



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : la préparation en vue de la vente



Canada



Table des matières

Introduction	01
L'élaboration du plan de relève	02
Qu'est-ce que la vérification préalable ?	04
La gestion de vos conseillers	05
Que vendez-vous ?	06
Le changement de direction	07
Le document de vente	08
Prévoir les imprévus	10
Liste des ressources	13

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

Édition imprimée

N°. de catalogue CH44-68/2005F

ISBN 0-662-74402-0

Édition PDF

N°. de catalogue CH44-68/2005F-PDF

ISBN 0-662-74403-9

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



Introduction

Il vous faudra peut-être autant de réflexion et de planification pour vendre votre maison d'édition qu'il vous en a fallu pour la démarrer. Ce processus commence longtemps avant de remettre les clés au nouveau propriétaire et peut se poursuivre longtemps après dans certains cas. La planification et la conclusion de la vente de votre maison d'édition nécessiteront des compétences et des connaissances que vous ne possédez probablement pas en tant que gestionnaire de l'entreprise au quotidien. Même les grands éditeurs s'adressent à des spécialistes des transactions commerciales, comme les comptables et les avocats, lorsque vient le moment de prendre leur retraite et de laisser une nouvelle génération de dirigeants prendre possession de leur entreprise. Toutefois, avant de faire appel à ces professionnels et pour limiter le temps qu'ils devront vous consacrer, vous devez avoir une bonne idée du processus et de l'échéancier de vente normal dans un cas de transfert, ainsi que des rôles des différents spécialistes qui interviendront. Grâce à ces connaissances, vous pourrez évaluer l'ampleur du travail à accomplir et l'échéancier à respecter. Vous saurez aussi à quel moment les spécialistes entreront dans le processus. Ce guide vous donne des conseils sur la préparation nécessaire pour vendre votre maison d'édition dans un contexte de planification de la relève. Il est destiné aux propriétaires, aux gestionnaires et aux employés de maisons d'édition canadiennes qui seront confrontés à un transfert de propriété au cours des prochaines années.

Comme les autres guides de cette série l'ont démontré, céder les rênes est une métaphore trop simple pour décrire une transition vers une

nouvelle direction et un transfert de propriété. Cette transaction oblige plusieurs parties – avocats, comptables, auteurs, employés, successeurs possibles et, bien sûr, le propriétaire qui envisage sa retraite – à communiquer et à collaborer pendant une certaine période. Si vous acceptez que la planification de la relève prenne du temps et de l'énergie, si vous comprenez bien dans quelle situation votre compagnie se trouve et si vous savez où vous voulez en être au moment de votre départ, vous augmenterez vos chances de réussir la transition de votre entreprise.

L'élaboration du plan de relève

Plus de cinquante pour cent des propriétaires de maisons d'édition canadiennes prendront leur retraite au cours des cinq à dix prochaines années. Pour assurer la continuité de l'industrie de l'édition au pays, il est crucial que les propriétaires actuels, qui ont déployé des efforts considérables afin de publier et de promouvoir des talents littéraires d'ici, planifient leur relève bien avant leur départ.

Une fois que vous avez décidé d'élaborer votre plan de relève (ce que vous devriez faire plusieurs années avant votre retraite), établissez un échéancier en déterminant des dates butoirs, la plus importante étant celle que vous visez idéalement pour votre départ définitif. Dressez la liste des conseillers qui pourraient vous aider tout au long du processus : planificateur financier, comptable, avocat spécialisé en droit successoral ou en droit des affaires et même conseiller en transition. Priorisez vos objectifs financiers personnels et vos objectifs pour l'entreprise. Vos associés, les membres de votre famille ou des employés peuvent orienter vos décisions à ce chapitre.

