



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : la relève interne



Canada



Table des matières

La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : la relève interne	1
La relève familiale	1
La relève externe.....	2
La relève interne	3
La recherche d'un successeur	3
La préparation de l'information	6
Les options de financement	6
Le financement par le vendeur	7
Les régimes d'actionnariat des salariés.....	8
Le financement externe	10
Les négociations	11
Le plus grand risque	12
Conclusion.....	13
Liste des ressources	15

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2005

Édition imprimée

N°. de catalogue CH44-65/2005F
ISBN 0-662-74323-7

Édition PDF

N°. de catalogue CH44-65/2005F-PDF
ISBN 0-662-74324-5

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 : la relève interne

La plupart des entrepreneurs de l'industrie de l'édition n'envisagent pas avec enthousiasme ou le cœur léger la question de la retraite, ni celle de la vente de leur entreprise ou de la relève. Cela n'a rien d'étonnant. Difficiles à établir et à diriger, les maisons d'édition peuvent également se révéler difficiles à vendre une fois que la décision de le faire a été prise. Trois options s'offrent généralement aux entrepreneurs en édition qui songent à la retraite et qui désirent vendre leur entreprise pour réaliser la valeur qu'ils ont réussi à lui donner.

La relève familiale

La première option, qui est également la plus évidente, consiste à céder l'entreprise aux enfants ou à un autre membre de la famille. Cela est souvent appelé un « don », car il s'agit d'une transaction ne prévoyant aucun versement d'argent, sinon un montant minime (bien que cela ne soit pas sans conséquences fiscales, qui doivent être soigneusement pesées). C'est une forme de relève très courante et importante, mais qui n'est pas attrayante pour le propriétaire qui espère une gratification financière. En outre, cette solution ne se présente pas toujours, comme lorsque les membres de la famille ne sont pas intéressés à prendre la relève ou n'ont ni le sens des affaires, ni le leadership nécessaires. De plus, choisir une personne de la famille pour prendre la relève et déterminer quel rôle chacun des autres

membres assumera dans l'entreprise après la passation des pouvoirs peuvent engendrer des désaccords et des conflits. Enfin, l'histoire de la famille et sa dynamique complexe pourraient rendre des négociations avec ses membres plus difficiles qu'elles ne le seraient avec des gens de l'extérieur.

La relève externe

La deuxième option courante habituellement envisagée, c'est la recherche d'un acheteur de l'extérieur. Les propriétaires qui optent pour cette approche pourraient être surpris par la demande faible, voire inexistante. Les petites entreprises, particulièrement dans le monde de l'édition, ont toujours été difficiles à vendre à des acheteurs de l'extérieur. Dans toute industrie, les investisseurs privés évitent généralement les petites entreprises en raison du risque opérationnel inhérent à la retraite de l'entrepreneur-fondateur. En outre, il est naturel que les acheteurs de l'extérieur soient des concurrents, ce qui soulève une nouvelle série de problèmes. Ceux-ci peuvent être réticents à concéder à l'établissement la même valeur que l'entrepreneur vendeur lui accorde. Ils pensent peut-être tirer avantage du déclin ou de la fermeture de l'entreprise, si bien qu'ils ne voient aucune raison de tenter d'acheter celle-ci. Du point de vue de l'entrepreneur, il pourrait être néfaste pour le bien-être de son entreprise à court terme de faire savoir aux concurrents que celle-ci est à vendre. Ces considérations éliminent la source la plus naturelle d'acheteurs intéressés. Par conséquent, il n'est pas surprenant que, lors de sondages gouvernementaux sur la planification de la relève dans l'industrie de l'édition, le « manque d'intérêt » soit cité par la plupart des éditeurs comme le principal obstacle empêchant de trouver un acheteur.

