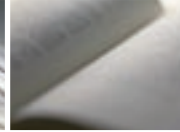




Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : guide général



Canada



Table des matières

La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : guide général	1
Qu'est-ce que la planification de la relève ?	1
Pour débiter	2
Étape 1 : Décidez d'amorcer la planification de la relève	3
Étape 2 : Priorisez vos objectifs personnels	4
Étape 3 : Évaluez votre actif et votre passif	5
Étape 4 : Identifiez des cessionnaires ou des acquéreurs éventuels	8
Étape 5 : Évaluez vos successeurs éventuels	10
Étape 6 : Effectuez une vérification préalable des candidats encore en lice	11
Étape 7 : Choisissez votre successeur et négociez les détails de la transaction	12
Étape 8 : Annoncez la transaction et menez à bien la transition	14
En conclusion	15
Liste des ressources	17

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2005

Édition imprimée

N°. de catalogue CH44-63/2005F

ISBN 0-662-74319-9

Édition PDF

N°. de catalogue CH44-63/2005F-PDF

ISBN 0-662-74320-2

This publication is also available in English, and can be found at the Department of Canadian Heritage Web site, www.canadianheritage.gc.ca.



La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : guide général

Ce guide est destiné aux propriétaires et aux gestionnaires de maisons d'édition canadiennes – et même à leurs employés – qui auront à planifier leur relève dans les prochaines années. Il n'y a pas de guide parfait qui s'applique uniformément à tous les cas de succession. Chaque cas est unique. Ce guide vous donnera un aperçu du processus de planification de la relève et vous aidera à trouver les ressources nécessaires pour établir votre plan.

Qu'est-ce que la planification de la relève ?

En résumé, la planification de la relève est ce processus de planification personnelle et financière qu'il vous faut entreprendre pour léguer la propriété et la gestion de votre entreprise à une nouvelle génération de dirigeants.

Ce processus comporte deux facettes :

- > Le transfert de propriété, qui comprend la vente des actions ou des actifs, le choix d'une structure pour effectuer la transaction financière et l'atteinte de vos objectifs financiers et personnels.
- > Le changement de direction, qui implique de choisir et former un successeur, d'établir des structures décisionnelles appropriées et votre niveau de participation aux décisions lorsque vous aurez commencé à vous retirer, ainsi que d'élaborer un

plan pour informer les intéressés, tant à l'interne qu'à l'externe, des changements à venir.

Ce processus s'étale parfois sur plusieurs années ; il peut nécessiter la participation de votre famille et de vos employés ainsi que l'aide de conseillers professionnels. Une transition réussie reposera sur une planification adéquate et méthodique qui assurera la continuité des activités commerciales et du programme d'édition de votre entreprise. Elle vous aidera à réaliser sa valeur financière, à réduire au minimum les impôts à payer et à prendre votre retraite sans heurt.

Pour débiter

Les étapes à suivre lorsqu'un entrepreneur établit son plan de relève sont exposées ci-dessous. Rappelez-vous toutefois que chaque cas est particulier. Selon la rapidité avec laquelle vous effectuerez la transition et les autres facteurs entrant en jeu, il est possible que certaines étapes se déroulent simultanément.

ÉTAPES DU PLAN DE RELÈVE

1. Décidez d'amorcer la planification de la relève
2. Priorisez vos objectifs, tant personnels que pour l'entreprise
3. Évaluez votre actif et votre passif: combien vaut votre entreprise?
4. Identifiez des cessionnaires ou des acquéreurs éventuels
5. Évaluez vos successeurs éventuels
6. Effectuez une vérification préalable des candidats encore en lice
7. Choisissez votre successeur et négociez les détails de la transaction
8. Annoncez la transaction et menez à bien la transition

Étape 1 : Décidez d'amorcer la planification de la relève

Cette première étape peut sembler évidente, mais des études menées par Patrimoine canadien indiquent que plus de trente pour cent des propriétaires d'entreprises au Canada oublient de planifier leur succession. Pour diverses raisons, plutôt que d'attaquer franchement ce problème et d'arriver à un échéancier réaliste, nombre de futurs retraités négligent de planifier leur relève. Ils reportent ce processus jusqu'à ce qu'il soit trop tard et que l'avenir de leur entreprise fasse l'objet d'une véritable crise plutôt que de suivre un plan bien structuré.

