle des actionnaires de ces compagnies et, plus spécifiquement, des maisons d'édition à but lucratif de la liste du *Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition* (PADIÉ). Les maisons d'édition privées à but non-lucratif et les presses universitaires qui peuvent éventuellement être confrontées à un problème de relève ne font pas partie de la base de données collectées et traitées par l'enquête. Compte-tenu des moyens mobilisables /mobilisés, les outils de collecte ne pouvaient d'ailleurs être multipliés et l'analyse de la situation ne pouvait pas être étendue pour prendre en compte ces groupes d'éditeurs. Cependant, alors que l'enquête a été effectuée par voie électronique (accès web au questionnaire), quelques entrevues téléphoniques complémentaires ont permis de recueillir les considérations et préoccupations d'éditeurs dont le statut et l'organisation de la propriété s'écartaient

des modèles dominants auxquels le questionnaire devait être - et était - adapté pour rejoindre le maximum de répondants. Par ailleurs, il faut également noter que les maisons d'édition privées à but lucratif forment la très grande majorité du nombre total d'éditeurs PADIÉ, soit 86%; qu'ils représentent 93% de leurs ventes totales de titres d'auteurs canadiens ou édités par des canadiens et 87% de leur revenu net total (sur la base des données de la banque de données du PADIÉ 2001-2002).

Comme susmentionné, l'enquête a été réalisée par la voie du web. Par courriel, Patrimoine canadien a demandé aux personnes contacts au sein des maisons d'édition de rejoindre leurs co-actionnaires pour les informer de l'enquête et leur transmettre les coordonnées d'accès au questionnaire sur le site d'enquêtes d'EEC Canada. Un pré-test a été effectué. Patrimoine canadien a effectué l'expédition générale des courriels le 3 mars 2003 à 209 adresses de maisons d'édition. Les résultats de l'enquête présentés dans ce rapport prennent en compte les questionnaires retournés jusqu'au 26 mars. Au total, 128 actionnaires de 83 maisons d'édition (soit 44% du nombre total d'éditeurs à but lucratif du PADIÉ) ont répondu au questionnaire. La collaboration des associations professionnelles qui ont sensibilisé leurs membres à travers leurs bulletins d'information a significativement contribué à atteindre ce taux de réponse relativement élevé pour une enquête de ce type¹.

2 Toile de fond: l'âge des maisons d'édition canadiennes

Le profil des maisons d'édition «PADIÉ». L'industrie canadienne de l'édition est somme toute relativement jeune. Sur la base des informations figurant dans la base de données du PADIÉ pour 2001-2002, il ressort que la très grande majorité des maisons d'édition canadienne sont nées au cours des quatre dernières décennies. Comme l'indique le tableau 1, 94,4% de l'ensemble des maisons d'édition se sont établies il y a moins d'une quarantaine d'années. Par ailleurs, celles qui se sont établies il y a moins de 20 ans représentent 38,3%. C'est dire que **plus de la moitié des maisons d'éditions canadiennes (soit 56,1%) ont entre 20 et 40 ans d'existence**. Dans le cas des maisons d'édition à but lucratif, 53,8% se situent dans cette fourchette d'âge suivant leur année d'établissement (voir le graphique 1).

Cela indique qu'une bonne proportion des maisons d'édition ont passé le cap de «l'adolescence» et atteint celui de la maturité. Cela laisse également entrevoir qu'une bonne partie d'entre elles peuvent aujourd'hui se trouver au stade auquel la question de la relève et de succession se pose, ou devrait bientôt se poser, à ceux qui les ont fondées et dirigées jusque-là (à moins, pour certains, qu'elle ne se soit posée à elles il y a quelques années déjà, avec ou sans solution).

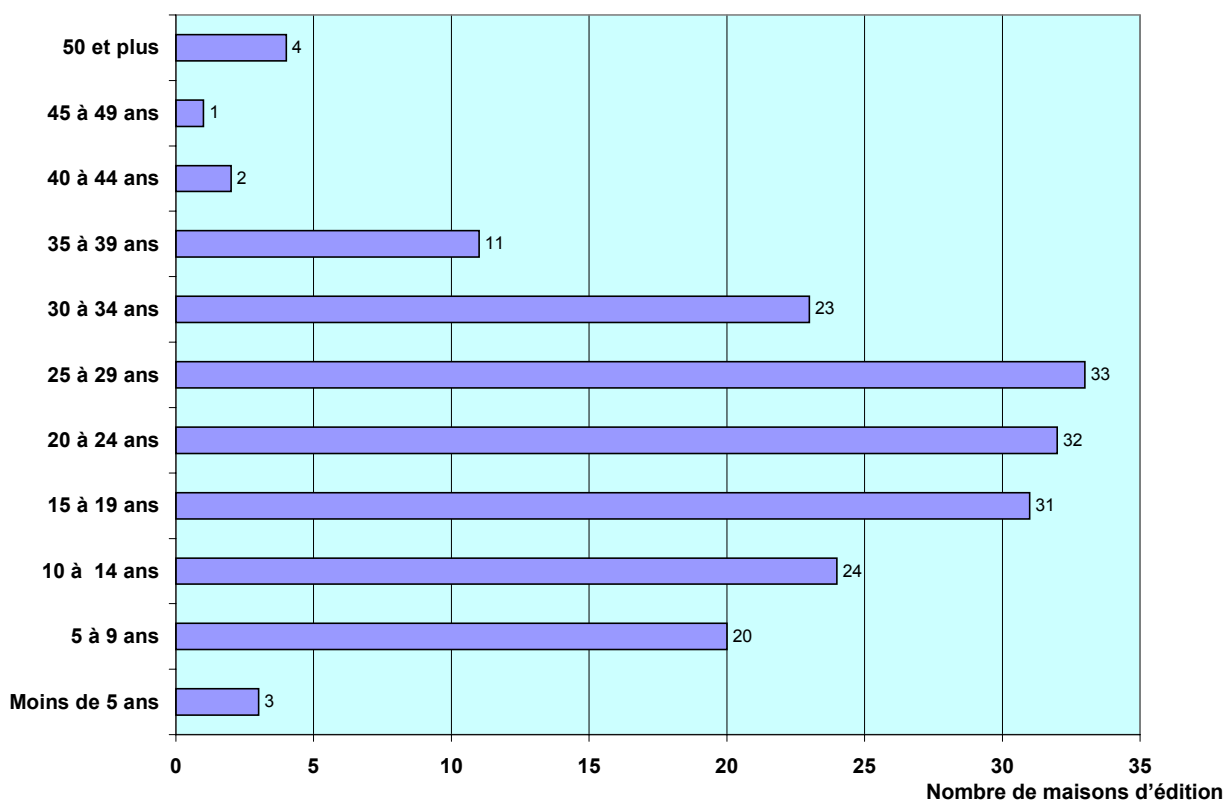
¹ D'un point de vue statistique, la fiabilité des résultats peut aussi être considérée comme relativement satisfaisante. À un seuil de confiance de 90%, la marge d'erreur sur les résultats exprimés en terme de proportion est de l'ordre de +/- 6,7% pour les maisons d'édition et de +/- 6,0% pour les actionnaires (estimation basée sur des populations totales de 184 maisons d'édition et de 400 actionnaires).

Tableau 1. Proportion cumulée du nombre total de maisons d'édition selon l'âge² et le statut

Âge de la maison d'édition	Maisons d'édition privées à but lucratif	Maisons d'édition privées à but non-lucratif	Presses universitaires	Toutes maisons d'édition
Moins de 5 ans	1,6%	0,0%	0,0%	1,4%
Moins de 10 ans	12,5%	5,6%	0,0%	11,2%
Moins de 15 ans	25,5%	11,1%	0,0%	22,9%
Moins de 20 ans	42,4%	22,2%	0,0%	38,3%
Moins de 25 ans	59,8%	38,9%	8,3%	55,1%
Moins de 30 ans	77,7%	72,2%	33,3%	74,8%
Moins de 35 ans	90,2%	83,3%	75,0%	88,8%
Moins de 40 ans	96,2%	83,3%	83,3%	94,4%
40 ans et plus	3,8%	16,7%	16,7%	5,6%
Nombre d'éditeurs	184	18	12	214

Compilation EEC Canada d'après la base de données PCH/PADIÉ

Graphique 1. Répartition du nombre total de maisons d'édition à but lucratif selon l'âge (éditeurs PADIÉ)³

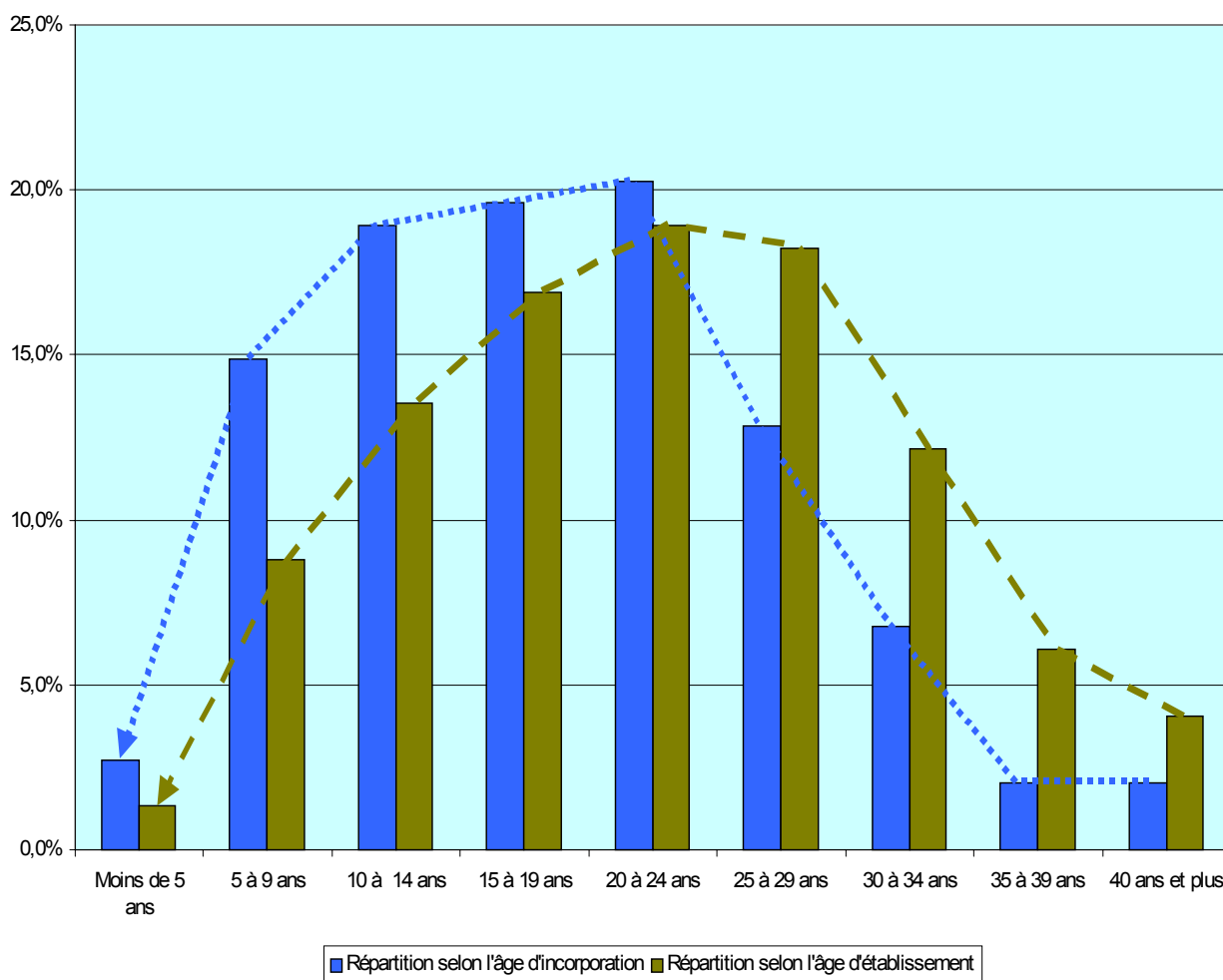


² L'âge est calculé en fonction de la date d'établissement de la maison d'édition (et non pas en ce qui concerne les compagnies privées incorporées, en fonction de la date d'incorporation qui, elle, a pu se faire éventuellement plus tard).

³ Idem note 1.

Dans bien des cas, les maisons d'édition ne se sont incorporées que plusieurs années après s'être établies et elles ont pu changer d'identité ou de statut juridique au cours de leur histoire. Le graphique 2 ci-après reflète ce fait : on observe que le profil de répartition des maisons d'édition selon leur âge d'incorporation est semblable, mais décalé d'environ cinq ans par rapport à celui basé sur leur âge d'établissement.

Graphique 2. Répartition des maisons d'édition à but lucratif selon leur âge d'établissement et leur âge d'incorporation (éditeurs PADIÉ)⁴

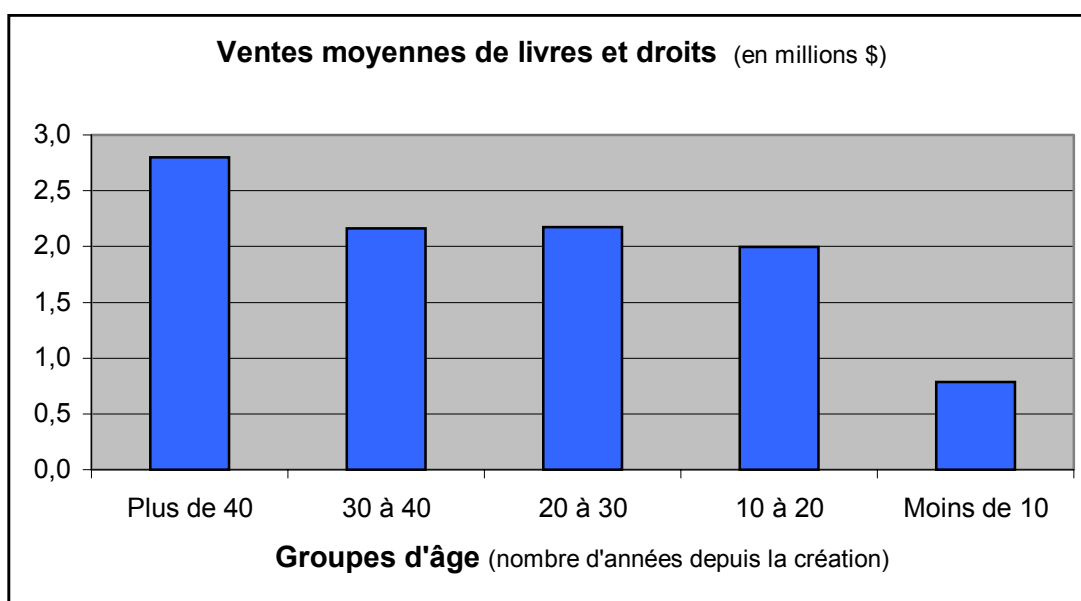


Source : EEC Canada à partir de la base de données PCH /PADIÉ

⁴ À la différence du graphique 1 basé sur 184 maisons d'édition, ce graphique 2 est établi sur la base des 148 maisons d'édition pour lesquels les données sur les deux dates – d'établissement – et – d'incorporation – étaient disponibles.

Âge et chiffre d'affaires des maisons d'édition. Il peut être noté que la corrélation entre l'âge des maisons d'édition et leur chiffre d'affaires n'est pas très significative. Certes, comme le montre le graphique 3, les ventes moyennes de livres et droits tendent à s'accroître du groupe des plus jeunes (moins de 10 ans) à celui des plus âgées (plus de 40 ans). Toutefois, le niveau moyen de ces ventes ne diffère guère entre les groupes d'âge 10 à 20, 20 à 30 et 30 à 40 ans. Il existe d'ailleurs une forte dispersion des tailles des maisons d'édition autour ces moyennes)⁵.