La relève interne

Il existe une troisième catégorie d'acheteurs que l'on oublie souvent et que l'on pourrait appeler les « initiés ». Dans ce contexte, on entend par « initiés » un employé ou un groupe d'employés susceptibles de racheter l'entreprise du propriétaire. Si faire appel à un ou des initiés pour prendre le relais d'une entreprise constitue une bonne solution dans de nombreux cas, elle reçoit rarement toute l'attention qu'elle mérite.

Le présent guide est destiné aux éditeurs-entrepreneurs pour qui la relève interne pourrait représenter une solution valable. Les approches courantes pour cette option, les différentes stratégies possibles et certains des pièges à éviter – ou pour lesquels une solution devra, à tout le moins, être envisagée rapidement – seront présentés dans les pages qui suivent.

La recherche d'un successeur

Après vous, qui connaît le mieux l'entreprise et lui attribue la plus grande valeur ? Ne serait-ce pas le personnel qui y a travaillé pendant des années et qui a collaboré étroitement avec vous ? Particulièrement dans les petites entreprises, les propriétaires connaissent bien leurs employés qui, pour leur part, connaissent bien tous les rouages de la compagnie. Votre personnel a probablement joué un rôle déterminant dans le succès de votre entreprise. En fait, vos cadres sont peut-être d'avis que c'est lui, la clé de votre succès. Il a été formé par la culture de l'entreprise et a contribué à la façonner en retour. Certains de vos employés ont peut-être même exprimé le vœu de prendre la relève ou ont à tout le moins envisagé de le faire, sans pour autant vous l'avoir dit clairement.

Voilà de bonnes raisons d'envisager une relève par des initiés. Avant de parler aux candidats probables et de leur offrir l'entreprise cependant, vous devriez réfléchir à plusieurs questions. Certaines sont communes à tous les plans de relève, tandis que d'autres concernent la relève interne plus spécifiquement.

La première série de questions permet de cerner vos propres motivations et demeurera pertinente, peu importe la forme de relève que vous envisagez. Elle sert à déterminer ce qui vous tient à cœur au moment où vous planifiez de quitter votre entreprise.

- > Désirez-vous transmettre une sorte d'héritage, que ce soit sur le plan organisationnel ou culturel ? Votre conception de cet héritage déterminera votre approche. Si cela est prioritaire pour vous, vous voudrez préparer votre successeur et peut-être rester dans l'entreprise pendant un certain temps afin de faciliter la transition. Si le fait de réaliser la valeur de votre entreprise prime sur l'idée de transmettre un héritage, vous voudrez probablement encaisser tout votre investissement au moment de la vente.
- > Voulez-vous vous retirer complètement de l'entreprise ou prévoyez-vous y demeurer actif après la vente ?
- > Voulez-vous obtenir le montant maximal immédiatement de manière à pouvoir prendre votre retraite aussitôt ? Ou seriez-vous prêt à organiser votre départ de façon à recevoir une gratification à plus long terme ?
- > Êtes-vous motivé par le désir de pourvoir aux besoins des gens travaillant dans votre entreprise, d'être assuré qu'on s'occupera d'eux ?

L'établissement de ces diverses priorités par la réflexion et des discussions sérieuses avec les membres de votre famille constitue une première étape cruciale dans l'élaboration d'un plan efficace.

La prochaine série de questions concerne votre ou vos successeurs probables.

- > Avez-vous déjà un ou des candidats en tête ?
- > Y a-t-il un candidat évident ? Ou un groupe de personnes qui pourrait prendre la relève de l'entreprise ?
- > Envisageriez-vous un régime d'actionnariat des salariés pour un groupe restreint ou pour tout le personnel ?
- > Est-ce que la ou les personnes à qui vous comptez vendre l'entreprise ont les compétences nécessaires pour la diriger après votre départ ?
- > Vous entendez-vous bien avec elles et, ce qui est peut-être tout aussi important en bout de ligne, s'entendent-elles bien entre elles ?