Les éditeurs sont nombreux à dire que leur industrie est différente des autres. C'est vrai dans une certaine mesure. Ceux qui se lancent dans ce domaine sont souvent motivés par la passion plus que par le gain. Et les gratifications que leur procure l'industrie ne sont pas toujours tangibles. Malgré ces caractéristiques particulières, l'édition ressemble à d'autres industries de bien des façons. Et la question de la relève en est une. Plus de cinquante pour cent des entreprises d'édition canadiennes ont à leur tête des propriétaires qui songent à prendre leur retraite dans cinq à dix ans.

Si vous faites partie de ces futurs retraités, vous pourrez commencer à planifier votre relève dès que vous vous sentirez prêt à y réfléchir et à y investir le temps, l'argent et l'énergie nécessaires pour bien le faire. Vous devrez examiner systématiquement et honnêtement toutes les options qui s'offrent à vous et évaluer laquelle convient le mieux à toutes les parties concernées. Établissez un échéancier approximatif pour la planification de votre relève. Ce calendrier devra inclure certaines dates butoir et un budget sommaire. Faites aussi la liste des conseillers professionnels dont vous aurez besoin pour arriver

à un plan de relève : planificateur financier, comptable, avocats spécialisés en droit immobilier et droit des affaires et même conseiller en transition.

Étape 2 : Priorisez vos objectifs personnels

Il est vital de déterminer lesquels de vos objectifs s'avèrent plus importants à vos yeux. Classez vos objectifs en deux grandes catégories : vos objectifs financiers personnels et vos objectifs pour l'entreprise.

VOS OBJECTIFS POUR L'ENTREPRISE

En ce qui touche votre compagnie, posez-vous ces questions :

- > Désirez-vous laisser votre marque ?
Est-ce qu'il vous importe que la société que vous avez créée poursuive avec la même vision ou mission que vous lui avez donnée ?
- > Comment définissez-vous la continuité ?
- > Désirez-vous que l'entreprise reste dans la famille ?
- > Avez-vous envisagé réaliser la valeur de votre compagnie par la vente, soit de votre firme ou de ses actifs, plutôt que d'assurer sa continuité sous un nouveau dirigeant ?

Lorsque vous arrêtez vos objectifs, tenez compte du fait que d'autres personnes – vos associés, des membres de la famille ou des employés de grande compétence – peuvent avoir leur mot à dire dans ces décisions.

VOS OBJECTIFS PERSONNELS

Lorsque vous évaluez vos objectifs personnels, demandez-vous :

- > Quelles sont vos attentes concernant votre retraite et quelles ressources financières seront nécessaires pour y répondre ?
- > Êtes-vous prêt à courir le risque qu'une partie ou la totalité du montant de la vente de votre entreprise vous soit payée sur un certain nombre d'années et dépende du succès financier de la société après la vente ?
- > Pour le règlement final, préférez-vous une période à court terme (trois ans ou moins) ou à plus long terme ?
- > Préférez-vous recevoir un paiement unique lors de la vente et vous retirer aussitôt de l'entreprise, même si cela signifie recevoir un montant bien moins important que si vous acceptiez un arrangement avec paiement différé ?
- > Seriez-vous prêt à demeurer impliqué dans la gestion de l'entreprise après la vente si l'acheteur en fait une condition de la transaction ?

Vous voulez probablement atteindre plusieurs objectifs qui n'ont pas tous la même importance. Certains points ne sont peut-être pas négociables, tandis que d'autres le seront. Essayez de dresser une liste de vos objectifs personnels en les classant selon leur importance.

Étape 3 : Évaluez votre actif et votre passif

Une fois que vous aurez arrêté vos objectifs, vous serez plus en mesure d'évaluer votre actif et votre passif.