Graphique 3. Revenu net moyen des maisons d'édition à but lucratif selon le groupe d'âge (éditeurs PADIÉ)

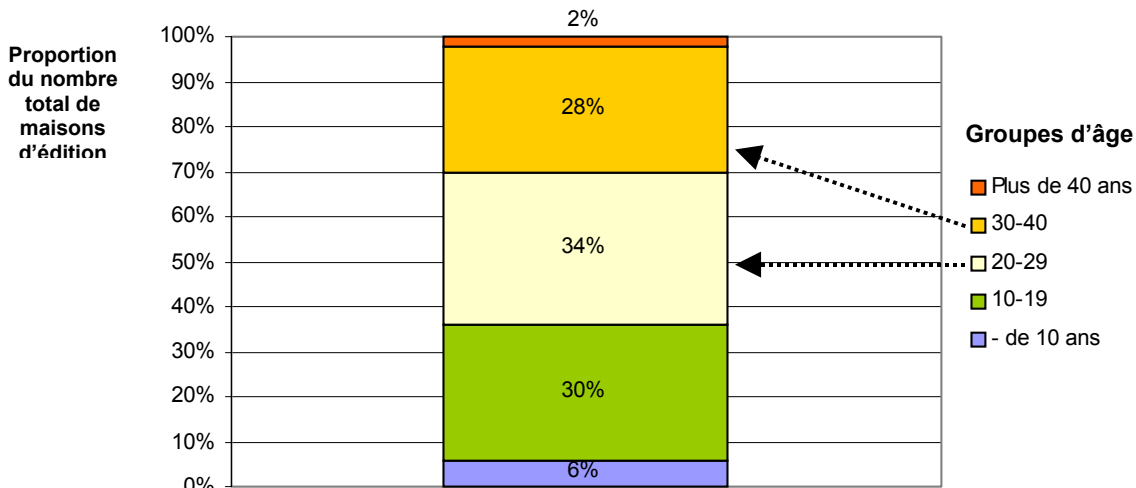


Source : EEC Canada à partir de la base de données PCH /PADIÉ

Le profil des maisons d'édition «répondantes». Les 128 répondants à l'enquête sont des actionnaires de 83 maisons d'édition. Le profil par âge de ces maisons d'édition est relativement similaire à celui de la population totale des éditeurs PADIÉ : 94% d'entre elles ont moins de 40 ans (96% pour l'ensemble des éditeurs PADIÉ); la tranche des 20-40 ans parmi les maisons répondantes (62%) est sensiblement plus élevée que dans l'ensemble des éditeurs PADIÉ (53,8%). Le graphique 4 présente la répartition des maisons d'édition répondantes par âge.

⁵ On obtient grosso modo le même genre de résultats lorsque l'on examine la relation entre l'âge et le revenu net total des maisons d'édition (c'est-à-dire en prenant également compte les autres revenus et les subventions en sus des ventes de livres et droits).

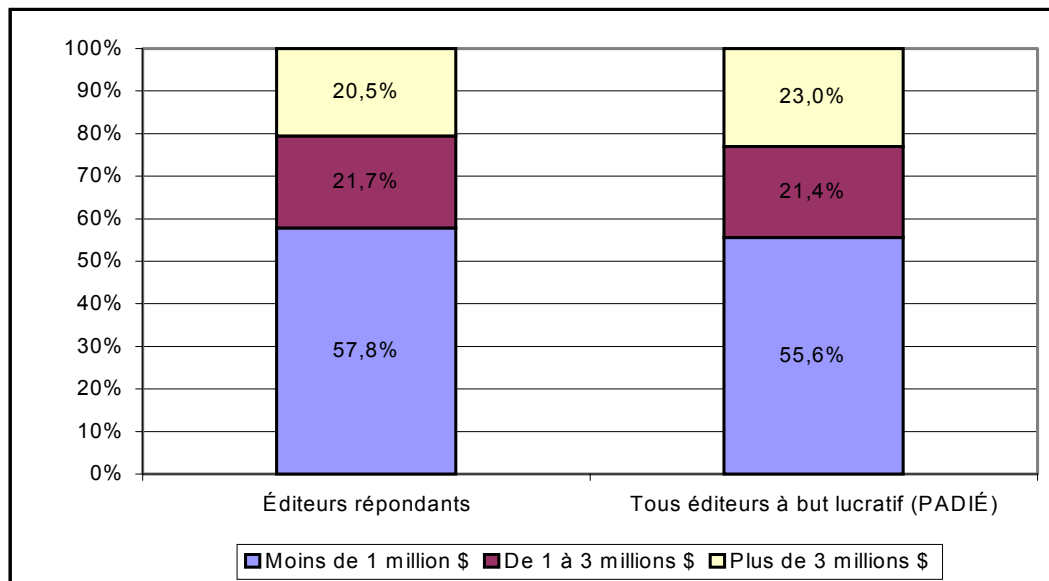
Graphique 4. Répartition des maisons d'éditions répondantes par groupes d'âge



Source : EEC Canada

Par ailleurs, la répartition des maisons d'édition répondantes selon le volume d'affaire (revenu net total) est aussi très similaire à celle de l'ensemble de maisons d'édition canadiennes à but lucratif (tel qu'appréhendé à partir de leur accès à l'aide du PADIÉ), ce qu'illustre bien le graphique 5 ci-après.

Graphique 5. Répartition des maisons d'édition de l'enquête et du PADIÉ selon le chiffre d'affaires



Source : EEC Canada

3 Profil des maisons d'édition des actionnaires répondants

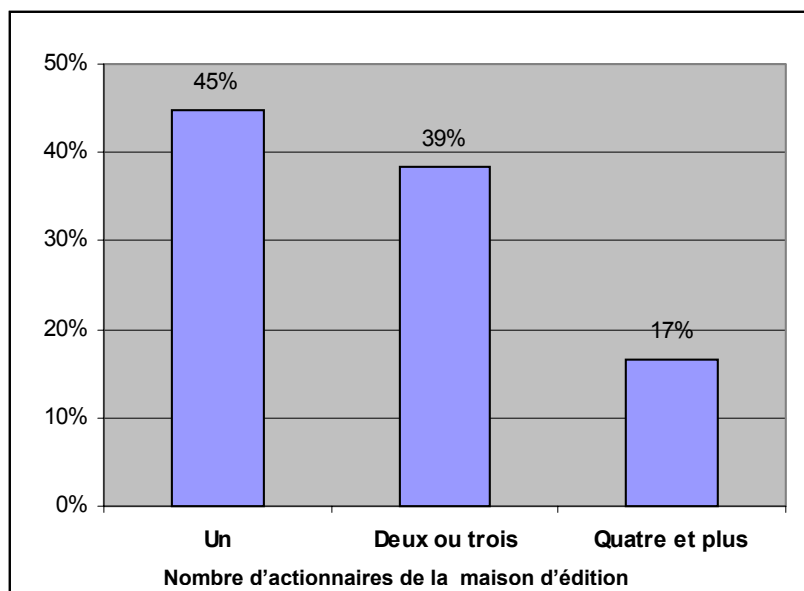
Au total 128 actionnaires de 83 maisons d'édition ont participé à l'enquête⁶. Cette section présente les caractéristiques suivantes de ces maisons d'édition:

- leur répartition selon le nombre d'actionnaires;
- leur répartition selon la part des actions votantes de la compagnie détenues par les répondants.

3.1 Nombre d'actionnaires par maison d'édition

La grande majorité des maisons d'édition des répondants ont un nombre relativement limité d'actionnaires. En fait, **près de la moitié (45%) des compagnies sont détenues par un actionnaire unique et plus des 4/5ièmes (soit 83%) comptent 3 co-actionnaires ou moins** (voir le graphique 6).

Graphique 6. Répartition des maisons d'édition selon le nombre d'actionnaires



Source : EEC Canada

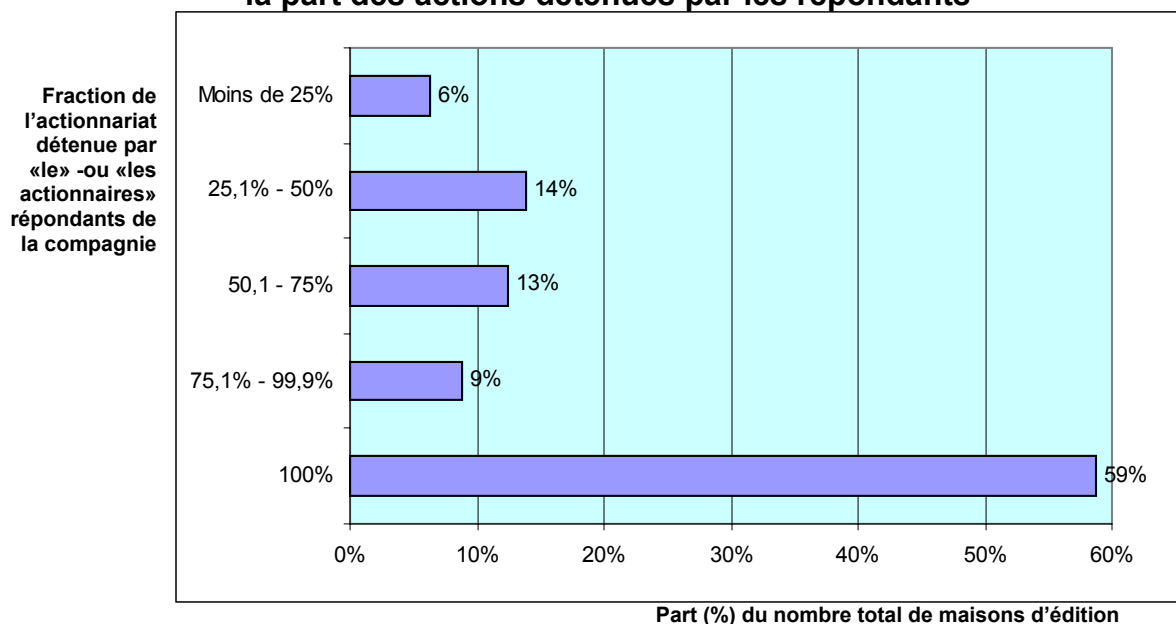
⁶ Cette section se base sur 118 réponses valides correspondant à 80 maisons d'édition.

Ce profil n'est pas sans incidence relativement à la question de la succession. Tout simplement, dans le cas de 45% des compagnies concernées, l'option de sortie par la vente /rachat de leurs parts de propriété par des co-actionnaires est inexistante pour les actionnaires puisqu'il s'agit de propriétaires uniques.

3.2 Part des actions votantes détenues par les répondants

Comme susmentionné, cette enquête a pu bénéficier d'un solide répondant de la part des actionnaires des maisons d'édition contactées (et 40% des compagnies contactées ont fait l'objet d'au moins un questionnaire complété). Dans le cas des 56 maisons d'édition sur 80 dont la propriété n'est pas détenue par un actionnaire unique, certains des co-actionnaires n'ont éventuellement pas répondu à l'enquête. Toutefois, comme le montre le graphique 7, les actionnaires répondants représentent plus de 50% des actions votantes dans une proportion, nettement majoritaire, de 81% de l'ensemble des «maisons répondantes».

Graphique 7. Répartition des maisons d'édition selon la part des actions détenues par les répondants



Source : EEC Canada

4 Profil des actionnaires

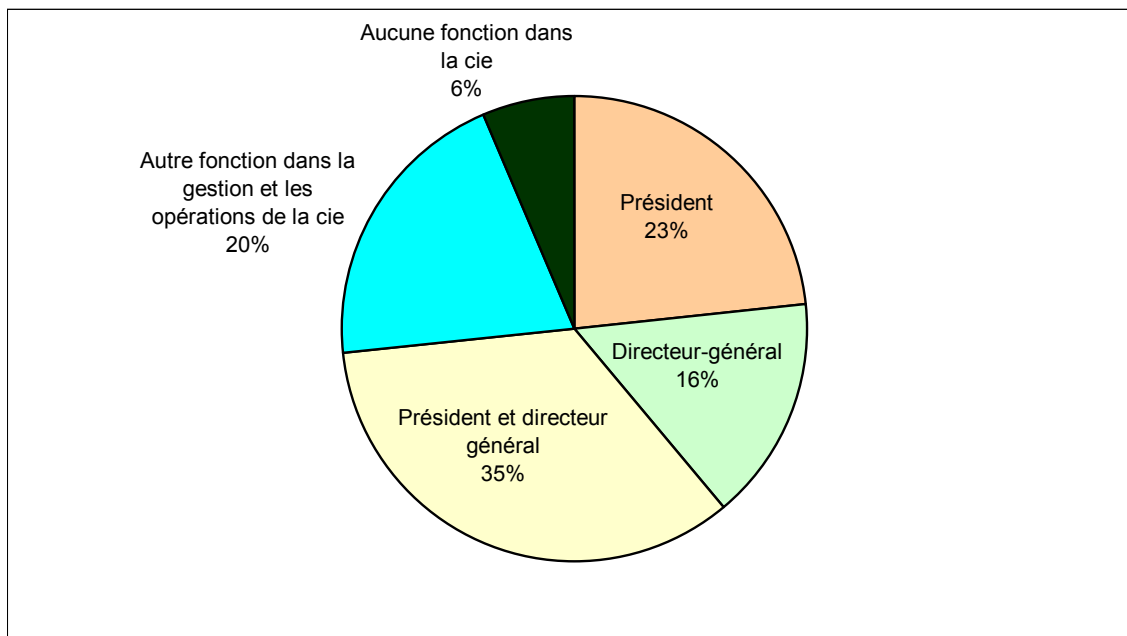
Cette section présente le profil des actionnaires des maisons d'édition⁷ qui ont participé à l'enquête selon les caractéristiques suivantes :

- les fonctions /responsabilités des actionnaires au sein de la maison d'édition;
- l'origine de leur lien avec la compagnie;
- leur classe d'âge;
- leur expérience préalable d'entrepreneur et de gestionnaire;
- leur niveau de formation académique.

4.1 Fonctions /responsabilités des actionnaires

Près des trois-quart (74%) des actionnaires répondants occupent les fonctions de président et/ou directeur général de leur maison d'édition et les 4/5èmes des autres remplissent également une fonction dans la gestion et les opérations de la compagnie. Seulement 6% des répondants participent à la compagnie au seul titre d'actionnaire (voir le graphique 8).

Graphique 8. Fonctions /responsabilités des actionnaires dans la compagnie



Source : EEC Canada

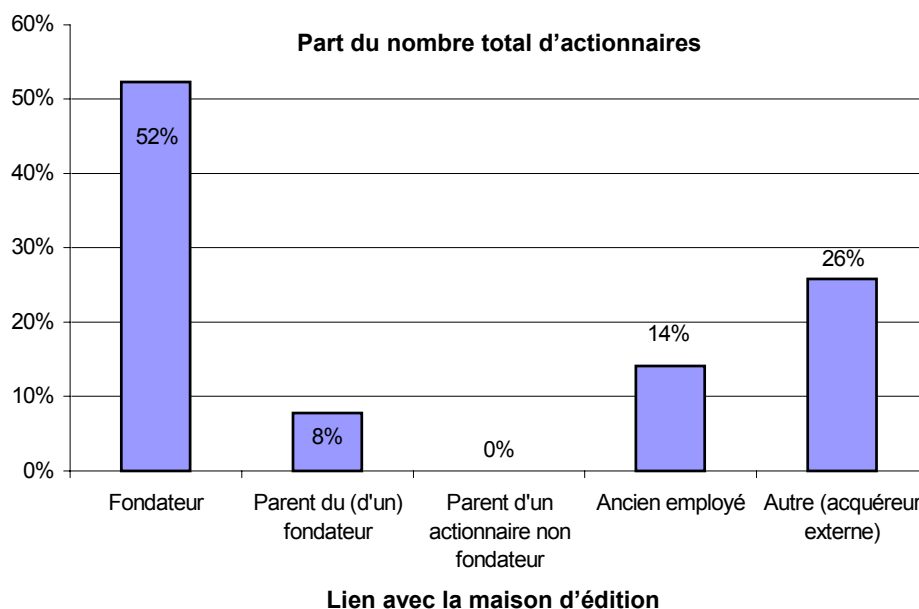
⁷ Les résultats présentés portent sur 118 actionnaires pour lesquelles toutes les données concernées étaient disponibles et valides.