Dans une petite entreprise – et la plupart des maisons d'édition sont petites –, le départ du propriétaire et l'accession d'une ou de plusieurs personnes à de nouveaux postes risquent d'entraîner de l'incertitude. L'édition, on le dit souvent, dépend avant tout des individus. C'est à ce stade que vous devriez tenir compte des aspects « humains » de la relève.

Commencez par dresser mentalement une liste des successeurs possibles. À cette étape, il est important de tenir compte des incidences et des conséquences que peuvent avoir vos conversations avec certaines personnes. Le fait de parler de vendre ou de céder votre entreprise et de mentionner des successeurs potentiels peut avoir un effet considérable sur le fonctionnement de votre entreprise. Discutez de la question avec un conseiller en qui vous avez confiance tôt dans le processus. Cette personne ne devrait pas compter parmi les successeurs potentiels, mais elle devrait avoir de l'expérience dans ce genre de situation. Votre comptable et votre avocat pourraient être de bons conseillers. À tout le moins, ils pourraient vous diriger vers d'autres professionnels compétents pour vous aider.

La préparation de l'information

L'une des premières étapes dans le processus de relève consiste à établir de bons états financiers, afin que vous et votre successeur potentiel puissiez travailler avec des chiffres fiables et exacts. C'est important, que vous vendiez l'entreprise à un initié ou à un acheteur de l'extérieur. Si l'on découvrait éventuellement que l'information financière utilisée pour vos négociations était inexacte ou incomplète, vous pourriez avoir à en assumer les conséquences du point de vue légal.

Les options de financement

Dans une enquête menée par le ministère du Patrimoine canadien sur la question de la relève dans l'industrie de l'édition, l'achat interne était considéré comme intéressant, mais peu fréquent. La principale raison à cela est d'ordre financier. En effet, un employé ou un groupe d'employés peuvent être intéressés à acheter leur entreprise, sans pour autant avoir l'argent nécessaire ni savoir où l'obtenir. En outre, les banques ont peu de considération pour les maisons d'édition, en raison de leurs revenus irréguliers et de leurs faibles marges bénéficiaires, et les acheteurs potentiels ont de la difficulté à emprunter les fonds requis.

Si vous privilégiez l'option de la vente à un ou des initiés, vous devrez trouver des successeurs qui ont accès aux ressources financières nécessaires ou être prêt à collaborer étroitement avec eux afin les aider à obtenir le financement de la transaction. Il existe diverses façons de procéder à cet égard.

Le financement par le vendeur

Si le successeur que vous avez choisi ne peut ou ne veut payer le prix d'achat total en espèces au moment de la vente, une approche très directe et fréquemment utilisée consiste à assurer vous-même le financement. Vous pouvez, par exemple, structurer la transaction afin que votre successeur vous paie un pourcentage de la valeur de l'entreprise au moment de la vente et le reste sur une période déterminée. Cela pourrait prendre la forme d'un prêt aux personnes concernées, qui les rend responsables envers vous du plein montant, sans égard à la prospérité de l'entreprise après la cession. Vous courez alors le risque évident que les nouveaux propriétaires ne remboursent pas cet emprunt si l'entreprise connaît des difficultés après votre départ.

Une autre option attrayante consiste à inclure dans le financement une clause d'indexation sur les bénéfices futurs. Cette structure de prêt serait probablement intéressante pour les entrepreneurs qui veulent participer dans une certaine mesure à l'entreprise une fois que la relève sera assurée. Avec une telle formule, un pourcentage du prix d'achat total est payé d'avance, comme précédemment. Le reste du prix d'achat est payé au vendeur au fil du temps, mais le montant de ces paiements futurs est lié à la prospérité de l'entreprise. Si l'entreprise atteint certains objectifs convenus, le prix d'achat total augmentera et les paiements futurs seront plus élevés. Si l'entreprise n'atteint pas ses objectifs, les paiements futurs seront réduits proportionnellement. Avec cette méthode, le vendeur peut réaliser un prix d'achat total plus élevé pour l'entreprise que s'il établit un prix fixe pour la transaction.

