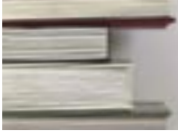




Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : les aspects humains



Canada



Table des matières

Introduction	01
Les étapes du transfert de direction	02
Étape 1 : Décider de transférer la propriété de votre entreprise	03
L'accompagnement des personnes et des structures	06
Étapes 2 et 3 : Choisir et préparer les successeurs potentiels	07
Les critères de base	08
La relève issue de la famille	09
La relève issue de l'entreprise	11
La relève venant de l'extérieur de l'entreprise	13
Étape 4 : Vous désengager	14
Étape 5 : Amortir les effets de la transition sur la maison d'édition	16
Accompagnement ou mentorat ?	19
Liste des ressources	20

© **Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2005**

Édition imprimée

N°. de catalogue CH44-66/2005F
ISBN 0-662-74398-9

Édition PDF

N°. de catalogue CH44-66/2005F-PDF
ISBN 0-662-74399-7

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



Introduction

Vous êtes actuellement à la tête d'une maison d'édition dont vous souhaitez assurer la continuité malgré un transfert de propriété. Dans un premier temps, votre responsabilité consiste à contribuer à mettre en place la prochaine génération de dirigeants. Dans un deuxième temps, vous devrez faire en sorte que ce transfert de propriété et la mise en place de la nouvelle direction s'effectuent de manière efficace, à la satisfaction de tous les acteurs, dont vous-même.

Sans minimiser l'importance de la transaction financière qui scellera le transfert, veillez à ce que la gestion des aspects humains demeure au premier plan dans ce processus. Il ne s'agit pas que de confier l'avenir de votre entreprise à une nouvelle génération de dirigeants et de propriétaires. D'autres acteurs seront touchés : les employés qui continueront à travailler avec ces nouveaux dirigeants, les fournisseurs qui serviront toujours l'entreprise, les clients habitués à vos façons de faire, un banquier et quelques partenaires qui s'attendent à ce que la qualité de la maison d'édition que vous avez créée perdure.

En choisissant une relève pour votre entreprise, vous transformerez certainement la dynamique entre ces nombreux acteurs. Ignorer la gestion des aspects humains constituerait une grave erreur. Négligées ou sous-estimées, ces questions peuvent engendrer des tensions qui, en bout de ligne, nuiront au fonctionnement de votre maison d'édition et pourraient même aller jusqu'à la mettre en péril.

Ce guide est destiné aux dirigeants qui souhaitent, autant que possible, assurer la relève à la direction de leur maison d'édition dans l'harmonie. En rappe-

lant tout d'abord les étapes et les tâches de ce processus, on y traitera de la formation des personnes, de l'importance de la communication et d'échanges réguliers et fréquents et, finalement, de la nécessité de s'entourer et de ne pas travailler dans la solitude.

Sachez que cette période de transition, si elle est bien planifiée, peut être l'occasion d'accorder encore plus de temps aux personnes et de réaligner les compétences de vos employés en fonction du développement de votre maison d'édition. Après en avoir fait le succès, permettez maintenant que son avenir soit bien assuré grâce aux successeurs que vous aurez choisis au meilleur de votre connaissance.

Les étapes du transfert de direction

Afin de bien mettre en évidence les aspects humains d'un transfert de direction, il est utile de décomposer le processus en un certain nombre d'étapes. Vous pourrez ainsi cerner l'ensemble des tâches que vous aurez à accomplir et mieux les gérer. Cette démarche permet aussi d'identifier les acteurs en place à chacune de ces étapes.

Le processus comprend cinq étapes intimement liées, sans qu'elles soient nécessairement linéaires. En effet, la troisième ou la quatrième étape, par exemple, peuvent remettre en question certains choix que vous aurez faits à la première étape.

- > La première étape consiste à décider si vous désirez que les activités de votre entreprise se poursuivent dans un esprit de continuité, mais avec un nouveau propriétaire.
- > Les deuxième et troisième étapes sont liées au choix d'un successeur, à sa formation et à son cheminement jusqu'à la direction. Ces deux

étapes débordent largement du rôle du nouveau chef de l'entreprise puisqu'elles auront un impact sur les valeurs et la culture de l'entreprise.