Ainsi, la majorité des maisons d'édition ne comptent qu'un nombre limité d'actionnaires qui sont généralement engagés dans les activités courantes de gestion de leur entreprise.

4.2 Origine du lien avec la compagnie

Approximativement la moitié des actionnaires sont des fondateurs de leur maison d'édition. Par ailleurs 10% sont des parents du fondateur, ou d'un des fondateurs, de la compagnie. Parmi les 40% d'actionnaires qui ne sont ni fondateur, ni parent d'un fondateur, environ les 2/3 sont des acquéreurs externes alors que l'autre tiers est formé d'employés qui sont devenus actionnaires de la maison d'édition dans laquelle ils travaillaient déjà. Aucun actionnaire n'est parent d'un actionnaire non fondateur (voir le graphique 9).

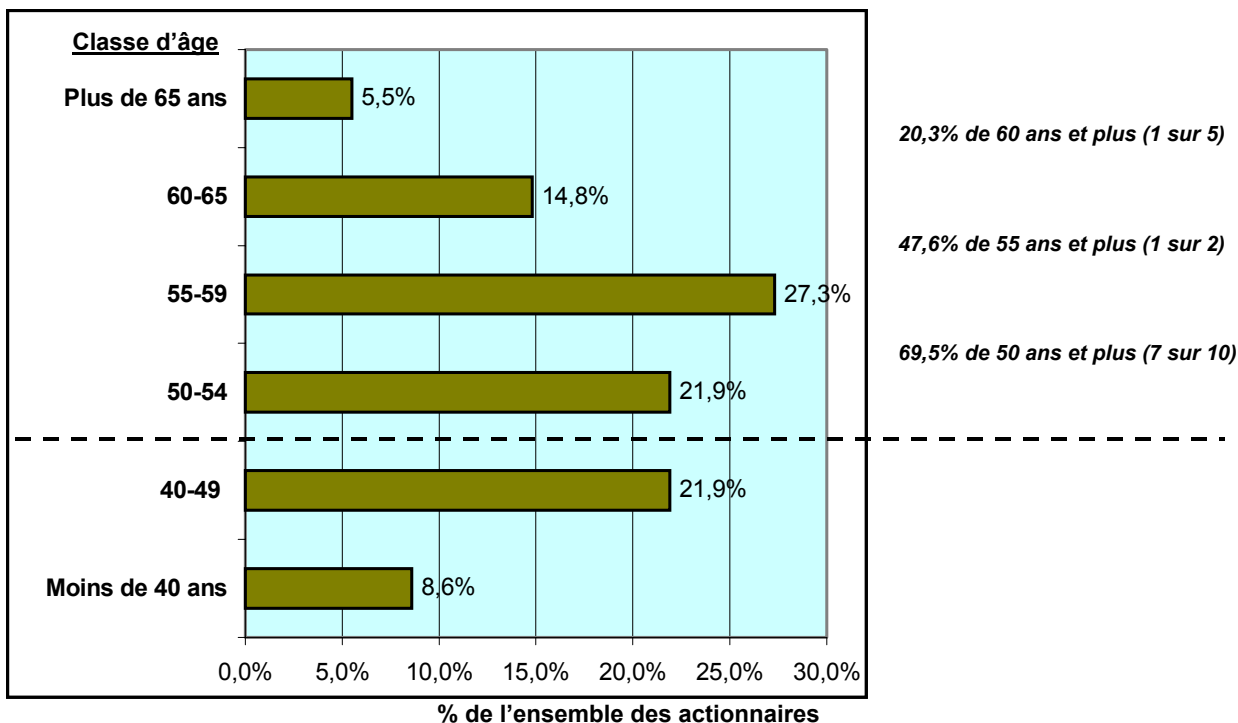
Graphique 9. Répartition des actionnaires selon la base du lien avec la maison d'édition



4.3 Âge des actionnaires

Moins de 10% des actionnaires des maisons d'édition qui ont participé à l'enquête ont moins de 40 ans. Un peu plus de 20% sont dans la quarantaine. **Ainsi, environ 70% des actionnaires ont 50 ans et plus. Plus spécifiquement, la moitié des actionnaires sont dans la cinquantaine et une majorité d'entre eux sont plus près de la soixantaine que de la quarantaine. Finalement, parmi les quelques 20% qui ont atteint 60 ans et plus, environ les trois-quart sont encore de jeunes sexagénaires, les 65 ans et plus comptant pour l'autre quart (voir le graphique 10).**

Graphique 10. Répartition des actionnaires selon la classe d'âge



Source : EEC Canada

Ainsi, il ressort du profil dressé jusqu'à présent :

- que la majorité des maisons d'édition (62%) sont entrées en opération il y a entre 20 et 40 ans;
- que la plupart ne comptent qu'un faible nombre d'actionnaires (83% avec 3 co-actionnaires dont plus de la moitié avec une unique actionnaire);
- que la moitié de ces actionnaires (52%) sont aussi des fondateurs de leur maison d'édition;
- que ces actionnaires participent très largement à la gestion de leur compagnie à titre président et/ou directeur général (74%) ou y remplissent un autre rôle dans la gestion et les opérations (20%);
- que près de la moitié de ces actionnaires ont la soixantaine et plus (20%) ou s'en approchent (27% de 55-59 ans).

4.4 Expérience professionnelle antérieure et formation

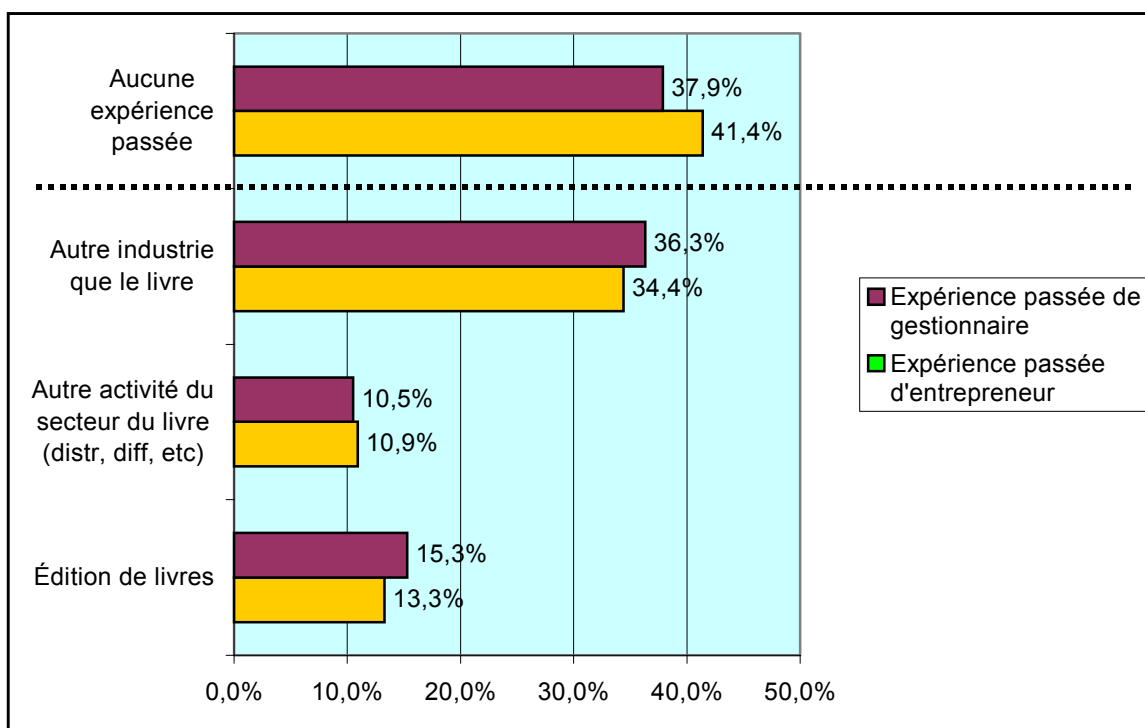
Expérience préalable comme entrepreneur et gestionnaire

La majorité des répondants disposaient d'un bagage d'expérience entrepreneuriale et de gestionnaire préalablement à la création de leur maison d'édition ou à leur entrée dans la compagnie en tant qu'actionnaire (voir le graphique 11).

Cela étant, ceux qui n'avaient pas connu ce genre d'expérience, ni comme entrepreneur (41%), ni comme gestionnaire (38%) représentent somme toute une forte minorité de l'ensemble des répondants.

Par ailleurs, un peu plus d'un tiers des actionnaires qui disposaient d'une telle expérience ne l'avaient pas acquise dans le secteur du livre, mais dans une autre industrie. En fait, une petite minorité des actionnaires s'étaient déjà directement confrontés à l'activité d'édition de livres à titre d'entrepreneur (13%) et /ou de gestionnaire (15%).

Graphique 11. Expérience antérieure des actionnaires /éditeurs comme entrepreneur et /ou gestionnaire

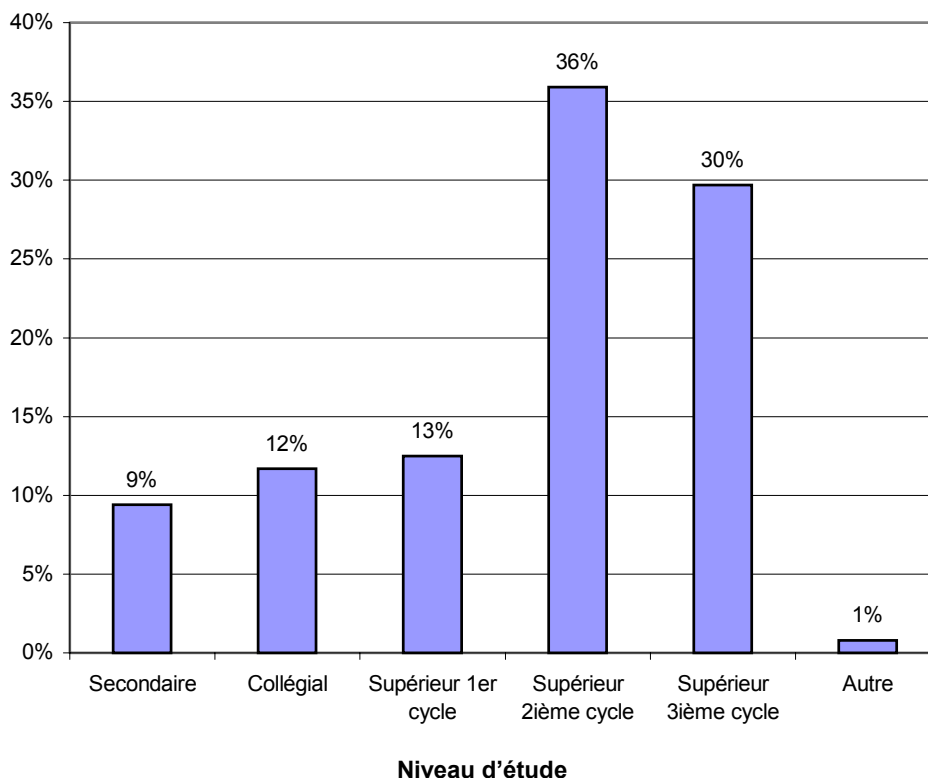


Source : EEC Canada

Niveau de formation académique

Les actionnaires des maisons d'édition ont très majoritairement une formation académique de niveau universitaire (79%) et les 2/3 ont d'ailleurs un diplôme d'enseignement supérieur de 2ème ou de 3ème cycle (voir le graphique 12).

Graphique 12. Répartition des actionnaires des maisons d'édition selon leur niveau d'étude



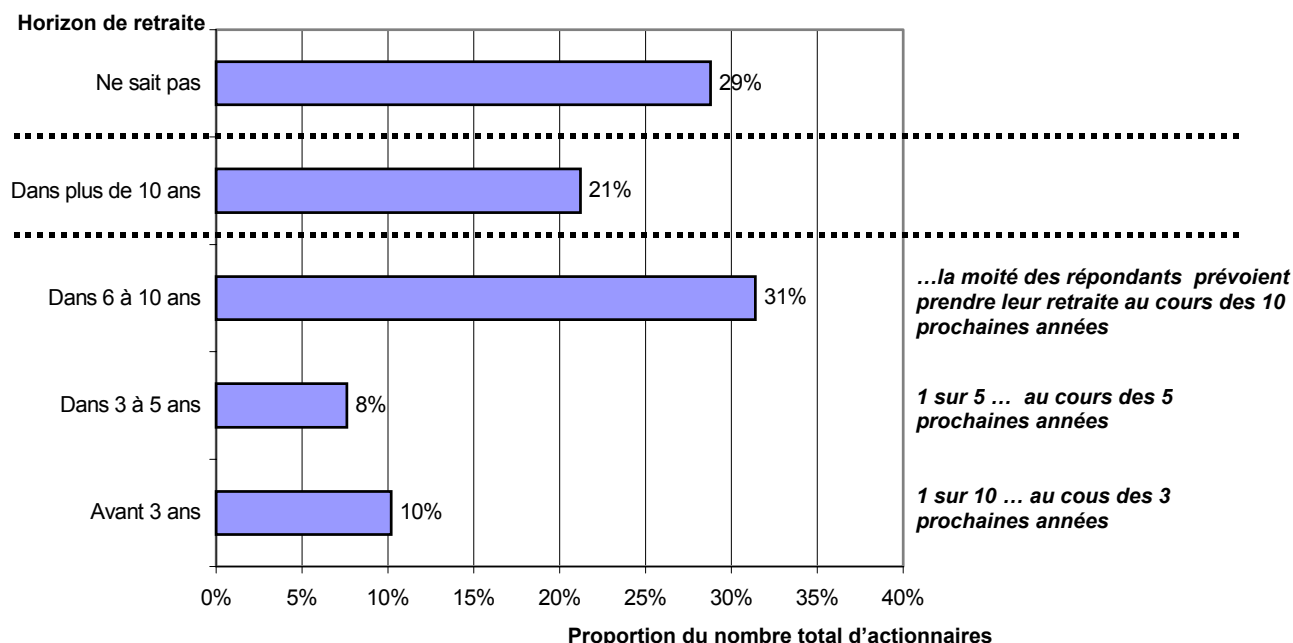
5 Importance et urgence de la question de la succession

5.1 Horizon prévu de retraite

La moitié des éditeurs-actionnaires (49%) prévoient prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années. Parmi ceux-ci, plus d'un tiers envisagent de «se retirer» dans les 5 ans et 1 sur 5 a prévu de le faire au cours des deux prochaines années.

En proportion de l'ensemble des répondants, 10% des actionnaires comptent ainsi prendre leur retraite très prochainement (avant trois ans) et 8%, prochainement, d'ici 3 à 5 ans. Par ailleurs près d'un tiers des répondants (31%) prévoient prendre leur retraite à l'horizon encore relativement rapproché des 5 à 10 ans, alors qu'ils sont 21% à envisager de prendre leur retraite à plus long terme (voir le graphique 13).