Le désavantage, c'est que le propriétaire-vendeur continue d'assumer certains des risques de l'entreprise. Peu importe la façon dont le financement est structuré, il existe un risque de défaut de paiement.

De plus, une fois que vous aurez vendu votre entreprise, les nouveaux propriétaires en auront le contrôle légalement. Croyez-vous ces nouveaux propriétaires capables de diriger l'entreprise avec succès et de générer suffisamment d'argent pour amortir la dette ?

La transaction peut être structurée de manière à atténuer certains de ces risques. Par exemple, si les nouveaux propriétaires n'honorent pas leurs engagements, on peut instaurer un mécanisme pour que l'ancien propriétaire reprenne un certain contrôle de l'entreprise et tente de recouvrer l'argent perdu. Il va sans dire que l'élaboration d'une telle structure peut donner lieu à des négociations difficiles, et que la mise en œuvre de solutions aussi draconiennes peut causer bien des bouleversements dans l'entreprise. Ce n'est sûrement pas le genre d'avenir qu'un entrepreneur envisage lorsqu'il planifie la relève et la transition de son entreprise.

Les régimes d'actionnariat des salariés

Une autre approche de financement de la relève serait le régime d'actionnariat des salariés à long terme. Cette approche est plus complexe que le financement par le vendeur ou par un tiers, tant pour la structure que pour la mise en œuvre. Par conséquent, elle s'intègre mieux à une stratégie de relève à long terme. Si vous prévoyez utiliser un régime d'actionnariat des salariés pour financer la vente de votre entreprise à des initiés, ce plan devrait être instauré plusieurs années avant votre départ, ce qui implique une décision très précoce en faveur d'une vente interne.

Dans un régime d'actionnariat des salariés, les employés qui participent au plan – ce peut être tous les employés ou seulement certains d'entre eux – s'en-

tendent avec le propriétaire pour acheter des actions de l'entreprise à intervalles réguliers sur une période donnée, généralement de plusieurs années. Dans de nombreux cas, l'entreprise offre des actions aux employés sans frais ou à coût minime au lieu ou en sus d'autres types de rémunération. Au fil du temps, ce groupe d'employés peut acquérir une proportion importante d'intérêts dans l'entreprise, avant que la relève se concrétise. Ainsi, lorsque l'entrepreneur est prêt à prendre sa retraite et à céder les rênes, le groupe interne n'a besoin de financer qu'une partie du prix d'achat total. Les régimes d'actionnariat des salariés peuvent se combiner au financement traditionnel par une banque ou un vendeur, ce qui facilite encore le processus de relève.

Les régimes d'actionnariat des salariés ont leurs inconvénients. Avant même qu'ils prennent le contrôle de l'entreprise, les participants au régime d'actionnariat des salariés en sont des actionnaires légitimes à part entière. Ils ne détiendront probablement qu'un intérêt minoritaire, mais l'entrepreneur et la haute direction seront tenus de leur rendre des comptes, comme ils le feraient pour tout autre investisseur. Comme on peut s'y attendre, cela a des incidences sur la gouvernance de l'entreprise et la divulgation de renseignements. Par contre, la période relativement longue de planification et de mise en œuvre permet une transition structurée, rigoureuse et transparente de la gestion et du leadership.

Le fait que les régimes d'actionnariat des salariés soient difficiles à comprendre, à concevoir et à mettre en œuvre explique probablement pourquoi on n'y a pas recours plus souvent pour assurer la relève. En outre, parce qu'ils peuvent présenter des avantages fiscaux dans certaines situations, ces régimes sont très réglementés. (Le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux offrent des incitatifs fiscaux s'appliquant aux régimes d'actionnariat des salariés.) Cependant, ils sont très souples, ce

qui signifie qu'ils peuvent être adaptés aux besoins particuliers d'une entreprise. Pour de nombreuses sociétés qui privilégient la relève interne, un régime d'actionnariat des salariés constitue à tout le moins une option intéressante. En raison de sa complexité toutefois, l'application d'un tel régime sera difficile sans l'aide d'un conseiller compétent. Il est recommandé, pour se familiariser avec les régimes d'actionnariat des salariés, de visiter les sites Web des associations des régimes d'actionnariat des salariés au Canada (www.esop-canada.com) et aux États-Unis (www.esopassociation.org).