QUELS SONT VOS ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS ?

Simplifions en rappelant que votre entreprise se compose d'un actif et d'un passif. Afin d'établir un

prix réaliste pour la vente de votre entreprise, vous devrez faire l'inventaire de ce que vous possédez (votre actif) et de ce que vous devez (votre passif). Généralement, un éditeur possède des actifs corporels, comme des édifices, de l'équipement, des stocks, de l'argent en caisse et des créances. La valeur comptable de ces actifs peut être déterminée en examinant votre bilan, et un évaluateur professionnel sera en mesure d'établir leur valeur marchande. Il faut ensuite prendre en compte votre passif, par exemple un prêt bancaire, une marge de crédit, des frais de location d'équipement et les comptes fournisseurs.

Vous aurez aussi des actifs incorporels, c'est-à-dire qui n'ont pas d'existence physique, mais qui donnent droit à des avantages financiers à venir. Les actifs incorporels incluent notamment la propriété intellectuelle (par ex., des droits d'auteur sur certaines œuvres de votre fonds d'édition) et les marques (les collections ou les séries). Les actifs incorporels peuvent aussi comprendre du capital humain, c'est-à-dire l'expertise, l'expérience et la compétence organisationnelle de vos employés. Les principes comptables qui ont normalement cours ne tiennent pas compte des actifs incorporels, surtout à cause de leur nature intangible, mais ceux-ci peuvent ajouter à la valeur de votre entreprise.

Soyez prudent toutefois. Peut-être parce qu'ils sont très attachés à leur travail, les propriétaires de l'industrie de l'édition ont tendance à surestimer la valeur de leurs actifs, en particulier de leurs actifs incorporels. Même s'il est vrai que les éditeurs et les livres jouent un rôle non négligeable dans la vie culturelle au Canada, la valeur pécuniaire des actifs des éditeurs ne reflète pas toujours cette importance. Ou plutôt, pas autant que le propriétaire de maison d'édition le souhaiterait ou s'y attendrait. Le secret pour évaluer vos actifs incorporels consiste à déterminer quels avantages financiers ces actifs peuvent réellement représenter dans l'avenir.

CHOISIR UNE APPROCHE D'ÉVALUATION

Pour évaluer vos actifs corporels et incorporels, il ne suffit pas de faire le total de leur valeur. Vos conseillers et vous-même devrez décider de comment évaluer ces actifs. Utiliserez-vous la valeur actualisée des flux de trésorerie ou la valeur de liquidation de l'entreprise ?

Avec la méthode de la valeur actualisée des flux de trésorerie, vous devez énoncer des hypothèses valides sur le montant des liquidités que votre entreprise pourrait encaisser dans les années à venir et ensuite déterminer la valeur actuelle de ces revenus futurs. Pour y parvenir, vous devez évaluer les revenus que votre compagnie pourra tirer de ses actifs corporels et incorporels dans l'avenir. Réfléchissez aux ventes de nouveaux titres et de fonds d'édition qu'entreprendra votre société au cours des prochaines années et tenez compte de toutes les prévisions pessimistes, réalistes et optimistes. Les revenus pour chacune de ces années futures devront être actualisés pour refléter le risque que les résultats escomptés ne soient pas atteints. Autrement dit, en utilisant la valeur actualisée des flux de trésorerie, vous vous demanderez : quelle somme globale me paierait-on aujourd'hui en échange de la possibilité de toucher le revenu que l'entreprise devrait générer dans les années à venir, compte tenu que ces revenus ne sont pas assurés ?

L'analyse de la valeur actualisée des flux de trésorerie est plus compliquée que l'analyse de la valeur de liquidation. Cette dernière consiste simplement à déterminer la valeur marchande actuelle des actifs de votre compagnie, c'est-à-dire à les considérer non pas globalement en tant qu'entreprise, mais comme une série d'actifs à vendre. Une troisième approche serait d'examiner les transactions comparables, c'est-à-dire de surveiller les transactions concernant des entreprises de taille, d'envergure et de nature semblables à la vôtre et d'établir des comparaisons entre les deux.