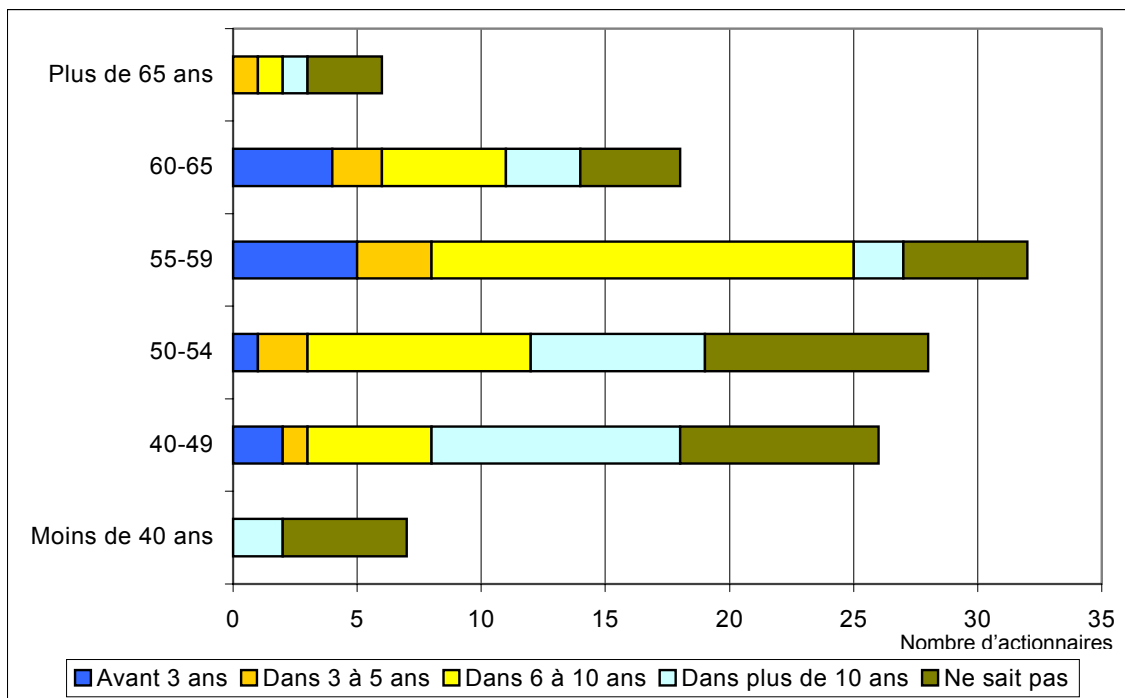
Graphique 13. Horizon de retraite prévu par les actionnaires des maisons d'édition



Cela étant, une proportion très notable des répondants - soit 29% - déclarent ne pas savoir quand ils prendront leur retraite. Il est difficile d'interpréter une telle donnée. Le graphique 14 permet de constater que la proportion d'actionnaires «qui ne savent pas quand ils prendront leur retraite» est significative dans toutes les classes d'âge considérées. Cependant, comme le fait ressortir plus directement le graphique 15,

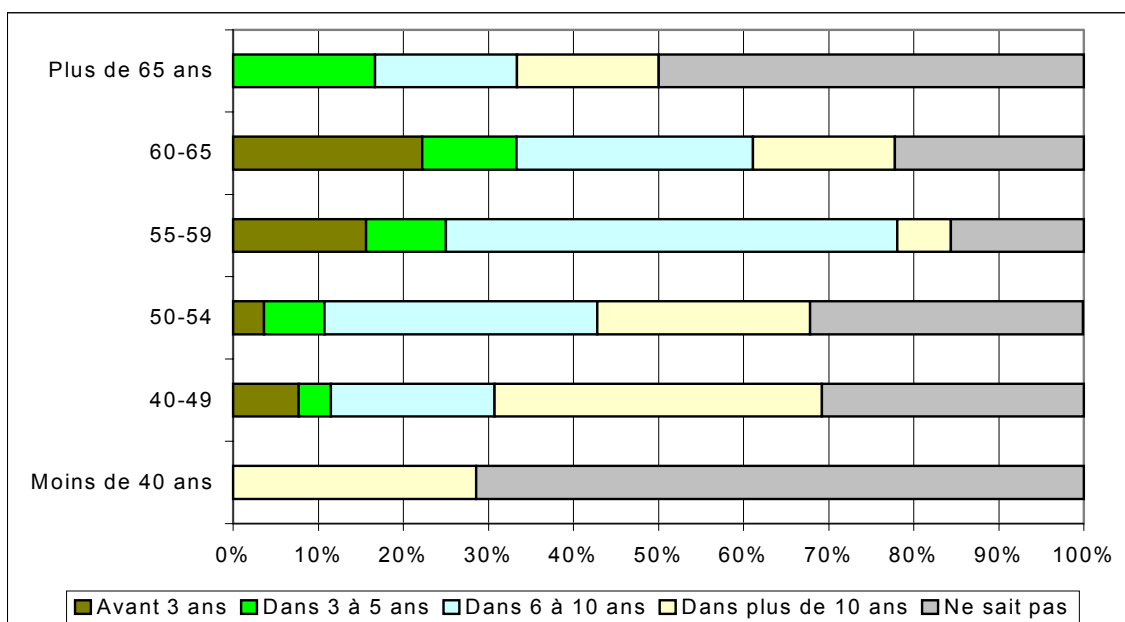
les proportions sont nettement plus élevées pour deux classes d'âge : celle des actionnaires de «moins de 40 ans», ce qui n'est guère surprenant, mais aussi celle des «65 ans et plus», ce qui l'est peut-être davantage.

Graphique 14. Horizon de retraite des actionnaires selon la classe d'âge



Source : EEC Canada

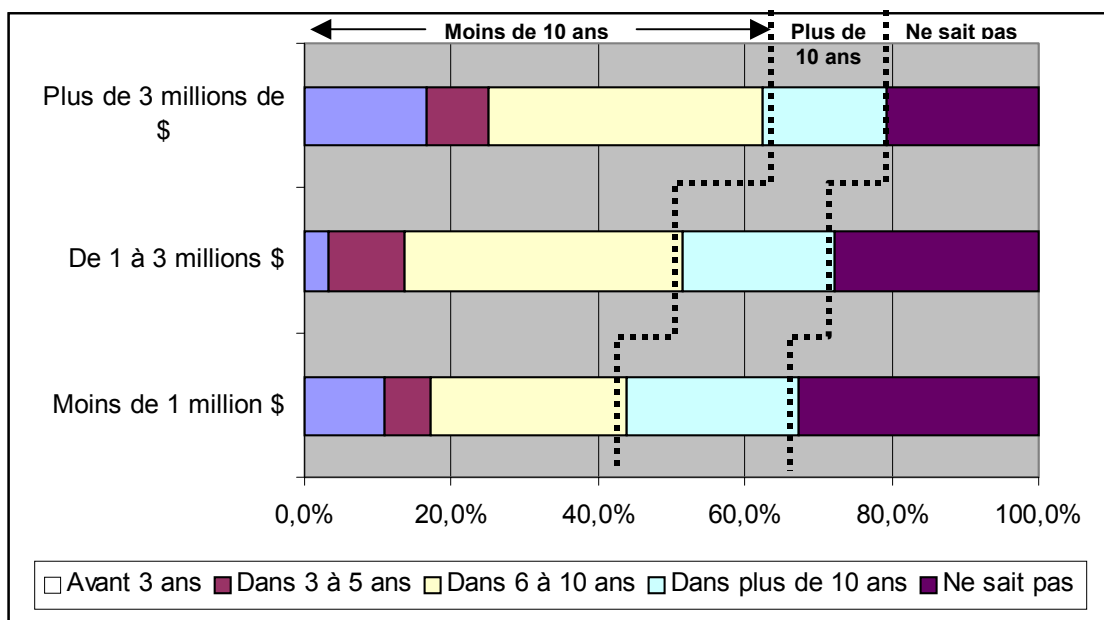
Graphique 15. Répartition des actionnaires selon leur horizon de retraite par classe d'âge



Horizon de retraite et taille de la maison d'édition. Les horizons de retraite des actionnaires se profilent de manière sensiblement différenciée selon la taille de leur maison d'édition (suivant le chiffre d'affaires). La proportion d'actionnaires qui prévoient de prendre leur retraite dans un avenir très rapproché (au cours des 3 prochaines années) est plus élevée parmi ceux des maisons de plus grande taille (voir le graphique 16). Par ailleurs, la proportion des actionnaires qui envisagent de prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années tend à s'élever avec la taille de leurs maisons d'édition alors que la proportion de ceux qui «ne savent pas» quand ils prendront leur retraite diminue avec la taille. On pourrait présumer que cela résulte d'une certaine corrélation entre l'âge moyen des actionnaires, celui de leurs compagnies et la taille moyenne des compagnies; toutefois, il a été montré précédemment que la relation entre l'âge et la taille des maisons d'édition n'est pas très consistante (section 2, page 5).

Quoiqu'il en soit, il y a lieu de retenir que la question de la relève ne semble pas réservée aux maisons d'édition de moindre taille, mais qu'elle est susceptible de se poser avec autant d'accuité à des compagnies de plus grande taille.

Graphique 16. Répartition des actionnaires selon leur horizon de retraite et la taille de leur maison d'édition

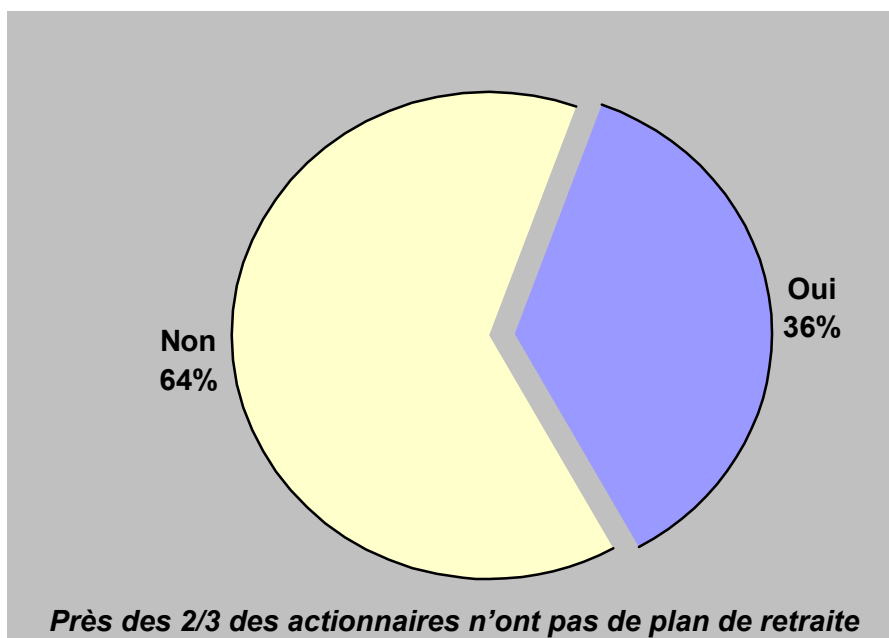


Source : EEC Canada

5.2 Existence ou non d'un plan de retraite

La grande majorité des actionnaires des maisons d'édition n'ont pas de plan de retraite établi (voir le graphique 17).

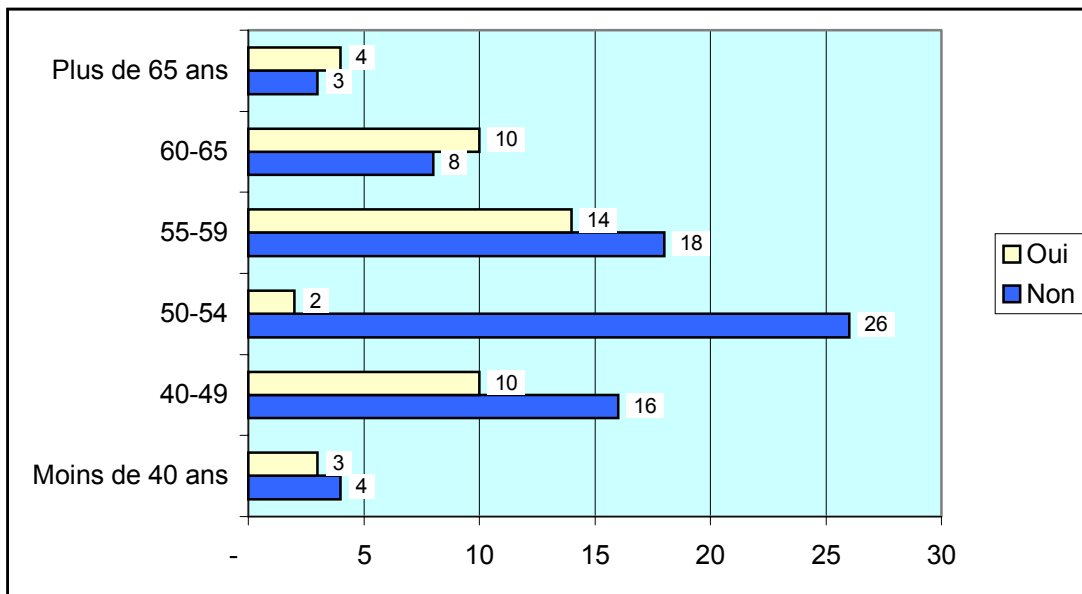
Graphique 17. Les actionnaires ont-ils un plan de retraite?



Source : EEC Canada

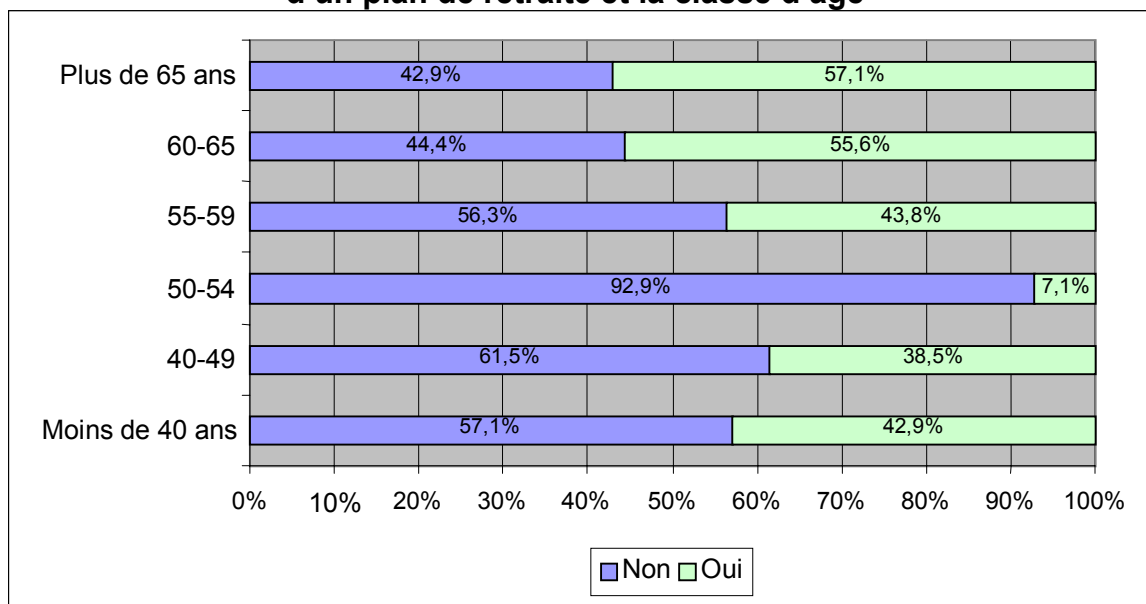
Plan de succession et âge des actionnaires. La proportion d'actionnaires qui n'ont pas de plan de retraite établi est très significative dans toutes les classes d'âge (voir le graphique 18). C'est le cas de la majorité des «moins de 40 ans» (57%) et de ceux qui sont dans la quarantaine (61%), **mais aussi de ceux qui sont dans la cinquantaine en particulier parmi les «50-54 ans» dont 93% n'ont pas de plan établi; la proportion étant de 56% pour les «55 à 59 ans».** Par ailleurs, une **proportion très notable des actionnaires des classes «60 à 65 ans» et «plus de 65 ans» (soit respectivement 44% et 43%) n'ont pas non plus de plan de retraite** (voir le graphique 19).