Le financement externe

Les propriétaires de maisons d'édition qui veulent se retirer complètement de leur entreprise et liquider leur investissement peuvent tout de même donner un coup de main financier à leurs successeurs internes de façon indirecte. En tant que propriétaire de l'entreprise, vous avez probablement des contacts dans le secteur financier. Vous aurez établi des relations de longue date avec un banquier, par exemple, et il est possible que vous en ayez avec des investisseurs privés du secteur de l'édition. Il est peu probable que le ou les initiés que vous avez choisis pour vous succéder aient ces relations. Par conséquent, il pourrait être dans votre intérêt en tant que vendeur de faciliter les contacts entre les sources de capitaux que vous connaissez – comme les banques, les investisseurs privés et les programmes du gouvernement – et votre ou vos successeurs. En présentant ces initiés à vos sources de financement en tant que candidats viables et crédibles pour prendre la relève, vous pouvez avoir une influence énorme. Vous améliorez leur capacité de conclure une entente avec une banque ou un groupe d'investisseurs privés et de mener à bien la transaction.

Les négociations

En raison de la relation existant entre vous et l'initié ou le groupe d'initiés, les négociations concernant la relève interne prendront probablement un tour différent de celles avec un tiers. Il importe d'être toujours clair, honnête et franc dans toutes les négociations, que ce soit avec des initiés ou des tiers, vos conseillers, vos investisseurs ou vos prêteurs. Vos motivations et vos objectifs, ainsi que les leurs, devraient être clairs dès le départ. Vous devez aborder les négociations dans une optique constructive, en tant que partenaires intéressés à la survie et à la prospérité à long terme de l'entreprise. Une stratégie de négociation qui consisterait à dissimuler des renseignements ou à montrer les problèmes potentiels sous un angle favorable pourrait jouer contre vous. Si un malentendu ou une mauvaise communication avec un tiers pourrait entraîner la fin des négociations, un malentendu avec un groupe d'initiés pourrait être encore plus dommageable. Premièrement, cela pourrait gêner ce qui aura été, on peut le supposer, une solide relation professionnelle et personnelle. Deuxièmement, les initiés avec qui vous négociez jouent un rôle crucial dans le fonctionnement et le succès de votre entreprise. S'ils devaient perdre confiance en vous ou en votre entreprise, la valeur de celle-ci pourrait subir une dépréciation considérable en très peu de temps.

En raison du caractère délicat des négociations, il serait peut-être préférable d'embaucher des conseillers professionnels distincts pour vous et le groupe d'initiés. Cela permettra aux deux parties d'être bien représentées et conseillées au cours de la démarche. Qui plus est, cette approche garantira aux deux parties un haut degré d'impartialité et d'objectivité dans le processus.

Le plus grand risque

L'idée de vendre ou de céder son entreprise à un groupe d'initiés peut être fort attrayante pour bon nombre d'entrepreneurs, mais elle soulève un danger très réel qui n'a pas encore été abordé. Les personnes avec qui vous négociez sont des rouages essentiels de votre entreprise, et elles ont une plus grande influence sur la valeur de l'entreprise que vous ne pourriez l'imaginer à première vue. Leurs actions et leurs attitudes donnent de la valeur à l'entreprise. Ces personnes pourraient cependant lui enlever de la valeur si elles étaient mécontentes de vous ou du processus de vente, ou si elles estimaient que cela sert leur intérêt en tant qu'acheteurs potentiels.