En gardant à l'esprit les objectifs financiers liés à la vente de la compagnie, vous établirez la valeur

financière de celle-ci. Vous devrez déterminer avec votre comptable la valeur de votre actif – les biens de valeur de votre entreprise – et celle de votre passif – les dettes et autres obligations financières de la compagnie – afin d'avoir une idée de la valeur de votre entreprise. Vos actifs corporels comprennent notamment l'équipement, les stocks et l'argent en caisse. Vos actifs incorporels incluent, entre autres, la propriété intellectuelle, les collections ou les séries et l'expertise de votre personnel. Vous devez aussi tenir compte de votre passif, par exemple des frais de location d'équipement, d'un prêt bancaire et des comptes fournisseurs. Pour évaluer vos actifs corporels et incorporels, votre conseiller et vous-même devrez décider si vous utilisez la méthode de la valeur actualisée des flux de trésorerie ou celle de la valeur de liquidation (à ce sujet, consultez le document *La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : l'évaluation de l'entreprise*). Une fois cette évaluation complétée, vous serez en mesure de juger si vos objectifs initiaux étaient réalistes en ce qui touche la vente, mais aussi vos projets et vos attentes face à la retraite.

Après avoir priorisé vos objectifs et déterminé la valeur de votre maison d'édition, vous devrez penser aux successeurs éventuels. Vous avez peut-être en tête un membre de votre famille ou certains employés très compétents (à ce sujet, consultez le document *La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : la relève interne*). Vous pouvez regarder au delà de votre milieu professionnel et familial immédiat et considérer des maisons d'édition concurrentes ou complémentaires, et même des investisseurs ou des entreprises médiatiques qui cherchent à percer dans le secteur de l'édition. Peu importe qui vous avez à l'esprit, vous devez déterminer si ces successeurs possèdent les compétences, la vision et les ressources financières pour conclure la transaction et gérer l'entreprise.

Vous amorcerez ensuite une vérification préalable des candidats encore en lice. Pendant cette phase,

vous validerez le profil et les antécédents en affaires des candidats et vous examinerez les documents juridiques et financiers qui établissent leur capacité de conclure la transaction. Vous pourrez vérifier leurs références, rencontrer des tiers bien informés et éplucher soigneusement la documentation pour confirmer l'information fournie. Les successeurs éventuels voudront aussi passer en revue vos documents juridiques et financiers (consultez le document *La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : la relève externe*). À cette étape, vous engagerez probablement des conseillers pour vous aider à négocier la transaction. En même temps, vous devrez probablement assumer des tâches délicates comme informer le personnel et les clients des changements qui se préparent.

QU'EST-CE QUE LA VÉRIFICATION PRÉALABLE ?

Les avocats et les comptables utilisent l'expression « vérification préalable » pour décrire le processus d'enquête, d'analyse et d'évaluation des faits importants qui touchent une transaction possible. La vérification préalable permet à chaque partie de planifier la transaction. Pour la vente de votre maison d'édition, vous ferez un examen minutieux des affirmations de l'autre partie au sujet de la transaction. Par exemple, dans votre document de vente, vous divulguez des renseignements financiers relatifs à votre entreprise. L'acheteur voudra examiner les livres comptables qui appuient les données financières présentées dans votre document de vente et il devrait y être autorisé. De votre côté, vous voudrez aussi passer en revue les documents comptables ou bancaires qui prouvent, selon l'acheteur, qu'il possède les ressources financières pour conclure la transaction. Dans la plupart des cas, votre avocat ou votre comptable vous aidera à effectuer une vérification préalable ou pourra littéralement prendre en charge cette étape. Il est essentiel que vos documents financiers, juridiques et d'exploitation soient bien structurés et assez récents pour que le processus de vérification préalable se déroule harmonieusement et de façon efficiente.

La gestion de vos conseillers

Dès le départ, une gestion prudente s'impose quand vous planifiez votre relève. Vous devez gérer la façon dont vous communiquez vos projets à vos employés et à vos clients. Vous devez décider de comment et quand les tierces parties, comme les concurrents, sont mises au courant de vos projets. Vous devez aussi gérer vos interactions avec vos conseillers, un aspect souvent négligé dans le processus de vente. Il s'agit pourtant d'un facteur très important, car le temps des spécialistes coûte cher et si vous savez bien le gérer, vous serez en mesure de limiter les frais liés à la mise en œuvre de votre plan de relève.