Graphique 18. Nombre d'actionnaires qui ont et n'ont pas de plan de retraite selon la classe d'âge



Source : EEC Canada

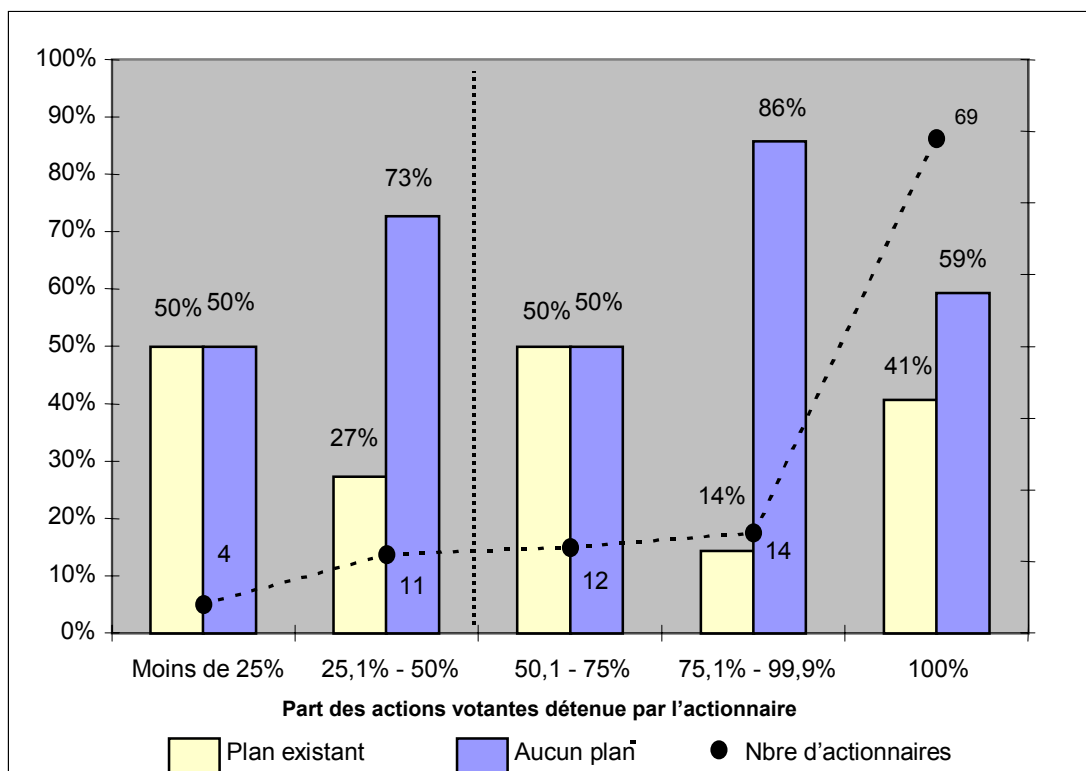
Graphique 19. Répartition des actionnaires selon l'existence ou non d'un plan de retraite et la classe d'âge



Source : EEC Canada

Plan de succession et part de propriété. Quelle que soit leur part de propriété, la moitié ou plus des actionnaires n'ont pas de plan de succession. Parmi ceux qui détiennent de 25% à 50% des actions votantes de leur maison d'édition, près des trois-quart sont dans cette situation (voir le graphique 20). Parmi les actionnaires qui détiennent une majorité de parts dans leur compagnie (soit 86% des répondants), plus de 6 sur 10 (62%) n'ont pas de plan de succession.

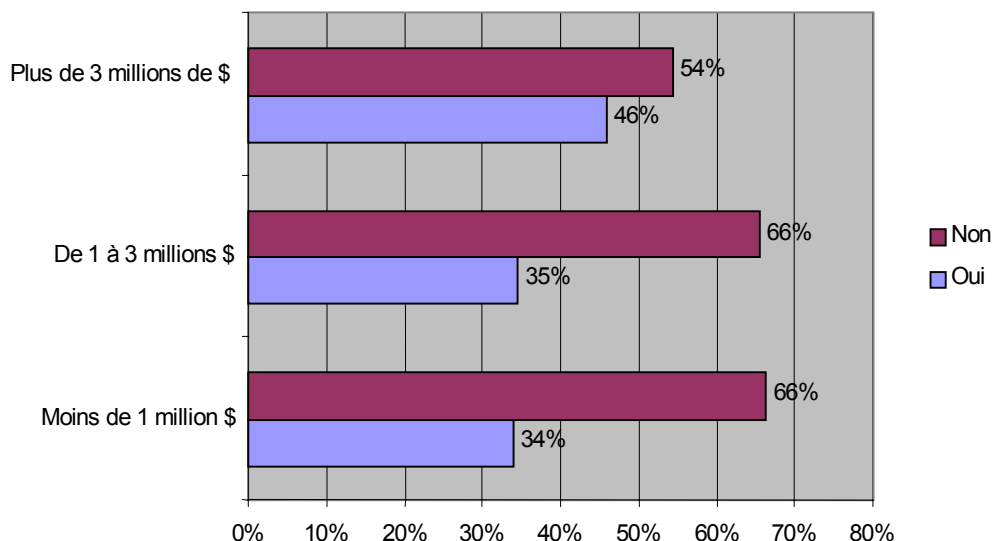
Graphique 20. Existence ou non d'un plan de succession selon la part de propriété des actionnaires



Source : EEC Canada

Plan de succession et taille de la maison d'édition. La taille de la maison d'édition (selon le chiffre d'affaires) n'est pas un facteur qui joue un rôle important dans le fait d'avoir ou non un plan de succession /retraite. Certes, la proportion des actionnaires qui ont un tel plan est plus élevée parmi ceux des plus grandes maisons (plus de 3 millions \$ de C.A.) que parmi ceux des maisons de moindre taille, mais comme pour ces derniers, cette proportion est minoritaire (46%). Par ailleurs, c'est dans une proportion similaire des 2/3 que les actionnaires des maisons d'édition de «moins de 1 million \$» et ceux des maisons de «1 à 3 millions \$» déclarent ne pas avoir de plan de retraite établi (voir le graphique 21).

**Graphique 21. Existence ou non d'un plan de succession /retraite
selon la taille de la maison d'édition de l'actionnaire**
(base chiffre d'affaires)

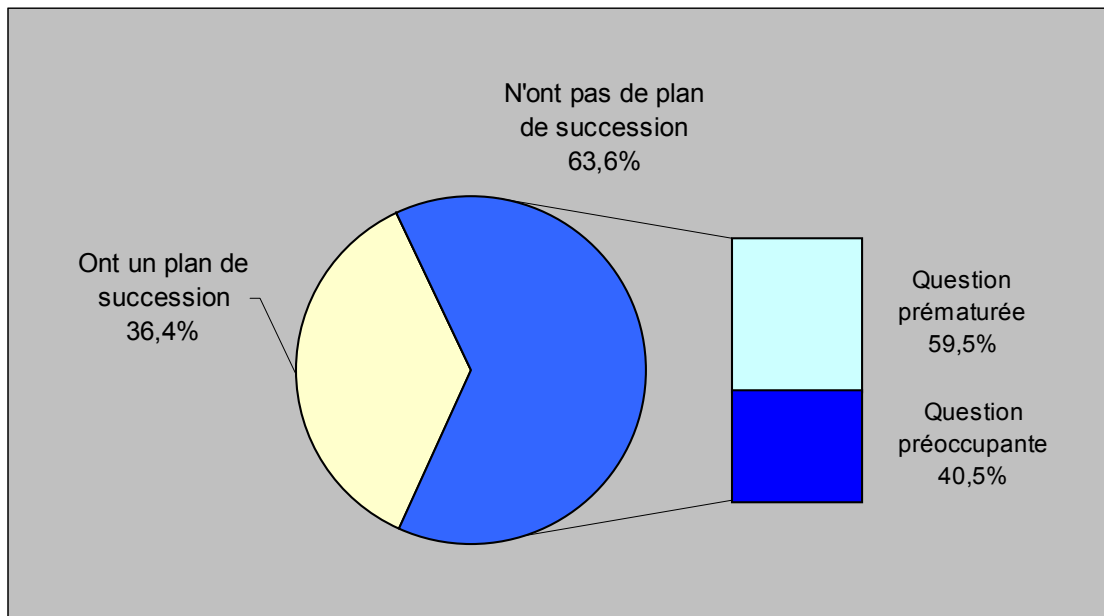


Source : EEC Canada

5.3 Absence de plan de succession : une question prématurée ou préoccupante pour les actionnaires?

Les 2/3 des actionnaires n'ont pas de plan de retraite. Est-ce parce qu'ils considèrent prématuré pour eux d'établir un tel plan, par exemple parce qu'ils sont encore jeunes et /ou qu'ils n'envisagent prendre leur retraite que dans un avenir encore éloigné? Ou bien sont-ils préoccupés par leur succession qu'ils n'ont pas encore pu planifier?

Parmi le 2/3 de l'ensemble des actionnaires qui ont déclaré ne pas avoir de plan de succession, le plus grand nombre considère qu'il est en fait prématuré pour eux d'en établir un, cette question de succession ne se posant pas dans un avenir rapproché. **La succession est une question qui préoccupe 40,5% des actionnaires qui n'ont pas encore prévu de plan** à ce sujet, ce qui représente près d'un actionnaire sur quatre (25,4%) parmi l'ensemble des répondants à l'enquête (voir le graphique 22).

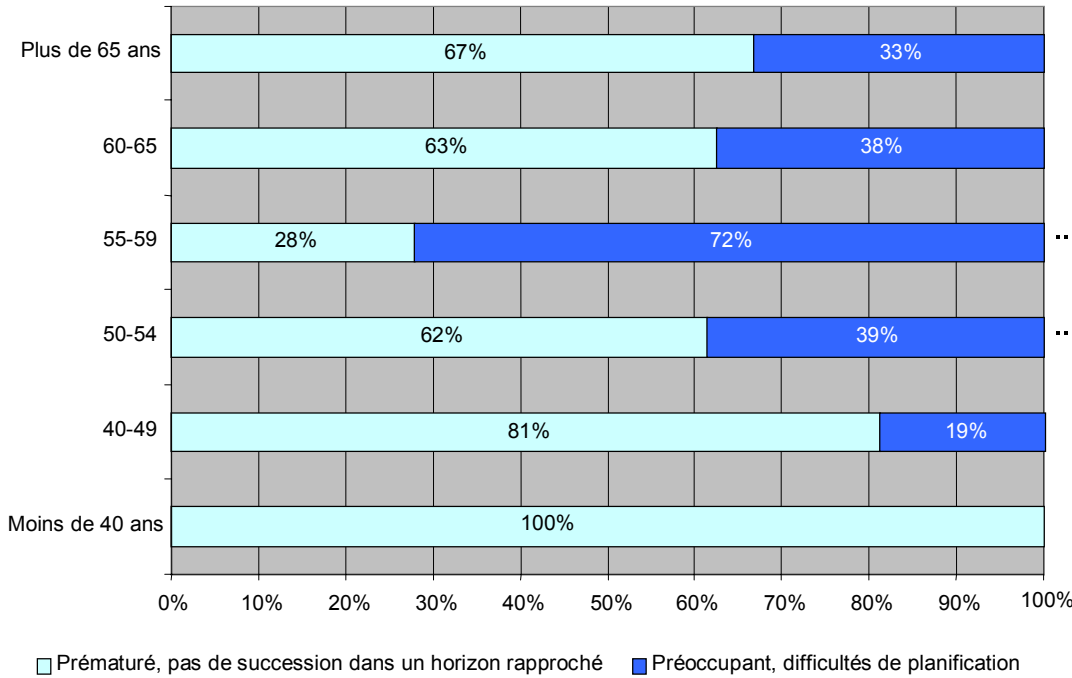
Graphique 22. La succession : une question prématurée ou préoccupante?

Source : EEC Canada

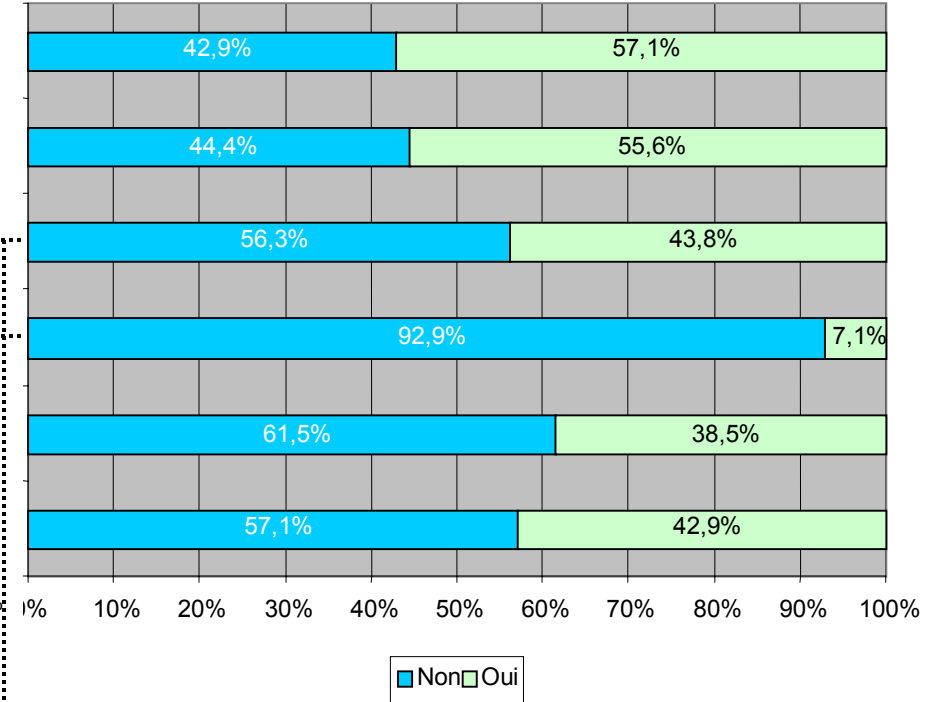
Âge et absence de plan préoccupante. On peut présumer que l'âge est un facteur qui devrait avoir une certaine influence lorsqu'un actionnaire déclare qu'il est prématuré pour lui d'établir un plan de succession. Le graphique 23 ci-après indique effectivement que les actionnaires «sans plan de succession» qui n'ont pas atteint la quarantaine considèrent tous qu'il est prématuré d'en établir un.