- > La quatrième étape consiste à vous désengager de votre maison d'édition.
- > La cinquième étape regroupe les éléments que vous aurez mis en place pour amortir les effets de la transition sur la maison d'édition et sur les personnes concernées par son avenir.

Tout au long de ce guide, chacune des étapes est abordée en accordant une attention particulière aux aspects humains.

Étape 1 : Décider de transférer la propriété de votre entreprise

À titre de dirigeant actuel, vous êtes la personne à qui il revient de décider si votre maison d'édition poursuivra ses activités au-delà de votre « règne ». Il vous incombe aussi de donner le coup d'envoi, c'est-à-dire d'amorcer le processus et de communiquer votre décision à votre entourage avec clarté, transparence, sérieux et efficacité.

Dans cette démarche, vous êtes la personne qui assume les plus grands risques, surtout si l'entreprise représente une large part de votre patrimoine et de votre régime de retraite. Il est donc normal que vous hésitez et que vous ayez de la difficulté à songer à l'avenir de votre entreprise. Ce faisant, vous freinez probablement l'enclenchement d'un processus qui s'impose, ce qui pourrait ultimement saboter les chances de votre maison d'édition de poursuivre ses activités. Peut-être n'envisagez-vous pas que l'entreprise puisse fonctionner sans vous. Peut-être voyez-vous votre propre fin dans l'amorce de ce processus. Il est temps de voir la chose autrement. Depuis quelques

années, de plus en plus de dirigeants d'entreprise et d'intervenants parlent plutôt de continuité et de pérennité de leur entreprise. Préparer un avenir pour son entreprise est plus enthousiasmant que de préparer sa propre succession ! Ce changement de perspective vous permettra d'explorer des avenues plus stimulantes pour vous, pour votre entreprise et vos collaborateurs.

À cette étape, on ne saurait trop vous recommander de bien vous entourer, car vous entrez dans une période de votre vie qui sera chargée d'émotion. Vous aurez des décisions à prendre et vous aurez besoin, à l'occasion, d'un certain recul. Sachez que toute personne qui approche de la retraite ou d'un grand changement dans sa vie, qu'il soit voulu ou non, ressent des moments de grande vulnérabilité et voit parfois son état de santé se détériorer.

Voici la première des grandes questions que vous devrez vous poser :

- > Pendant combien de temps encore désirez-vous diriger cette maison d'édition ?
Il se peut que votre réponse soit nuancée par ces autres questions :
- > Lorsque vous serez prêt à quitter l'entreprise (même si vous n'en connaissez pas encore la date exacte), serez-vous prêt à décrocher d'un seul coup ou souhaitez-vous conserver des liens avec l'entreprise, même après l'arrivée de votre successeur ?
- > Si vous préférez rester un certain temps, désirez-vous continuer de participer au fonctionnement quotidien ou plutôt faire de la consultation ?
- > Combien de temps seriez-vous prêt à jouer ce rôle ? Un an, trois ans, cinq ans ?

La deuxième grande question est la suivante :

- > Avez-vous un projet de vie satisfaisant dans lequel vous plonger immédiatement après le transfert ? Par exemple, lire tout ce que vous n'avez jamais eu le temps de lire ou de relire... Vous rendre dans un pays que vous avez toujours souhaité visiter... Bricoler... Ou ne rien faire du tout.

Si vous n'avez rien prévu, la coupure risque d'être très difficile pour vous. Il vaudrait mieux, si c'est possible, opter pour une solution qui vous permettrait de rester engagé, du moins partiellement, dans l'entreprise. Si vous adoptez une formule de retrait progressif, plusieurs solutions s'offrent à vous.