Bien que vous vous adressiez à vos conseillers pour leur expertise, résistez à la tentation de leur donner la mainmise sur le processus de vente de votre entreprise. À titre de propriétaire qui vend, vous pourrez gérer vos interactions avec vos conseillers si vous savez quelle est la contribution de chacun au cours des différentes phases du processus. Pour tirer le maximum de vos réunions, demandez-leur de vous indiquer les documents et les renseignements que vous devez leur fournir à différentes étapes. Arrivez bien préparé à chaque réunion. Ayez la même attitude dans vos communications téléphoniques et électroniques : planifiez soigneusement chaque appel ou courriel. Efforcez-vous de regrouper vos questions et vos problèmes plutôt que de vous adresser à eux chaque fois qu'une interrogation survient ou que vous avez une directive à leur donner. Dans la plupart des cas, vos conseillers vous factureront à l'heure (par tranche de six minutes, par exemple). Par conséquent, si vous organisez et priorisez vos communications, vous vous éviterez des frais inutiles et vous utiliserez leurs services de façon optimale.

Il est probable qu'à un moment donné vous ferez appel à plusieurs spécialistes à la fois : votre comptable, des avocats spécialisés en droit

successoral et en droit des affaires et votre conseiller en transition. Vous n'avez pas à les engager tous dès le début cependant. Vous vous adresserez pour commencer à votre comptable pour qu'il vous aide à préparer vos documents comptables et financiers et à déterminer la valeur de la compagnie. Vous pourrez présenter ces documents aux acheteurs éventuels pendant la phase de vérification préalable. Votre comptable pourra aussi vous informer des conséquences fiscales de votre plan de relève et vous indiquer des façons de limiter le montant que vous aurez à payer en impôts. Vous ferez appel à votre avocat pour obtenir des conseils d'ordre général sur les aspects juridiques de la vente d'une entreprise, pour savoir comment préparer vos documents à l'intention de l'acheteur dans le cadre de sa vérification préalable, pour comprendre les différentes méthodes de cession et pour qu'il vous assiste dans la négociation des conditions de vente de la compagnie. Finalement, vous choisirez peut-être de consulter un conseiller en transition ou en gestion du changement une fois que vous aurez trouvé un acheteur. Ces conseillers peuvent d'ailleurs être d'un grand secours pour gérer des situations difficiles à quantifier, comme la réaction des employés ou des clients au changement et l'intégration d'une nouvelle direction dans la culture d'entreprise.

QUE VENDEZ-VOUS ?

Si votre maison d'édition a un statut de société par actions, vous aurez un choix à faire : allez-vous vendre vos actions ou les actifs de l'entreprise à votre successeur ? Votre avocat et votre comptable vous aideront à prendre une décision, mais il est utile de connaître les principales caractéristiques de chaque approche avant d'engager des spécialistes. Si vous vendez vos actions, vous cédez à l'acheteur votre participation dans l'entreprise. Ces actions sont la preuve légale que l'entreprise vous appartient. Lorsque vous les cédez (c'est-à-dire lorsque vous en recevez le paiement et que sont satisfaites les conditions du contrat de vente des actions), la propriété et le contrôle de l'entreprise, soit l'ensemble de l'actif et du passif, sont automatiquement transférés à l'acheteur. Si vous vendez les actifs de l'entreprise, vous (ou plus précisément votre entreprise) les transférez à l'acheteur, en totalité ou en partie selon ce qui a été négocié. Toutefois la société elle-même ne devient pas la propriété de celui-ci. Par exemple, vous pouvez convenir de céder seulement une partie de votre fonds d'édition, en particulier les actifs de propriété intellectuelle liés à cette partie de votre fonds d'édition. L'acheteur peut même assumer certains passifs dans un scénario de vente d'actifs, encore une fois selon ce qui aura été négocié.

Le changement de direction

Il arrive souvent que les gens deviennent nerveux en période de transition, surtout lorsque le changement implique une nouvelle direction. Les auteurs voudront savoir si le nouveau propriétaire modifiera l'engagement de votre compagnie à l'égard de leurs livres ainsi que de leurs projets de publication. Les employés vous demanderont si leurs emplois sont menacés, si le nouveau patron maintiendra leurs postes et s'ils auront encore leur mot à dire au sein de la compagnie. Pour gérer la transition efficacement, apportez beaucoup de soin et de

réflexion à vos communications avec les employés, les auteurs, les fournisseurs et vos associés. Mettez l'accent sur les aspects positifs du changement, y compris les idées novatrices que le nouveau propriétaire peut avoir au sujet de la croissance et de l'orientation de l'entreprise. En sentant la confiance que vous avez envers votre successeur, les employés et les auteurs seront rassurés. Bien que l'enthousiasme soit important, il est crucial d'être honnête quant aux changements qui pourraient modifier la taille et la structure de la compagnie. Pour réduire les inévitables appréhensions que suscite une telle transition, vous pouvez aussi donner aux employés et au nouveau propriétaire des occasions de se rencontrer. Les deux parties apprécieront de pouvoir faire connaissance pendant que vous êtes encore là. Pour de plus amples renseignements sur ce sujet, consultez le document *La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : les aspects humains*.