Le graphique montre également que, s'ils n'ont pas de plan de succession, les actionnaires sont néanmoins de plus en plus préoccupés par cette question quand ils sont dans la quarantaine (19%), puis dans la jeune cinquantaine (39%) et surtout à l'approche de la soixantaine alors que 72% expriment leur préoccupation. Par contre, de manière a priori surprenante, cette préoccupation paraît moins fréquente parmi ceux qui sont dans la soixantaine et plus (même s'ils n'ont pas de plan de succession). Toutefois, il convient de garder en perspective qu'une majorité d'actionnaires de ces classes d'âge ont déjà un plan de succession établi (voir la reprise du graphique 19 en regard du graphique 23). Ce n'est pas du tout le cas des actionnaires dans la «jeune cinquantaine» : **la très grande majorité (92%) d'entre eux n'ont pas de plan et une solide minorité s'en préoccupe déjà (39%), mais les résultats de ceux qui sont dans la deuxième portion de leur cinquantaine (72% de «préoccupés») suggèrent que ces jeunes cinquantenaires pourraient développer des préoccupations croissantes quant à leur succession et à leur retraite au cours des prochaines années.**

Graphique 23. La succession : une question prématurée ou préoccupante pour les actionnaires qui n'ont pas de plan? Répartition selon l'âge



Graphique 19. (reprise pour mise en perspective) Plan de succession établi ou non? Répartition selon l'âge des actionnaires



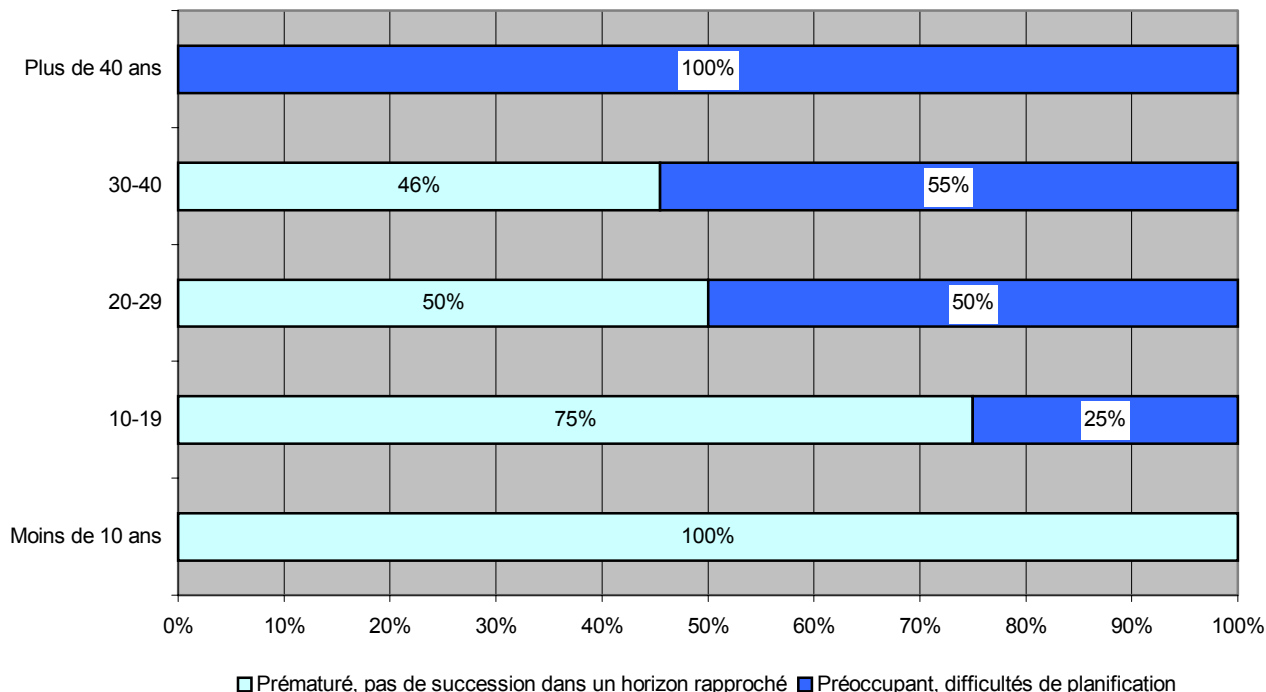
➤ **93% des jeunes cinquantenaires n'ont pas de plan de succession et 39% d'entre eux sont préoccupés par la question de la succession**

➤ **56% des cinquantenaires «avancés» n'ont pas de plan de succession, mais 72% d'entre eux en sont préoccupés**

Source : EEC Canada

La proportion d'actionnaires sans plan - mais préoccupés par la question de la succession - paraît aussi significativement reliée à l'âge de leurs maisons d'édition (le nombre d'années en opération) (voir le graphique 24).

Graphique 24. Proportion des actionnaires n'ayant pas de plan qui sont préoccupés par la succession; selon l'âge de leurs maisons d'édition



Source : EEC Canada

6 Difficultés et obstacles rencontrés quant à planification de la succession /retraite

Quelles sont les difficultés rencontrées par les actionnaires qui n'ont pas de plan de succession et qui en sont préoccupés? Pour les cerner, le questionnaire proposait une question à choix multiples (7) parmi lesquels les répondants étaient invités à identifier et à classer les trois principales. Les résultats présentés ci-après font ressortir : (i) la répartition des mentions portant sur la difficulté citée en première position (difficulté n°1), (ii) celle portant sur l'ensemble des difficultés mentionnées indifféremment de leur classement (en n°1, n°2 ou n°3) et (iii) celle pareillement établie à partir de l'ensemble des mentions mais en les pondérant selon le classement de la difficulté⁸.

Difficultés citées en n°1. **«L'absence d'acheteur potentiel pour la compagnie» prédomine nettement parmi les difficultés que les actionnaires citent en première position** (31% du total des mentions de difficulté n°1). Avec *«l'absence d'acheteur potentiel externe pour mes actions»* qui représente pour sa part 13,8%, la faiblesse de la demande externe – sinon son atonie – est ainsi de loin la principale difficulté mise de l'avant par les actionnaires⁹ (44%, soit près de la moitié du total des mentions relatives à la principale difficulté perçue) (voir le graphique 25).

Les obstacles rencontrés pour assurer une succession familiale viennent en second rang. Ils représentent 20,7% de l'ensemble des mentions identifiant la principale difficulté à laquelle les actionnaires font face. Ce qui est en cause ici, c'est surtout *«l'absence de parent /héritier intéressé»* (13,8%), alors que l'existence d'un *«obstacle financier au rachat par un parent intéressé»* compte pour 6,9%.

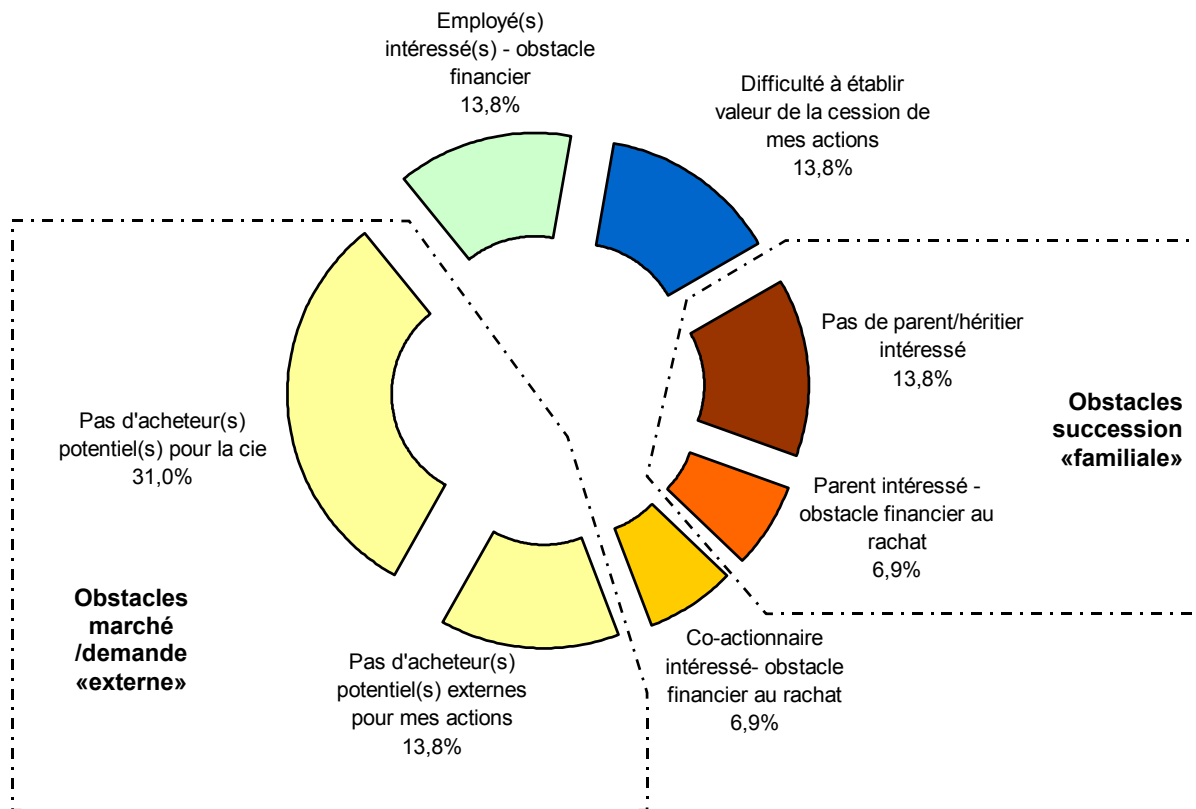
L'existence d'un *«obstacle financier au rachat par un co-actionnaire intéressé»* ne fait également que 6,9%, soit la moitié moins que la présence *«d'obstacles financiers au rachat par un (des) employé(s) intéressé(s)»* et *«la difficulté à établir une valeur de cession pour mes actions»* qui comptent chacune pour 13,8% des difficultés mentionnées au premier rang.

⁸ Cette pondération attribue une valeur de 3 à la difficulté classée en n°1, de 2 à la difficulté classée en n°2 et de 1 à la difficulté classée en n°3.

⁹ Pour rappel, il s'agit des actionnaires qui ont déclaré n'avoir pas de plan de succession établi, mais d'en être préoccupé.

Graphique 25. Principale difficulté concernant l'établissement d'un plan de succession

Actionnaires préoccupés par la question de la succession (sans plan)



Source : EEC Canada

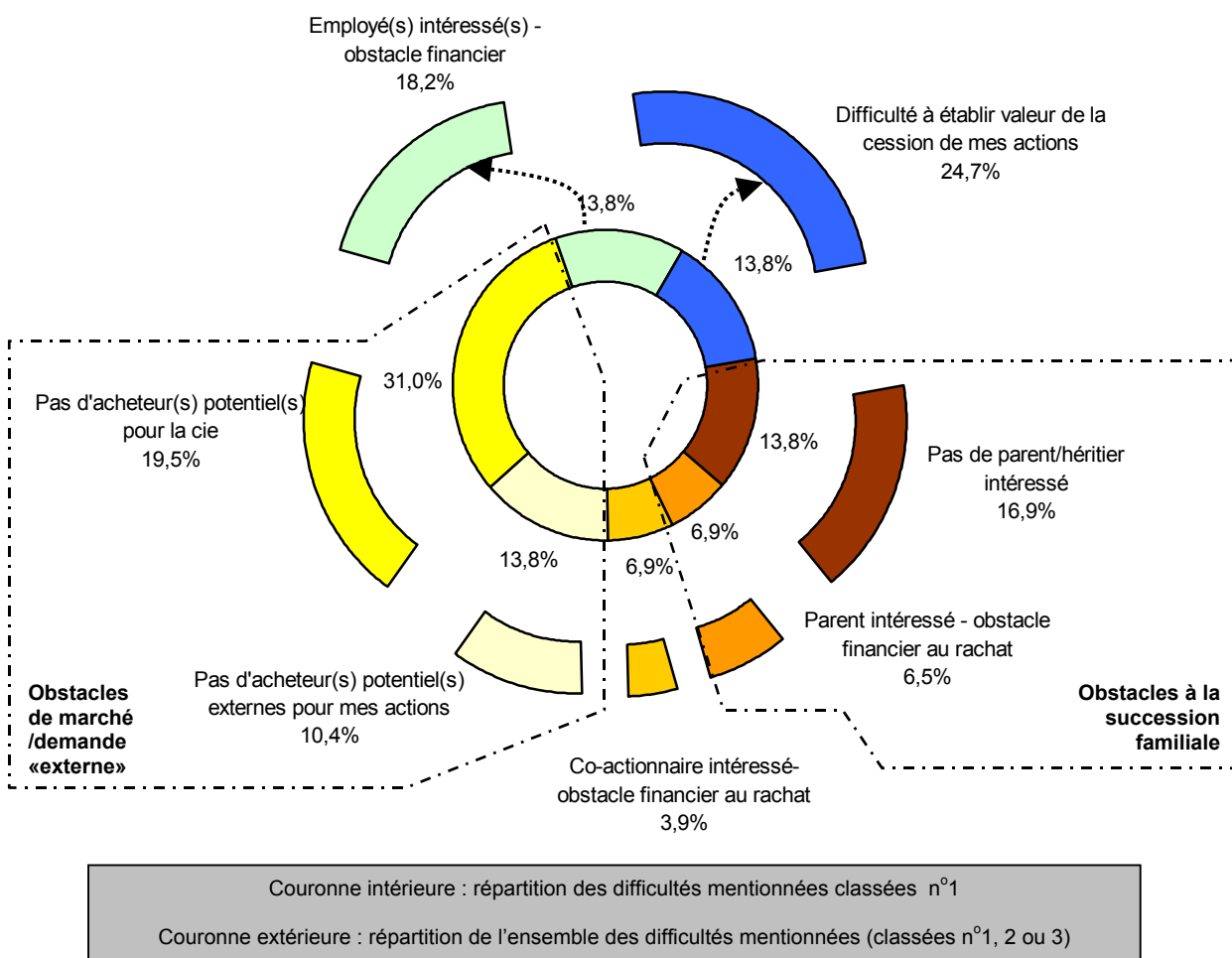
Ensemble des difficultés mentionnées. Lorsque l'on considère également les difficultés mentionnées en deuxième et troisième rangs, le portrait de l'importance relative que les actionnaires attribuent aux différentes difficultés rencontrées pour établir un plan de succession est sensiblement différent. Le graphique 26 permet de comparer cette distribution de l'ensemble des mentions avec celle des difficultés que les répondants ont classé au premier rang (figure 25 ci-dessus).

La faiblesse de la demande externe ressort encore comme le principal obstacle à l'établissement d'un plan de succession. **«L'absence d'acheteur potentiel pour la compagnie» et «l'absence d'acheteur potentiel externe pour mes actions»** représentent ensemble 30% du total des mentions de difficulté. Cette proportion est toutefois moindre que celle que ces difficultés obtiennent en tant que principale difficulté (44%) parce qu'elles sont moins citées que d'autres en deuxième et troisième rangs.

Ce n'est pas le cas de «*la difficulté à établir une valeur de cession pour mes actions*» qui est la plus citée en deuxième position et qui représente finalement le quart (24,7%) du nombre total de mentions de difficultés (alors qu'elle comptait pour 13,8% dans les mentions de première position).

Avec 18,2%, la présence «*d'obstacles financiers au rachat par un (des) employé(s) intéressé(s)*» ressort également comme une difficulté plus fréquemment mentionnée relativement au nombre total de mentions recueillies pour l'ensemble des difficultés (elle comptait pour 13,8% au premier rang).

Graphique 26. Principales difficultés concernant l'établissement d'un plan de succession / Répartition des mentions
Actionnaires préoccupés par la question de la succession (sans plan)



Source : EEC Canada

Le tableau 2 ci-après présente de manière plus détaillée la répartition des difficultés mentionnées selon leur rang (1, 2 ou 3) et ajoute à leur répartition d'ensemble une variante de fréquence pondérée par leur rang.