Voici quelques questions qui vous aideront à orienter votre « projet de vie » :

- > Avez-vous un projet qui pourrait se développer en dehors de l'entreprise, en parallèle avec votre désengagement ?
Est-ce que vous souhaitez être plus actif dans votre association d'éditeurs, travailler au sein d'un comité ou organiser des stages ?
Aimeriez-vous continuer à recruter des jeunes de talent, sans avoir à gérer une maison d'édition ?
Pourriez-vous devenir un mentor et faire profiter la prochaine génération d'éditeurs de votre expérience ?
- > Pourriez-vous jouer un rôle qui se situerait à l'intérieur de l'entreprise, mais un peu en retrait du fonctionnement quotidien, au conseil d'administration, par exemple ?
Êtes-vous en mesure de jouer un tel rôle ? Certains dirigeants sont incapables de rester en retrait ; ils doivent se l'avouer, sans honte ni complexe. D'autres y trouvent une réelle satisfaction.
- > Enfin, pouvez-vous fixer une date de départ précise ?

Avant tout, soyez réaliste. Outre vos préférences personnelles, vous devrez régler ces autres questions :

- > Est-ce que cette sortie est compatible avec le type de transfert de propriété et de direction qui s'offre à vous ?
- > Est-ce que vous avez les moyens financiers de réaliser ce projet de départ ?
- > Sinon, comment pourriez-vous les obtenir ?

Certaines de ces questions sont très délicates, personnelles, voire intimes. D'autres sont liées à votre famille et à l'évolution du secteur de l'édition. C'est pourquoi il serait sage de votre part de trouver quelqu'un qui saura vous conseiller et vous accompagner, avec qui vous pourrez discuter de ce qui vous inquiète et trouver des solutions.

L'ACCOMPAGNEMENT : LES PERSONNES ET LES STRUCTURES DE SOUTIEN

Vous devez évidemment faire appel au soutien de votre famille, de vos amis et de vos connaissances pendant cette période. Dans votre entourage personnel et professionnel, vous trouverez sûrement quelqu'un qui a vécu un tel transfert ou qui connaît des gens qui sont passés par là.

Ces personnes, vous pouvez les rencontrer dans votre réseau immédiat – le monde de l'édition étant un réseau bien circonscrit – ou bien au sein de regroupements de chefs d'entreprise. Un professionnel avec qui vous faites affaire peut avoir des contacts avec des anciens dirigeants ou des successeurs qui ont expérimenté ce processus de transition. Il pourrait vous faire profiter de leur expérience en toute discrétion et même, arranger une rencontre plus ou moins formelle, comme un lunch d'affaires.

La famille est une source de réconfort et d'appui dont la force pourrait vous étonner dans de telles circonstances. Si vous acceptez de vous ouvrir sur

ce sujet, vous aurez au moins l'heure juste quant à l'intérêt des successeurs potentiels dans la famille et la situation sera clarifiée pour tout le monde. Une saine communication et une bonne harmonie entre les membres de la famille sont les clés du succès des transferts, qu'ils se fassent ou non au sein de la famille. Une bonne discussion en famille ou mieux encore, un véritable conseil de famille, peut clarifier rapidement la situation et resserrer les liens familiaux.

Un conseil d'administration qui regroupe des personnes sages et compétentes vous sera d'un précieux secours. Si vous avez déjà mis en place une telle structure de soutien quelques années avant que ces questions de transition ne deviennent cruciales, les prises de décision en seront facilitées et l'éventail des options risque d'être plus intéressant. La stratégie de développement de votre maison d'édition aura été élaborée et adoptée, et ses besoins mis en évidence. De plus, certains successeurs potentiels se seront familiarisés avec l'entreprise et ses besoins, ce qui pourrait les inciter à s'engager eux-mêmes ou à rechercher avec vous des candidats à la succession.

Donnez-vous du temps, travaillez dans une perspective de continuité pour votre maison d'édition et parlez-en autour de vous. Ce sont les trois principaux ingrédients de la réussite d'un transfert de direction pour une entreprise.

Étapes 2 et 3 : Choisir et préparer les successeurs potentiels

Une fois que vous avez opté pour la continuité, vous devez identifier un ou plusieurs successeurs potentiels. Il serait utile d'examiner tous les scénarios et de rester ouvert à toutes les possibilités.

Le successeur parfait, qui garantit le succès d'un transfert de propriété à 100 %, n'existe pas. Il faut souhaiter que votre choix s'arrête sur le meilleur candidat disponible puis, vous ferez les ajustements en conséquence.