Lorsque cette évaluation sera terminée, vous pourrez passer à une autre étape importante de votre plan de relève : élaborer un document d'information. Ce document présente aux acquéreurs éventuels les données financières dont ils ont besoin pour se faire une opinion de la valeur de votre entreprise. Il décrit également votre entreprise, les risques qui l'attendent et les perspectives auxquelles elle fait face.

Étape 4 : Identifiez des cessionnaires ou des acquéreurs éventuels

Après que vous aurez priorisé vos objectifs et terminé l'évaluation des actifs que vous aimeriez vendre, vous pourrez commencer à établir la liste des acquéreurs ou des cessionnaires éventuels. Ceux-ci se regroupent normalement en trois catégories :

- > Des membres de votre famille.
- > Du personnel – un individu ou un groupe d'employés intéressés à acheter l'entreprise.
- > Des acquéreurs extérieurs à l'entreprise – cette catégorie pourrait comprendre des éditeurs concurrents ou complémentaires qui veulent grandir, des médias recherchant des occasions de convergence, des fournisseurs espérant consolider une partie de la chaîne de valeur ou des investisseurs qui souhaitent simplement faire du profit.

Selon vos objectifs, la liste des acquéreurs éventuels sera plus ou moins longue. En élaborant cette liste, posez-vous les questions suivantes :

- > Qui aurait le potentiel – les compétences et l'expérience – pour mener l'entreprise ? Y a-t-il quelqu'un dans votre famille ou dans votre

entreprise qui est qualifié ou possède le potentiel nécessaire ?

- > Si certaines personnes ont les compétences nécessaires, croyez-vous qu'elles seraient intéressées et motivées à prendre la relève ?
- > De quelles ressources financières disposent-elles ?
- > Y a-t-il des maisons d'édition concurrentes ou complémentaires, des médias ou d'autres entreprises connexes qui verraient l'utilité de combiner vos activités et vos catalogues avec les leurs ?

Vous avez peut-être quelques idées à ce sujet; le moment est venu de les consigner.

Songez également à la manière d'approcher les personnes avec qui vous désirez parler de relève, au nombre de personnes que vous souhaitez réellement rencontrer et à la vitesse à laquelle ce processus devrait se dérouler. Ne brûlez pas cette étape parce que vous pensez céder la compagnie à des membres de la famille. Vous devez les consulter d'abord, comme n'importe quel autre successeur, et non pas planifier unilatéralement votre succession, une approche qui pourrait avoir des répercussions désagréables pour tous les intéressés. De mauvaises surprises peuvent survenir quand on présume des intentions d'un autre.

Rappelez-vous que l'industrie canadienne de l'édition est un milieu très restreint. Vous devrez révéler beaucoup de choses sur votre entreprise, et les gens à qui vous parlerez pourraient en parler à d'autres, y compris à des gens auxquels vous ne voulez absolument rien divulguer. À qui pouvez-vous faire confiance ? Il serait peut-être sage de demander à vos interlocuteurs de signer une sorte d'entente de confidentialité avant de vous entretenir avec eux.

Étape 5 : Évaluez vos successeurs éventuels

À l'étape 2, vous avez dressé une liste d'objectifs à atteindre par votre plan de relève. En répondant aux questions de l'étape 4, vous avez cerné un certain nombre de successeurs possibles. La prochaine étape consiste à évaluer ces successeurs à la lumière de vos objectifs. Vous aurez trois facettes à envisager :

LA VISION

S'il vous importe de perpétuer la vision que vous avez de votre entreprise et de son avenir, vous devez déterminer lesquels de vos successeurs éventuels partagent cette vision. Si vous êtes prêt à accepter que la compagnie s'engage avec un nouveau dirigeant dans une nouvelle stratégie, sans votre soutien, avez-vous confiance en cette stratégie ? Cette question est particulièrement importante si le règlement de la vente est différé et peut varier selon la performance après-vente.