Tableau 2. Principales difficultés concernant l'établissement d'un plan de succession / Répartition des mentions

Actionnaires préoccupés par la question de la succession (sans plan)

	Pas de parent/héritier intéressé	Parent intéressé - obstacle financier au rachat	Co-actionnaire intéressé - obstacle financier au rachat	Pas d'acheteur(s) potentiel(s) externes pour mes actions	Pas d'acheteur(s) potentiel(s) pour la cie	Employé(s) intéressé(s) - obstacle financier	Difficulté à établir valeur de la cession de mes actions	Total
Difficulté No.1	13,8%	6,9%	6,9%	13,8%	31,0%	13,8%	13,8%	100%
Difficulté No.2	8,0%	4,0%	4,0%	12,0%	8,0%	24,0%	40,0%	100%
Difficulté No.3	30,4%	8,7%	0,0%	4,3%	17,4%	17,4%	21,7%	100%
Ens. des mentions	16,9%	6,5%	3,9%	10,4%	19,5%	18,2%	24,7%	100%
Ens. des mentions - fréquences pondérées selon le rang	14,4%	6,3%	5,0%	11,9%	21,9%	17,5%	23,1%	100%

Source : EEC Canada

Selon ces résultats, il ressort globalement que les actionnaires perçoivent le manque d'acheteurs potentiels comme étant le principal obstacle à la planification de leur succession. Cela étant, il est aussi très significatif de voir que «*la difficulté à établir une valeur de cession pour mes actions*» se démarque parmi celles le plus fréquemment mentionnées.

Ces résultats témoignent de la faiblesse – sinon de l'atonie – de la demande effective pour l'acquisition de maisons d'édition. Du moins, la demande exprimée n'est pas significative pour les actionnaires ici concernés¹⁰ (peut-être même la demande potentielle).

Dans un tel contexte, ces derniers ne sont pas non plus portés à exprimer l'offre potentielle d'actifs d'édition dont ils sont porteurs. En l'occurrence, lorsqu'ils font état de «*la difficulté à établir une valeur de cession pour leurs actions*» parmi les principales difficultés pour établir un plan de succession (et donc, pour sortir de l'actionnariat de leur maison d'édition), cela paraît renvoyer à **la difficulté d'aborder le marché (y compris les co-actionnaires) en étant démuné d'une bonne évaluation marchande de référence pour leurs actifs alors qu'ils peuvent percevoir le marché comme étant favorable aux acheteurs.**

¹⁰ Ces actionnaires représentent 40% de ceux qui sont préoccupés par leur succession parmi les actionnaires qui n'ont pas de plan établi, ces derniers regroupant pour leur part les 2/3 de l'ensemble des actionnaires.

Sur ce point, les résultats de la présente enquête tendent à montrer **qu'il existe effectivement une offre potentielle relativement importante d'actifs d'édition, offre qui devra se matérialiser aux cours des prochaines années.** Ceci se comprend en bonne partie au regard du grand nombre de maisons d'édition fondées il y a de deux à quatre décennies et qui se sont maintenues et développées jusqu'à présent.

Par contre, il y a lieu de se poser des questions quant aux raisons de l'atonie de la demande effective (sous-évaluation des actifs? potentiel effectivement limité de valorisation des actifs et de synergie pour les acquéreurs? manque de perspective? absence de moyens?) **et quant au volume de demande potentielle pour le rachat de maisons d'édition** (y a-t-il un intérêt, mais une demande qui ne trouve pas à s'exprimer, ou non?)

Pour en revenir à «*la valeur de cession pour les actions*», l'éditeur vendeur ne se présenterait certes pas en bonne posture pour tirer le meilleur parti de sa position en l'absence d'appui sur une évaluation bien fondée de la valeur de sa compagnie ou de son lot d'actions, évaluation qui serait au «juste prix de marché» et reconnue comme telle. L'appui sur une évaluation de référence est ainsi nécessaire pour aborder la démarche transactionnelle. Cela étant, en quoi, la mesure de la valeur économique d'une maison d'édition peut-elle s'avérer «difficile», ainsi que nombre d'actionnaires le perçoivent?

L'estimation de la valeur marchande d'une maison d'édition - loin de se révéler spontanément, ni d'être un simple exercice comptable, non plus que de pouvoir être valablement établie par l'application d'une méthode unique, simple qui devrait être appliquée indifféremment de la situation et du contexte - est effectivement un exercice qui peut présenter un degré de complexité notable au plan analytique et technique¹¹.

¹¹ L'information sur les conditions relatives aux transactions de fusion, d'acquisitions, de cession d'actions ou d'actifs spécifiques de maisons d'édition canadiennes restent dans la plupart des cas strictement confidentielles entre les parties concernées. Le seraient-elles moins, les points de comparaison avec des valeurs reconnues par le marché pourraient quand même être limités compte-tenu de la différenciation marquée entre les sous-marchés et les spécialisations selon les catégories d'ouvrages. Les évaluations doivent alors essentiellement se fonder sur le potentiel d'affaires de la compagnie, un plan d'affaires solide et des résultats prévisionnels bien établis et crédibles. L'exercice d'évaluation bien mené consiste avant tout à cerner judicieusement les facteurs générateurs de valeur. De plus, dans la perspective de vente, comme d'ailleurs dans les circonstances d'achat ou de fusionnement, la valeur repose sur l'identification des acheteurs ou partenaires en relation avec l'optimisation de l'ensemble des synergies qui peuvent prendre naissance dans de tels contextes. Ainsi, l'évaluation qui permet au vendeur de tirer le meilleur parti de sa position est celle qui prend judicieusement en compte les conditions et perspectives de valorisation des actifs pour les acheteurs potentiels identifiés. Bien que l'information a priori disponible pour ce faire soit souvent relativement limitée pour celui qui veut vendre, il est généralement au moins possible de repérer et de cibler quelques acheteurs potentiels au regard de valorisation entrevue qu'ils pourraient faire des actifs cédés. Cependant, l'évaluation intrinsèque que l'actionnaire peut faire de sa compagnie (en dehors d'un contexte de fusion ou d'acquisition) – sur la base de méthodes éprouvées et reconnues – sera souvent déjà suffisante pour lui permettre d'aborder le marché et d'engager des contacts dans une perspective transactionnelle. Il se pourrait malgré tout fort bien que cette évaluation ne soit pas à la hauteur de ses attentes. Dans ce cas, à défaut de l'accepter, il n'a d'autre option que de consacrer davantage d'efforts et de ressources – pour établir une évaluation plus solide accrochée aux possibilités de valorisation des actifs pour des acheteurs potentiels (à moins qu'il en soit rebuté par coût et l'incertitude sur les avantages nets de l'exercice).

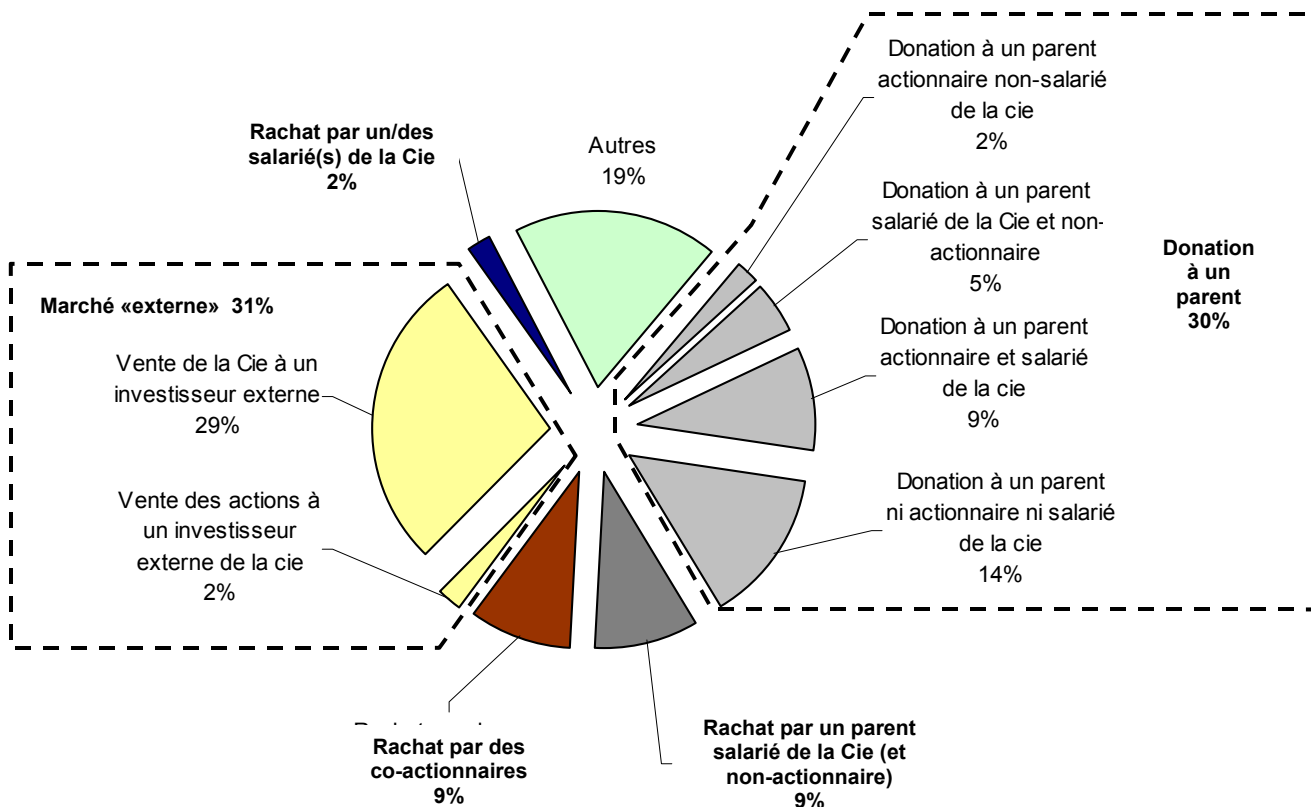
Certains éditeurs pensent peut-être qu'il n'est tout simplement guère possible d'établir une évaluation valable de leur maison d'édition (ou de toute autre) selon les méthodes et techniques disponibles. Par contre, pour ceux qui en reconnaissent la faisabilité et l'utilité, on est conduit à présumer que «la difficulté à établir une valeur de cession» renvoie à une question de coût des services d'évaluation (combinée à la perception du risque d'un bénéfice net non absolument garanti).

7 Les plans de succession établis

Environ le tiers des actionnaires ont un plan de succession établi. En quoi consistent les «solutions» qu'ils ont prévu? Le graphique 27 indique que les plans de succession des actionnaires couvrent un éventail d'options de sortie de l'actionnariat.

La voie de la **succession «familiale»** est la plus fréquente (39%). Toutefois, trois fois sur quatre, l'option est celle d'une donation à un parent. Le rachat par un parent déjà salarié de la maison d'édition (mais non encore actionnaire) ne représente que 9% de l'ensemble des plans établis.

Graphique 27. Plans de succession - Répartition des actionnaires selon l'option de sortie prévue



L'option du rachat par des co-actionnaires n'est que peu utilisée. Seulement 9% des plans prévoient une telle formule de sortie.

La forte proportion de maisons d'édition avec un actionnaire unique (59% du total des compagnies de l'enquête et 40% des actionnaires qui ont un plan de succession) établit naturellement une limite intrinsèque au potentiel d'utilisation du mécanisme de rachat par un ou des co-actionnaire(s). L'âge pourrait également être un facteur : alors que 48% de l'ensemble des actionnaires ont 55 ans et plus, la proportion est de 70% parmi ceux qui ont un plan. Il se peut alors que dans plusieurs compagnies, les co-actionnaires ne soient pas intéressés à la formule du rachat parce qu'ils sont d'une même génération et d'un groupe d'âge tels qu'ils ont tous prévu de sortir de l'actionariat et planifié leur succession plus ou moins en même temps (cependant, cette supposition n'a pas été vérifiée).

Il est également possible qu'il existe des obstacles, notamment financiers, pour expliquer le manque de succès de la formule du rachat par des co-actionnaires (mais ceci n'a été documenté que pour le groupe d'actionnaires qui n'ont pas de plan tel que traité dans la section suivante du rapport).

La vente sur le marché, à un acheteur externe à la compagnie, est une formule qu'on retrouve bien plus fréquemment dans les plans de succession (31%), aussi courante que celle de la donation à un parent (30%). Elle prédomine nettement parmi toutes les options transactionnelles de cession (hors donation mais incluant «autres») avec 40%. Il convient de préciser que la vente à un acheteur /investisseur externe consiste presque entièrement dans *la vente de la compagnie* (et très peu dans la vente par un co-actionnaire de ses parts à un investisseur externe). Ceci non pas seulement parce que ceux dont c'est le plan sont tous des propriétaires uniques de leur maisons d'édition, mais aussi – dans un tiers des cas – par des co-actionnaires de maison d'édition.

Cela étant, alors que la vente de leur compagnie est la formule planifiée par la moitié des actionnaires uniques, 18,5% seulement de ceux qui ont des co-actionnaires ont planifié de vendre à un investisseur externe (très majoritairement suivant l'option de vente de la compagnie et très minoritairement suivant l'option de cession de leur part uniquement).

La vente des parts à un (des) employé(s) est une formule marginale (2,3%). Finalement, il convient de noter qu'une proportion notable (19%) des plans établis utilisent *d'autres formules* ou mécanismes que ceux commentés ci-dessus. Toutefois, il n'a pas été possible dans le cadre de cette enquête de documenter ces «autres» formules.

8 Vision synthèse de la situation et de la problématique

Cette section propose un résumé et une analyse des résultats.

8.1 Ampleur des successions qui devraient survenir au cours des prochaines années

- **Existence d'un ensemble de conditions objectives qui tendent à indiquer qu'un bon nombre de maisons d'édition canadiennes devraient être appelées à changer de main dans un horizon plus ou moins rapproché au cours des dix prochaines années :**
 - la majorité des maisons d'édition (62%) sont entrées en opération il y a entre 20 et 40 ans;
 - la plupart ne comptent qu'un faible nombre d'actionnaires (83% avec 3 co-actionnaires dont plus de la moitié avec une unique actionnaire);
 - la moitié de ces actionnaires (52%) sont aussi des fondateurs de leur maison d'édition;
 - ces actionnaires participent très largement à la gestion de leur compagnie à titre président et/ou directeur général (74%) ou y remplissent un autre rôle dans la gestion et les opérations (20%);
 - près de la moitié de ces actionnaires ont la soixantaine et plus (20%) ou s'en approchent (27% de 55-59 ans);

- **Les indications fournies par les actionnaires des maisons d'édition quant à leur horizon de retraite tendent à conforter cette présomption à l'effet que l'offre potentielle d'actifs d'édition est relativement élevée. D'une façon ou d'une autre, cette offre est appelée à se matérialiser avec une amplitude marquée - et certainement plus forte qu'auparavant - au cours des prochaines années :**
 - au moins la moitié des éditeurs-actionnaires (49%)¹² prévoient prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années¹³, dont :
 - 18% au cours des 5 années qui viennent
 - 31% d'ici 6 à 10 ans.

¹² À 49% sur 10 ans, la proportion de sorties prévues peut être considérée comme étant très élevée dans une perspective intergénérationnelle (ce qui s'explique significativement par la distribution des cohortes d'actionnaires et de maisons d'édition selon l'âge).

¹³ À noter que 29% des répondants ont par ailleurs déclaré «ne pas savoir» quand ils comptent prendre leur retraite; plus de 60% d'entre eux ont 50 ans et plus et plus d'un tiers d'entre eux ont 55 ans et plus.