Le développement des compétences des successeurs doit être adapté à chacun des candidats et peut se faire sur le tas. Vous serez en mesure de constater leurs progrès grâce à une combinaison d'approches : formation en institution d'enseignement, formation dans l'entreprise, expérience de travail dans une autre entreprise, accompagnement par un cadre ou un employé, mentorat, mandats spécifiques, stages à l'étranger, etc. Tout cela peut se dérouler au sein d'une véritable planification de la main-d'œuvre et de la relève de votre maison d'édition.

Il peut être coûteux, tant en temps qu'en argent, de choisir des activités au hasard ou sur l'impulsion du moment (et chacun sait que les maisons d'édition ont rarement des ressources en trop). Il est primordial de vous asseoir, d'évaluer les compétences des gens en place, d'établir avec votre successeur la direction que prendra la maison d'édition et de faire des choix en fonction du développement professionnel et personnel de vos collaborateurs. Réfléchissez et planifiez de manière à élaborer un véritable « plan de carrière » pour votre maison d'édition.

LES CRITÈRES DE BASE

Votre premier critère dans le choix de vos successeurs doit être la compétence des candidats, évaluée en fonction des besoins de votre maison d'édition.

Peut-être cherchez-vous un successeur qui vous ressemble, qui présente des aptitudes similaires aux vôtres ? Il se pourrait que personne ne trouve grâce à vos yeux s'il en est ainsi. Rappelez-vous que votre maison d'édition a beaucoup évolué depuis ses débuts

et qu'elle continuera d'évoluer. Les successeurs potentiels présentant d'autres forces que les vôtres peuvent constituer un atout pour la pérennité et le développement de votre maison d'édition.

Voici une série de questions qui peuvent orienter votre réflexion sur ce point.

> Quels sont les besoins de votre maison d'édition au moment où s'amorce le processus ?

Ces besoins sont-ils liés à la croissance ? Au maintien des acquis ? À une réorientation ou une restructuration importante ?

> Dans le contexte du développement de votre maison d'édition, de quelles compétences l'entreprise a-t-elle besoin ?

Ces compétences sont-elles liées aux particularités de l'édition ? Au financement de l'entreprise ? À la nécessité d'une gestion plus rigoureuse ? Avez-vous besoin d'une personne créative et capable d'innover ? Recherchez-vous une personne capable de susciter l'adhésion des employés pour travailler en équipe à un projet commun ?

Si les valeurs et la culture de votre maison d'édition vous tiennent à cœur, vous devez vous assurer de choisir des successeurs qui les partagent. Certains dirigeants sont prêts à faire plusieurs concessions, même pécuniaires, pour que ces valeurs continuent d'animer l'entreprise.

LA RELÈVE ISSUE DE LA FAMILLE

Les successeurs potentiels issus de votre famille ont l'avantage de bien connaître les valeurs que vous avez cultivées dans votre maison d'édition. Ils les partagent souvent. Ils ont peut-être eu des contacts très tôt avec l'entreprise, pour un emploi d'été par exemple, et ils font peut-être déjà partie du personnel clé de la compagnie.

Cependant, dans leur intérêt et dans celui de la maison, une expérience complémentaire dans une autre entreprise les aiderait à mieux exploiter leurs talents et à développer leur confiance en leurs habiletés. La seule appartenance à la famille est rarement suffisante.

Des compétences doivent être confirmées, soit par une formation professionnelle adéquate, soit par l'expérience au sein ou à l'extérieur de l'entreprise ou, ce qui serait encore mieux, par la cumulation de ces trois options. L'expérience acquise à l'extérieur de votre maison d'édition permettra à un successeur issu de la famille d'asseoir sa crédibilité auprès de tous les acteurs engagés dans ce processus, qu'il s'agisse d'employés, de clients, de fournisseurs ou de bailleurs de fonds.