Le document de vente

Le document de vente fait la promotion de votre entreprise auprès d'acheteurs éventuels. C'est un outil de marketing qui présente votre compagnie et l'industrie canadienne de l'édition sous un angle attrayant mais honnête. En tant que document informatif, il donne aussi aux acheteurs éventuels suffisamment de renseignements pour qu'ils déterminent si votre entreprise les intéresse et à combien ils l'évalueraient.

N'oubliez pas d'inclure les renseignements ci-dessous dans votre document de vente :

- > un exposé de l'histoire, du développement, de l'importance et du taux de croissance de l'industrie de l'édition au Canada ;
- > les résultats financiers sommaires de votre entreprise au cours des trois à cinq dernières années, y compris les subventions et les autres renseignements relatifs à l'aide financière ;
- > les résultats financiers types de votre entreprise pour l'année en cours ;
- > l'historique de l'entreprise ;
- > de courtes biographies des cadres clés (éditeur, rédacteur en chef, directeur des droits d'auteur, etc.) ;
- > les faits saillants pour votre maison d'édition depuis trois à cinq ans (succès de librairie, succès d'estime, etc.) ;
- > les projets d'édition pour l'année courante (nouveaux contrats signés avec des auteurs, manuscrits en cours de rédaction, etc.) ;
- > votre point de vue sur l'avenir de l'industrie.

Comme ce document de marketing contiendra sans aucun doute des renseignements de nature délicate, demandez à toutes les personnes qui le recevront de signer une lettre de confidentialité. Pour en savoir plus long sur la préparation d'un document de vente, consultez *La planification de la relève dans l'industrie de l'édition canadienne : la relève externe*.

Prévoir les imprévus

Si la préparation de votre entreprise en vue de la vente peut sembler linéaire et structurée au premier abord, dans les faits plusieurs éléments du processus peuvent et doivent se produire en même temps. Certains éléments prendront beaucoup plus ou beaucoup moins de temps que prévu, et il n'est pas inhabituel pour un vendeur d'avoir à reprendre certaines étapes lorsqu'il dispose de nouveaux renseignements ou que de nouveaux candidats ont fait part de leur intérêt. En d'autres mots, malgré une planification et une gestion soignées du processus de vente, vous devez néanmoins vous préparer aux imprévus et demeurer ouvert au changement à chacune des étapes. Le processus de vente est unique pour chaque transaction ; toutefois, le fait de comprendre le processus général vous permettra de vous adapter à votre situation particulière.

Liste des ressources

Industrie Canada

http://strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/stepstogrowth/frndoc/step3/ssg-3-1.php

Guide d'autoformation sur les méthodes d'évaluation d'une entreprise : téléchargeable en format PDF

Banque de développement du Canada

http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/How_evaluate_proposed_acquisition.htm?context=%7B2E3C1A4C%2D3C3B%2D4E19%2D86BB%2DDE3CE8AC4A44%7D

Un article sur comment évaluer l'entreprise à acquérir

Banque de développement du Canada

http://www.bdc.ca/fr/business_solutions/consulting_group/projects/growth/succession_planning.htm

Ressources sur la planification de la relève et l'évaluation d'entreprise

L'institut canadien des experts en évaluation d'entreprises

<http://www.cicbv.ca/miscellaneous/french.asp>

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/>

ValuationResources.com

<http://www.valuationresources.com>

Un portail de ressources sur l'évaluation d'entreprises

**The Canada's Venture Capital and
Private Equity Association**

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

L'ordre des comptables agréés du Québec

<http://ocaq.qc.ca/default.asp>

L'association de planification fiscale et financière

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

*Organisme à but non lucratif avec une expertise
en fiscalité, finance et de gestion patrimoniale*

Réseau Capital

<http://www.reseaucapital.com>

Réseau de capital de risque du Québec