8.2 Portée de la succession comme problème

- La succession n'est pas perçue comme un problème par une majorité d'actionnaires. En fait, si un peu plus d'un tiers d'entre eux seulement (36%) ont déjà établi un plan de succession, la majorité de ceux qui n'en ont pas n'en est cependant pas préoccupée (notamment parce qu'ils considèrent prématuré d'en établir un). **Ainsi, la succession n'est pas - ou pas encore perçue comme - un sujet problématique par les trois-quart des actionnaires.**
- **Cependant, la question de la succession paraît tout de même se poser à une échelle très significative au sein de l'industrie de l'édition puisque le quart des actionnaires sont inquiets de ne pas avoir encore établi de plan de succession.**
 - 36,8% des actionnaires ont un plan de succession;
 - 37,6% des actionnaires n'ont pas de plan mais ne sont pas préoccupés par leur succession;
 - 25,6% des actionnaires n'ont pas de plan de succession et sont inquiets de cette situation.
- **Par ailleurs, il y a lieu de s'attendre à ce qu'un nombre significatif d'actionnaires qui n'ont pas de plan deviennent plus préoccupés par la question de leur succession au cours des prochaines années :**
 - la très grande majorité (92%) des actionnaires dans la «jeune cinquantaine» n'ont pas de plan et ils sont 39% à en être préoccupés; par contre les «inquiets» sont 72% parmi les «cinquantenaires avancés» : cela suggère que les premiers pourraient développer des préoccupations croissantes quant à leur succession et à leur retraite au cours des prochaines années.
- **Sur la base des résultats de l'enquête, il y aurait lieu de s'attendre à ce que l'offre effective (celle qui devra nécessairement se matérialiser)- puisse représenter une trentaine de maison d'édition au cours des cinq prochaines années et à ce qu'entre un tiers et la moitié des maisons à but lucratif existantes (soit 80 à 90) puissent changer de main au cours de la décennie¹⁴.**

¹⁴ Le changement de main englobe ici aussi bien la cession à un parent (donation ou rachat), que l'acquisition par une autre maison d'édition, la fusion et d'autres options. Éventuellement, certaines maisons pourraient céder certains actifs à la pièce et être liquidées. Les chiffres cités ici ne constituent qu'une estimation sommaire pour cadrer les ordres de grandeur et non une évaluation solidement et précisément établie.

Cette perspective conjecturale d'un gonflement de l'offre est peu encourageante pour les actionnaires qui doivent régler leur succession. Les préoccupations que bien d'entre eux (au moins un quart) entretiennent au sujet de leur succession et du devenir de leur maison d'édition paraissent en ce sens certainement bien fondées.

8.3 Les plans établis et les obstacles rencontrés en matière de succession

Le graphique 28 (présenté à la page suivante) rapproche les résultats concernant les difficultés mentionnées par les actionnaires préoccupés de ne pas avoir de plan (section 6) et les options retenues dans les plans de succession établis (section 7)¹⁵. On peut en dégager les observations et commentaires qui suivent.

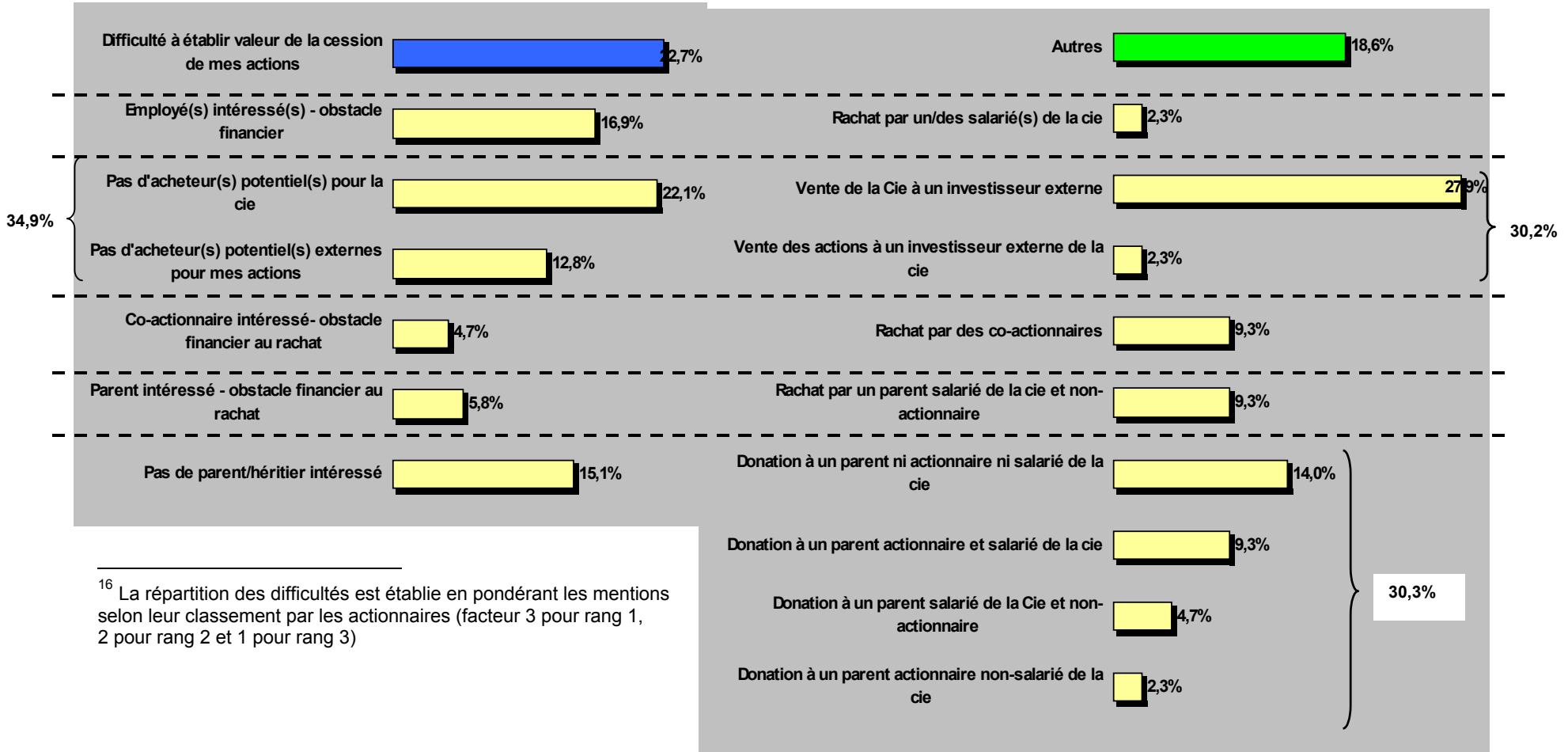
- **Les deux formules les plus fréquentes parmi les successions planifiées: la donation à un parent et la cession de la compagnie à un acheteur externe.**
 - Un peu plus d'un tiers des actionnaires ont un plan de succession. La voie de la succession «familiale» y est la plus fréquemment prévue (39%). Cela étant, elle consiste trois fois sur quatre dans une donation à un parent (une option «non-transactionnelle» de la nature du transfert). Le rachat par un parent ne représente que 9% de l'ensemble des plans établis.
 - La vente sur le marché, à un acheteur externe à la compagnie, se retrouve dans près du tiers des plans de succession (30,2%), au même niveau que celle de la donation à un parent (30,3%). Elle prédomine nettement parmi toutes les options transactionnelles de cession (c'est-à-dire hors donation mais incluant «autres»).

¹⁵ Dans ce graphique, les deux séries de résultats sont mise en regard l'une avec l'autre. L'appariement entre les difficultés et les options adoptées dans les plans établis n'est pas systématique. Toutefois, le rapprochement est significatif et «parlant».

Graphique 28. Les difficultés rencontrées par les actionnaires sans plan établi et préoccupés par leur succession¹⁶ et les options prévues par ceux qui ont un plan établi

Répartition des mentions concernant les difficultés /obstacles à l'établissement d'un plan de succession

Répartition des options prévues dans les plans de succession /sortie établis



¹⁶ La répartition des difficultés est établie en pondérant les mentions selon leur classement par les actionnaires (facteur 3 pour rang 1, 2 pour rang 2 et 1 pour rang 3)

- En ce qui concerne les principaux obstacles mentionnés par les actionnaires préoccupés par leur succession et qui n'ont pas de plan, **la difficulté à trouver des acheteurs externes est celui qui prédomine, mais d'autres se démarquent également, en particulier la difficulté à établir une valeur pour les actions.**
 - Avec «l'absence d'acheteur potentiel pour la compagnie» (22,1%) et «l'absence d'acheteur potentiel externe pour mes actions» (12,8%), la faiblesse de la demande externe est la principale difficulté mise de l'avant par les actionnaires (34,9%)¹⁷;
 - «la difficulté à établir une valeur de cession pour mes actions» se démarque aussi parmi les principales difficultés citées (22,9%). Cette mention s'applique à toutes les options transactionnelles envisageables, les propositions de prix étant au coeur de toute démarche et opération transactionnelle. La difficulté à aborder le marché sans évaluation préalable est peut-être ici perçue avec d'autant plus d'accuité que la demande effective est vue comme très limitée.
- **Les obstacles à une succession familiale ne paraissent pas jouer un rôle de premier plan dans la problématique de la succession.**
 - «L'absence de parent /héritier intéressé» est certes un des obstacles les plus mentionnés (15,1%), mais si elle signale implicitement – de la part de ceux qui l'ont mentionnée – qu'ils auraient souhaité pouvoir se tourner vers cette option, celle-ci leur est fermée : de fait, ils sont conduit à envisager les autres options de succession-sortie qui les confrontent essentiellement à la problématique marchande. Cela étant, l'existence d'obstacles financiers à la cession à un parent intéressé est une difficulté rencontrée par certains (5,8% du total pondéré des mentions). Par ailleurs, comme susmentionné, la donation à un parent prédomine dans les plans établis. Il est possible que ce choix ait été fait à défaut de pouvoir mettre en place une formule de rachat par le parent (supposition non-vérfiée).
- **L'existence d'obstacles financiers à la cession à un (des) employés intéressés est une difficulté qui ressort plus significativement et on constate qu'elle a effectivement du mal à se réaliser.**
 - Avec 16,9% du total pondéré des difficultés mentionnées par les actionnaires préoccupés par leur succession, le rachat par un employé intéressé paraît présenter un potentiel nettement supérieur à celui du rachat par un parent ou par un co-actionnaire intéressés. En effet,

¹⁷ Les pourcentages sont ici ceux établis en pondérant les mentions de difficulté classées en 1er, 2ème et 3ème rang par, respectivement, les facteurs 3-2-1.

l'existence d'obstacles financiers au rachat ne pèse que pour 5,8% dans le cas d'un parent intéressé et pour 4,7% dans le cas d'un (de) coactionnaire(s) intéressé(s).

- Alors que cette voie du rachat par un employé intéressé présente ainsi un potentiel notable, elle ne trouve son chemin que dans 2,3% des plans établis, ce qui pourrait témoigner des obstacles rencontrés.

8.4 Vision globale de la problématique et pistes d'intervention

Vision globale de la problématique. En conclusion, la vision qui se dégage quant à la problématique de fond est la suivante. Les résultats de l'enquête suggèrent qu'on a affaire à une situation où il existe une offre potentielle relativement élevée pour la cession de compagnies d'édition (et de parts de propriété ou d'éléments d'actif). Cette offre ne s'est pas encore fortement exprimée mais, d'une façon ou d'une autre, elle est appelée à se matérialiser au cours des prochaines années¹⁸. Ce gonflement attendu de l'offre, qui s'explique en bonne partie par le profil des cohortes de maisons d'édition selon l'âge, tend à créer les circonstances propices à une exacerbation particulière de la problématique de succession¹⁹.

Toutefois, il convient de remarquer qu'une telle exacerbation tient aussi beaucoup au fait que la demande effective paraît relativement limitée. Existe-il alors ou non une demande potentielle significative qui rencontrerait des obstacles à sa matérialisation? Il y a lieu de présumer que les synergies potentielles, les complémentarités possibles, la consolidation des actifs et le renforcement des capacités envisageables par des fusions et des acquisitions ne s'expriment pas à leur pleine mesure dans la demande effective actuelle.

La problématique de la succession renvoie à celle d'un marché qui manque de fluidité pour que les transactions nécessaires s'accomplissent²⁰. Les pistes d'intervention à envisager devraient s'orienter dans cette direction.

¹⁸ Le graphique 29 (page 39) témoigne du fait que cette offre n'est pas encore vigoureusement exprimée et, dans les cas où elle s'est effectivement matérialisée, les actionnaires ont majoritairement rencontré des difficultés.

¹⁹ Il convient cependant de garder en vue la relativité du phénomène qui devrait s'étaler sur le moyen-long terme (une dizaine d'années) plutôt que de se cristalliser dans une perturbation critique.

²⁰ Le déficit informationnel au niveau des signaux de marché se combine peut-être avec une certaine inhibition envers les fusions et les acquisitions et le manque réel ou perçu d'options disponibles concernant les services et «l'ingénierie» financière pour les réaliser.

Pistes d'intervention? Selon les résultats de cette enquête sur la question de la succession dans les maisons d'édition canadiennes, la réflexion quant aux initiatives à envisager devrait plus particulièrement se pencher sur les trois problématiques /thématiques suivantes :

(i) celle de l'établissement de la valeur des maisons d'édition et du besoin des éditeurs d'être mieux informés pour établir cette valeur et, plus largement, d'être mieux préparés pour aborder le marché en vue d'une cession:

- information /formation relatives aux éléments, méthodes et techniques sur la base desquels la valeur marchande d'une maison d'édition peut être établie;
- information quant au processus et démarches pour aborder le marché dans une perspective transactionnelle de cession, fusion, acquisition;
- information quant au contexte effectif et conditions du marché des actifs d'édition (dans l'industrie et leur segment);
- information sur les conditions d'accès aux expertises d'appui éventuellement requises;

(ii) celle du potentiel de demande de la part de salariés (parents ou non) pour devenir actionnaires et racheter en tout ou partie les maisons d'édition dont ils sont employés, ainsi que celle des obstacles rencontrés à lever :

- information des éditeurs et employés intéressés sur les mécanismes /montages financiers envisageables;
- information sur les opportunités que des organismes /institutions financières /fonds spécialisés peuvent offrir pour réaliser de tels montages;
- développement concerté (industrie de l'édition – organismes financiers ciblés) d'instruments /mécanismes plus adaptés pour lever les obstacles financiers au rachat;

(iii) celle du potentiel de demande pour des acquisitions et fusions de la part de maisons d'édition existantes (alors que l'offre latente est significative)

- information /sensibilisation sur la situation de marché et l'opportunité pour des maisons d'édition d'ouvrir leurs perspectives stratégiques de consolidation /développement sur des fusions et acquisitions;
- information des éditeurs intéressés (acheteurs potentiels) sur les mécanismes /montages financiers envisageables;
- information sur les opportunités que des guichets financiers et fonds spécialisés existants peuvent offrir pour concevoir, préparer et réaliser de tels montages.

À première vue et au moins dans un premier temps, les pistes d'intervention susmentionnées consisteraient donc surtout dans des actions d'information et de formation visant à amener «l'offre latente pour des cessions» et «la demande potentielle pour des acquisitions» à prendre consistance et à s'exprimer plus largement. Cela devrait permettre d'assurer une régulation plus fluide et plus douce du marché, plus apte à préserver la richesse patrimoniale et la diversité des voix face à une reconfiguration annoncée.

Graphique 29. Expérience antérieure ou non de cession des actions et résultat obtenu par les actionnaires des maisons d'édition