Les successeurs venus de la famille peuvent bénéficier de stages dans d'autres maisons d'édition au pays ou à l'étranger. Ils apprécieront se voir confier des mandats précis : une collection à développer, la création d'un site Web, l'informatisation du fonds d'édition de votre entreprise ou même un séjour exploratoire à l'étranger pour établir des alliances et faire du développement d'affaires. Il y a aussi toutes sortes de possibilités à explorer, dont les occasions de développement offertes chaque année par les associations d'éditeurs dans le cadre de leur programme d'activités.

Vous pourriez obtenir de bons résultats en confiant la formation de votre successeur à un accompagnateur ou à un mentor, à l'intérieur ou à l'extérieur de votre maison d'édition. La présence de cette personne, issue d'un solide réseau d'affaires, peut s'avérer très productive et rentable. Elle peut aider votre successeur à se joindre à un comité créé par une association ou par la chambre de commerce locale ou bien lui permettre de participer à des activités économiques différentes, dans le milieu du

multimédia, par exemple. Rappelez-vous que l'on n'apprend pas seulement en classe.

N'hésitez pas à faire appel à des ressources externes pour cette étape délicate qu'est le transfert des connaissances et du savoir-faire à la relève. Si vous connaissez bien votre entreprise, vous n'en maîtrisez pas nécessairement tous les aspects. Et il n'est pas toujours facile d'effectuer ce genre de travail quand il s'agit de membres de sa propre famille. Il faut du recul. Vous connaissez bien vos enfants à l'intérieur du cadre familial, mais que savez-vous d'eux dans leur cadre professionnel ?

Par ailleurs, il ne sera pas facile pour vos enfants de vous affronter, de négocier avec vous et de vous succéder. Qu'ils puissent parler de ces difficultés avec une personne qui les comprend sans être impliquée directement dans la relation peut donner de bons résultats. De plus, le fait de développer une expertise qui leur soit propre leur donnera confiance en eux. Ils verront bien qu'ils peuvent apporter du sang neuf à la maison d'édition.

LA RELÈVE ISSUE DE L'ENTREPRISE

Les successeurs potentiels issus de l'entreprise, cadres ou employés, détiennent l'expertise qui a fait le succès de votre maison d'édition. Ces personnes ont fait la preuve de leurs compétences et de leur attachement. S'ils sont toujours avec vous après plusieurs années, c'est que ce travail leur convient. Peut-être ne demandent-ils pas mieux que de franchir le pas pour devenir un de vos partenaires et, éventuellement, un employeur.

En général, les cadres et les employés devraient apprécier le fait que vous reconnaissiez leurs compétences, que vous valorisiez leur attachement à la culture de votre entreprise et que vous les encouragiez à continuer de travailler pour votre compagnie.

Il est cependant possible que des conflits latents s'expriment au grand jour pendant la période de transition. Il peut y avoir des divergences d'opinion entre les cadres, certains auront le sentiment de ne pas être reconnus à leur juste valeur ou qu'on n'a pas tenu compte de leur ancienneté. Vous devrez trouver des solutions à ces irritants avant que la nouvelle équipe soit en place. Il peut valoir la peine que vous interveniez personnellement auprès des employés mécontents. Une démarche plus structurée de gestion de carrière pourrait porter des fruits. Pour faciliter la réflexion et la discussion, il serait avisé de faire poser un diagnostic sur la dynamique de votre équipe et sur la contribution de chacun de ses membres.

La transition du statut de cadre ou d'employé à patron entraîne des apprentissages dans plusieurs domaines : la gestion, la capacité de prendre des risques et celle de prendre des décisions en équipe. La nature des risques que l'employé doit assumer lorsqu'il devient propriétaire est d'importance fondamentale et cela doit lui être expliqué clairement. La dynamique qui s'installe entre les employés à ce moment doit aussi faire l'objet d'une attention particulière pour éviter des situations improductives. Il importe de laisser votre successeur mettre ses talents de gestionnaire à l'épreuve et évaluer sa propre performance, tout en lui offrant des ressources pour qu'il puisse poursuivre sa formation.

Vos successeurs peuvent apprendre au sein d'un comité de gestion qui se fixera des objectifs précis et qui se donnera des moyens d'évaluer les performances des employés mais aussi de la culture organisationnelle de la maison d'édition. La formule coopérative peut s'avérer productive puisqu'ils auront la possibilité d'intégrer dans leur travail quotidien ce qu'ils auront appris à titre de membres et d'administrateurs.