LES COMPÉTENCES

Vous devez évaluer si les candidats possèdent les compétences nécessaires pour mener une transition réussie et assurer efficacement la poursuite des affaires de votre entreprise. Si leurs capacités laissent à désirer, serait-il possible de les développer par la formation ou en planifiant une période de transition pendant laquelle votre ou vos successeurs travailleraient étroitement avec vous ?

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Si vous espérez recevoir le paiement intégral ou un bon montant dès que la vente sera conclue, vous devez savoir si vos successeurs éventuels ont les ressources financières pour respecter leurs engagements. Si ce n'est pas le cas, vous devrez vous demander si vous êtes prêt à financer vous-même la transaction en partie ou au complet.

Aucun candidat n'aura le profil rêvé. Certains pourraient avoir les fonds, mais pas la vision, tandis que ceux qui partageront votre vision pourraient avoir des faiblesses sur le plan des compétences. En pesant bien vos objectifs et les qualités de vos successeurs possibles, vous devriez être en mesure de reconnaître les meilleurs candidats.

Étape 6 : Effectuez une vérification préalable des candidats encore en lice

La vérification préalable n'a rien de compliqué. Il s'agit simplement de vérifier les faits et l'exactitude des assertions avancés par les personnes avec lesquelles vous passez un contrat. Pour la planification de votre relève, cela veut dire déterminer si les divers successeurs éventuels peuvent tenir les promesses qu'ils vous ont faites. Vous devrez évidemment vous attendre à ce qu'ils fassent la même chose à votre égard. Le travail à accomplir peut varier. Cela dépendra du nombre de successeurs éventuels présélectionnés et de l'ampleur que vous voulez donner au processus. Combien de temps – et d'argent – êtes-vous disposé à consacrer à la vérification préalable ? Vous voudrez probablement connaître la situation financière et juridique de vos successeurs éventuels et vérifier leurs références. Voulez-vous aller plus loin ? Peut-être même rencontrer des personnes susceptibles de vous donner des renseignements de nature plus subjective, comme les aptitudes du candidat pour les relations de travail, par exemple, ou parce qu'il connaît bien les rouages du métier d'éditeur ?

C'est là une étape clé de votre stratégie de relève et vous devrez faire appel à des conseillers professionnels. N'oubliez pas que vos successeurs éventuels

doivent eux aussi faire une vérification préalable. En plus du document d'information mentionné à la troisième étape, vous devrez aussi rédiger un historique détaillé de votre compagnie et de son programme d'édition. Soyez franc : il vaut mieux dire la vérité que de voir un acquéreur éventuel découvrir des faits négatifs qui avaient été cachés.

Étape 7 : Choisissez votre successeur et négociez les détails de la transaction

Maintenant que vous avez effectué une vérification préalable, vous disposez d'une liste réduite d'acquéreurs éventuels. C'est le moment de commencer à négocier la vente de votre compagnie en fonction de vos objectifs personnels. À cette étape aussi, l'aide des conseillers professionnels vous sera précieuse, que ce soit pour vous assister dans les négociations ou pour les mener eux-mêmes.

Des conseillers professionnels se révèlent particulièrement bienvenus lorsque votre successeur est un parent. L'histoire de votre famille, des questions d'impartialité et une dynamique familiale parfois complexe pourraient jouer de manière inattendue. Des experts neutres, venus de l'extérieur, peuvent alors vous aider à éviter ou à régler des conflits. Avant d'entreprendre les négociations, il est important d'avoir un plan.

- > Avez-vous exprimé clairement ce que vous pensez au sujet du prix ?
- > Comment souhaitez-vous que la transaction soit structurée ?
- > Vous attendez-vous à ce que l'achat soit entièrement réglé comptant, ou accepterez-vous qu'il soit payé sur un certain laps de temps ?