Ce risque devient encore plus présent si vous poursuivez simultanément plusieurs options de relève parallèles. Imaginez que vous ayez entrepris des négociations avec votre gérant général, votre contrôleur et votre responsable de la production en tant que groupe d'initiés pour prendre la relève. En même temps, vous seriez en négociation avec des tiers en vue d'obtenir d'autres offres pour l'entreprise. Les initiés pourraient penser qu'il est dans leur intérêt de faire échouer les négociations avec les tiers et cette vente possible, et ils seraient bien placés pour le faire. Ils pourraient ralentir la communication d'information aux tiers, présenter l'entreprise de façon défavorable et perturber le fonctionnement de l'entreprise afin d'empêcher les tiers de faire une offre.

En ce sens, il est extrêmement dangereux et nuisible de tenter de conclure une vente interne en parallèle avec une vente externe. Si vous voulez vendre l'entreprise à des gens de l'extérieur, soyez honnête avec les initiés en leur expliquant pourquoi vous choisissez cette option. De même, si vous voulez négocier avec les initiés et solliciter des offres de leur part, évitez de les mettre en compétition avec des gens de l'extérieur.

Les relations avec les initiés peuvent devenir très difficiles à gérer lorsqu'on discute de la relève. Il est dans votre intérêt financier de préserver une relation harmonieuse pendant tout le processus.

Conclusion

Si elle est bien menée, la relève interne peut être la meilleure façon de céder votre entreprise. Elle vous permettra de réaliser sa pleine valeur au moment de la vente, tout en donnant à vos anciens employés des pouvoirs accrus et une nouvelle indépendance financière. En outre, elle peut assurer le maintien de la culture d'entreprise tant pour les clients que les autres employés, un objectif qui est souvent très important pour les entrepreneurs en édition qui prennent leur retraite.

Liste des ressources

Banque de développement du Canada

<http://www.bdc.ca/>

The ESOP Association Canada

<http://www.esop-canada.com/>

Source d'information sur le régime d'actionnariat des employés

Gouvernement de la Colombie-Britannique – Ministère des petites entreprises et du développement économique

[http://www.cse.gov.bc.ca/ProgramsAndServices/
BusinessServices/Investment_Capital/Employee_
Share_Ownership/door2a.htm](http://www.cse.gov.bc.ca/ProgramsAndServices/BusinessServices/Investment_Capital/Employee_Share_Ownership/door2a.htm)

Information sur le régime d'actionnariat des employés

Canadian Association of Family Enterprise (CAFE)

<http://www.cafemembers.org>

L'institut québécois pour les familles en affaires (IQFA)

*Guy Lefebvre (514) 877-6607 : source d'information
générale pour les familles intéressées à apprendre
davantage sur les enjeux et défis de la relève*

L'institut canadien des comptables agréés

http://www.cica.ca/index.cfm/ci_id/641/la_id/2.htm

L'association des comptables généraux accrédités du Canada

<http://www.cga-online.org/>

La Chaire de développement et de la relève de la PME de l'école des Hautes études commerciales (HEC) de Montréal

<http://www.hec.ca/chairepme/>:

Publication de cas, développement de matériel pédagogique destiné aux propriétaires de PME et organisation de séminaires, de colloques et de forums sur les

enjeux du financement et de la préparation de la relève dans les PME

Investissement Québec

www.invest-quebec.com

Financement qui vise à soutenir la transmission d'une entreprise à la relève familiale, aux cadres qui y travaillent ou à un entrepreneur

Coopératives de développement régional

http://www.mderr.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/service.prt?svcid=PAGE_GENERIQUE_CATEGORIES25&iddoc=47289

Support au développement des coopératives régionales, entre autres celles des travailleurs actionnaires

Caisse de dépôt et placement du Québec

<http://www.cdpcapital.com>

Financement des entreprises et services de support au transfert de la propriété et à la gestion des entreprises

Fonds d'investissement de la culture et des communications (FICC)

<http://www.ficc.qc.ca>

Financement sous forme de capital de risque destiné aux entreprises culturelles