À ces deux approches – celle des successeurs issus de la famille et celle des successeurs issus de l'entreprise – s'ajoute une troisième voie qui gagne en popularité : une combinaison de successeurs familiaux et de successeurs de l'entreprise. Cette troisième option vous fait porter une grande responsabilité dans la formation des futurs dirigeants et la mise en place d'un véritable plan de carrière pour la relève. Les champs de compétences doivent être rigoureusement respectés, sinon des conflits surgiront entre les groupes de successeurs.

Dans ce cas, le comité de gestion peut présenter les enjeux de telle manière que le personnel comprendra le plan global de développement de l'entreprise. Dans ce contexte, il sera possible de négocier des départs ou des mises à la retraite équitablement et de manière transparente. Parallèlement, on pourra expliciter les possibilités d'avancement de certaines personnes que vos successeurs tiendraient vraiment à conserver dans l'entreprise.

Les associations professionnelles d'éditeurs offrent plusieurs services à leurs membres : programme de mentorat, soutien à la formation continue sur mesure, formation pointue sur des sujets comme la coédition avec l'Europe ou les aspects légaux des contrats d'édition. Des institutions d'enseignement offrent des cours et des séminaires en gestion et parfois même de la formation en ligne. Il est essentiel de bien évaluer vos employés et vos cadres en fonction de la connaissance qu'ils ont de votre entreprise d'édition et du marché.

LA RELÈVE PROVENANT DE L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE

Votre successeur peut être un tiers provenant de l'extérieur de l'entreprise ; il sera alors un successeur individuel ou une entreprise. Dans le premier cas, vous transigerez avec un individu qui prendra votre place afin que votre entreprise continue sur sa

lancée. Dans le deuxième cas, vous ferez affaire avec une entreprise, probablement plus importante que la vôtre, qui pourrait décider d'absorber vos activités et la personnalité de votre maison d'édition pour les présenter sous sa propre bannière.

Dans les deux cas, vous pourriez vous faire l'accompagnateur du nouveau dirigeant pendant la période de transition pour assurer son intégration. Ce contact entre vous, le dirigeant actuel, et votre successeur facilitera le transfert de connaissances et vous aidera à quitter votre maison d'édition en douceur, en sachant que vous la laissez en bonnes mains.

Au cours des négociations menant à la vente de votre entreprise, il est possible que vous vous entendiez avec le nouveau propriétaire pour protéger les emplois de vos associés ou de membres de votre famille. Dans le cas d'une vente à des tiers, que ce soit à un individu ou à une autre maison d'édition, rappelez-vous cependant que l'avenir de votre maison d'édition sera dorénavant entre les mains du nouveau propriétaire. S'il s'agit d'une autre maison d'édition, votre ancienne entreprise devra probablement s'intégrer dans la stratégie de développement de cette dernière.

Étape 4 : Vous désengager

La quatrième étape amorce votre désengagement. Elle s'achèvera au moment où vous prendrez une retraite bien méritée ou irez vers d'autres activités. Le respect mutuel entre votre successeur et vous-même devrait caractériser cette étape. Vous avez en commun le désir de collaborer à la continuité de cette maison d'édition. Si vous le désirez, vous pouvez faciliter la transition, car en tant que prédécesseur, vous détenez beaucoup d'information sur les activités quotidiennes et sur la gestion de cette entreprise. C'est vous qui avez établi les

contacts et développé les talents, et vous demeurez le principal artisan de son succès.

Votre désengagement est un élément capital dans la réussite de ce transfert. Bien que votre présence dans la maison d'édition après la passation des pouvoirs puisse constituer un atout, particulièrement dans le cas d'une relève familiale ou issue de l'entreprise, elle n'est pas indispensable. En discutant et en négociant avec le nouveau propriétaire, vous devrez évaluer la pertinence et les limites de votre engagement dans l'entreprise.