- > Le prix d'achat sera-t-il fixe ou pourra-t-il varier selon les résultats atteints par l'entreprise pendant une certaine période après la transaction ?
- > Votre successeur dispose-t-il des ressources financières requises pour répondre à vos attentes ?
- > Enfin, avez-vous des exigences qui ne sont absolument pas négociables ? Seriez-vous prêt à mettre fin à la transaction plutôt que d'y renoncer ? Soyez réaliste, mais tenez-vous-en à vos objectifs.

Essayez aussi de garder en tête les motivations de l'autre partie et tenez-en compte dans votre plan. Rappelez-vous qu'une succession se fait à deux. Votre départ de l'entreprise et les avantages financiers que vous retirerez de la vente sont importants pour vous; mais songez aussi à la direction de votre firme dans l'avenir.

- > Que pouvez-vous faire pour assurer une transition harmonieuse ?
- > Combien de temps faudra-t-il pour transférer la gestion de l'entreprise à votre successeur ?
- > Au cours de cette période, quels rôles et quelles responsabilités assumerez-vous respectivement, votre successeur et vous-même ?
- > Quelle sera la structure des rapports hiérarchiques pendant la transition ?
- > Faudra-t-il modifier l'organisation de la compagnie ?

Parallèlement à ces négociations, vous devrez probablement engager d'autres pourparlers de nature différente. Nous le savons tous, l'un des actifs les plus importants d'une maison d'édition, c'est son personnel. Un directeur de collection talentueux, un concepteur compétent, une équipe de vente expérimentée ou d'excellents employés de production peuvent s'avérer essentiels au maintien de la prospérité de votre entreprise. Mais vous n'avez pas sur eux la

mainmise que vous avez sur vos autres actifs. Que pouvez-vous faire pour garantir que les employés qui ont joué un rôle actif dans le succès de votre entreprise demeureront en place, du moins pendant une partie de la transition ?

Étape 8 : Annoncez la transaction et menez à bien la transition

L'annonce du changement de direction à l'interne – et à l'extérieur de l'entreprise – est un autre point essentiel et souvent très délicat. Malgré la planification, l'annonce pourrait avoir des effets fâcheux, particulièrement sur le moral des employés et la productivité de l'entreprise. Les employés pourraient être inquiets et préoccupés. Comment pouvez-vous les aider à faire face à ce changement profond dans leur vie professionnelle ?

En conclusion

En définitive, une transition réussie devrait profiter à tous. Et bien évidemment, à vous, le propriétaire ou le gestionnaire sortant qui, selon le meilleur scénario, aurez réalisé tous vos objectifs personnels, qu'ils soient pécuniaires ou moins tangibles, mais tout aussi importants. Vos successeurs tireront profit de votre planification judicieuse, car ils auront entre les mains une entreprise en bon état, ne réservant aucune surprise désagréable. Qui plus est, l'industrie et la culture qu'elle soutient s'en porteront bien elles aussi. Les collections d'éditeur perdureront et les auteurs n'auront pas perdu leur éditeur ; la variété des voix, qui est si importante pour le dynamisme de la culture, aura été préservée.

Liste des ressources

Patrimoine canadien

http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/pap/pubs/eameqs-sspopc/index_f.cfm:

Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession. Étude Économique Conseil (EEC Canada) Inc. Mars 2003

Gouvernement du Canada – Ressources humaines et développement des compétences

http://www.rhdcc.gc.ca/fr/sm/sfa/sa/biblio/CL_v7_n3.shtml

Des publications sur la planification de la relève, dont un article de Michèle Auger, Fred Longley et Edward Popoff paru dans la Gazette du travail, vol.7, n°.3, Automne 2004

Banque de développement du Canada

http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/succession_plan.htm?cookie%5Ftest=1

Articles sur les options de planification de la relève

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

http://www.fcei.ca/researchf/reports/succession_0405_f.pdf

Une analyse documentaire sur la relève dans l'entreprise

Industrie Canada

<http://strategis.ic.gc.ca>

Centre des services aux entreprises du Canada

<http://www.cbse.org/>

Guichet d'information unique sur les programmes et services gouvernementaux fédéraux et provinciaux destinés aux entreprises