Saurez-vous accepter de ne plus être maître à bord ? Adopter un rôle plus effacé, en retrait des activités quotidiennes, ne convient pas à tout le monde. Certains prédécesseurs préfèrent se retirer totalement. Cela est évidemment plus fréquent dans le cas d'une vente à des tiers, mais s'observe aussi dans des cas de transmission familiale.

Si vous acceptez de rester dans l'entreprise un certain temps, il sera important, dans tous les cas, de bien définir avec votre ou vos successeurs le rôle que vous jouerez : par exemple, président du conseil ou du comité de gestion, responsable des droits dérivés et de l'exportation... Cette période de cohabitation des deux générations dans l'entreprise peut être très riche pour cette dernière, mais peut aussi se révéler une source de conflits. Une communication saine et franche de même que des attentes clairement définies de part et d'autre constitueront un atout.

La durée de ce rôle dépend des attentes et de la nature de la relève, mais dans tous les cas, la date de votre départ doit être connue. N'oubliez pas que vos successeurs doivent prendre leur place le plus tôt possible et qu'ils doivent avoir les coudées franches pour y parvenir. Bien sûr, ils sont susceptibles de faire des erreurs, mais cette maison d'édition sera dorénavant la leur.

Étape 5 : Amortir les effets de la transition sur la maison d'édition

Vous voici rendu à la cinquième étape, qui a ceci de particulier : elle s'amorce en même temps que la première, au moment où vous prenez la décision que votre maison d'édition poursuivra ses activités. Elle se déroule en quelque sorte en parallèle des quatre autres étapes décrites. Les démarches que vous avez entreprises dans le passé, bien avant qu'il soit question de relève, pourront continuer de porter leurs fruits. Quel que soit le successeur ou le mode de relève que vous choisirez, sachez qu'un changement progressif est toujours plus facile à accepter. Votre approche du changement peut permettre à votre successeur de gagner en crédibilité.

La transfert de propriété de votre entreprise peut vous sembler une affaire strictement personnelle. Rien n'est plus faux. Que vous ayez parlé ouvertement de vendre votre maison d'édition ou que vous ayez choisi de vous taire, sachez que les employés, les cadres et les autres parties prenantes (auteurs, fournisseurs et banquier) se doutent probablement de quelque chose et sentent les changements imminents. Tous ont leur petite idée sur ce qui s'en vient et chacun devra être préparé au transfert. Certains peuvent devenir hostiles ou méfiants, car le changement les inquiète. Si votre successeur est choisi et qu'il est déjà actif dans la maison, il serait bon de le faire connaître, de le présenter, d'annoncer que vous lui avez confié des mandats précis et qu'il est crucial que la collaboration de tous lui soit acquise.

L'élaboration d'une stratégie de communication est indispensable. Vous protégerez vos acquis en informant toutes les personnes concernées directement et officiellement d'un changement

important dans l'entreprise et en les assurant que vous vous souciez de l'avenir de vos fidèles collaborateurs. De l'information qui circule régulièrement sécurise les employés et les cadres. Vous les aiderez à envisager positivement le changement si vous leur donnez la chance d'en discuter et les invitez, de façon plus ou moins formelle, à collaborer et à manifester leur intérêt à continuer d'investir leurs compétences dans cette maison d'édition.

Même si elle ne participe pas directement aux activités de la maison d'édition, votre famille a aussi besoin de savoir que le transfert sert ses intérêts ou du moins qu'ils sont pris en compte. Des questions d'équité familiale seront soulevées tôt ou tard puisque l'entreprise fait partie du patrimoine familial.

S'il y a plusieurs successeurs parmi les membres de votre famille, il vous faudra, seul ou préférablement en conseil de famille, partager clairement les rôles selon les compétences et décider qui occupera la chaise du président. L'équité dans le partage de la propriété doit aussi faire l'objet de discussions. Les enfants auront-ils des parts égales ? Même ceux qui ne sont pas actifs dans l'entreprise ? Quelles seront les modalités de rachat de ces parts si ceux qui ne sont pas actifs dans la maison d'édition souhaitent s'en départir ? Toutes ces questions finiront par être explosives si elles ne font pas l'objet d'un consensus tôt dans le processus.

Toute stratégie fait appel à la créativité, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit de transmettre une entreprise à une autre génération de dirigeants et de propriétaires. Traditionnellement, on voyait les enfants succéder aux parents, mais de plus en plus de cadres assument maintenant la relève des entreprises. Les formules se diversifient : les enfants avec un ou des cadres de l'entreprise ; les enfants avec des employés clés ; des tiers, des employés et des cadres.

Chacune de ces formules comporte des avantages et des inconvénients. C'est pourquoi une démarche qui vise à assurer la continuité d'une maison d'édition, ou de toute autre entreprise, ne constituera jamais une garantie. Vous ne pouvez qu'aspirer à faire le mieux possible avec les ressources et les personnes qui veulent bien partager ce risque avec vous, ainsi que la passion pour ce secteur qui est devenu l'œuvre de votre vie.

ACCOMPAGNEMENT OU MENTORAT ?

Deux relations bien distinctes

CE QU'ELLES ONT EN COMMUN

Un même objectif : le transfert de connaissances d'une personne expérimentée à une autre qui se situe en début de carrière ou qui se prépare à assumer de nouvelles responsabilités.

L'ACCOMPAGNEMENT (COACHING) :

L'objectif : le transfert de compétences ou d'habiletés ponctuelles, dans un domaine précis.

La durée : un laps de temps relativement court, suffisant pour qu'une compétence ou une habileté soit acquise (de six mois à une année, par exemple).

Les activités : circonscrites en fonction de la compétence ou de l'habileté.

LE MENTORAT :

L'objectif : le développement personnel et professionnel d'une personne.

La durée : environ trois ans, peut-être cinq pour planifier, élaborer et mettre en œuvre un programme de développement.

Les conditions de succès :

- ✓ le volontariat;
- ✓ une entente entre les deux parties, chacune de ces personnes devant contribuer à définir le pourquoi, le comment, les limites et les perspectives de cette relation;
- ✓ de bons rapports entre ces personnes;
- ✓ les activités peuvent inclure des compétences techniques et des compétences liées au leadership.

Le mentor vu de la perspective de la personne à former :

- ✓ une personne dont on apprécie l'expérience et le savoir-faire;
- ✓ une personne que l'on choisit;
- ✓ une personne en qui l'on a confiance;
- ✓ une personne à qui on peut parler de ses rêves.

Liste des ressources

La Banque de développement du Canada
<http://www.bdc.ca> et plus précisément :

« Préservez l'harmonie familiale »
http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/succession_family.htm

« Créer des outils de communication interne efficaces »
http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/hr_internal_communications.htm

The ESOP Association of Canada
<http://www.esop-Canada.com>

Canadian Association of Family Enterprise (CAFE)
<http://ccc.cafemembers.org/cafenational>

« Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », Wendy C. Handler, Kathy E. Kram, *Family Business Review*, December 1988, vol. 1, n° 4, page 361.

« In the Founders' Shadow: Conflict in the Family Firm », Peter S. Davis, Paula D. Harveston, *Family Business Review*, déc. 1999, vol. 12, page 311.

Préparez la relève – Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec, Louise St-Cyr et Francine Richer, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003, 219 pages.

« Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale », Miller, Steier et Breton-Miller, *Gestion*, 2004, vol. 29, n° 3, pages 109-119.

« Le mentorat structuré : un système efficace de développement des ressources humaines », L. Benadou, *Effectif*, été 2000; et, du même auteur, « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Gestion*, 1995, vol. 20, numéro 4, pages 18-24.

Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence, C. Cuerrier, Fondation de l'entrepreneuriat, 2001, 77 pages.

Développer la carrière des cadres par le mentorat, M.-M. Guay, *Sources ENAP*, 1996, vol. 12, n° 6.

Certains sites Web comportent des bibliographies intéressantes sur le mentorat, par exemple :

Leaders Legacy
<http://www.leaderslegacy.com/books/>

Peer Resources
<http://www.peer.ca/peer.html>
et

<http://www.islandnet.com/~rcarr/topmenbks.html>

Gouvernement du Canada — Connexion coaching
http://coaching.gc.ca/documents/coach_mentor_leader_manager_f.asp

