



FACULTÉ  
DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

DÉPARTEMENT  
DES LETTRES ET COMMUNICATIONS

**Succession et relève en édition au Québec:  
étude du processus de transmission  
dans trois maisons d'édition**

par Pascal Genêt

Maîtrise  
en administration des affaires (M.B.A.)

Thèse présentée pour l'obtention du  
*Philosophæ Doctor* (études françaises)  
Sherbrooke

2015



## COMPOSITION DU JURY

*Succession et relève en édition au Québec:  
étude du processus de transmission dans trois maisons d'édition*  
par Pascal Genêt

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

**Josée Vincent, directrice de recherche**

(Lettres et communications, Université de Sherbrooke)

**Bertrand Legendre, directeur de recherche**

(Sciences de l'information et de la communication, Paris13 – Villetaneuse)

**Madeleine Audet**

(Administration, Université de Sherbrooke)

**Guy Bellavance**

(INRS Urbanisation, Culture et Société)

**Marie-Pier Luneau**

(Lettres et communications, Université de Sherbrooke)



*À mes parents,  
pour tout ce qu'ils m'ont transmis.*

*À ma fille,  
pour tout ce qu'elle m'a appris.*



## RÉSUMÉ

Depuis plusieurs années, la question de la relève constitue un sujet d'inquiétude dans de nombreux secteurs d'activité où œuvrent de petites et moyennes entreprises. Le milieu du livre est particulièrement touché par ce problème, alors que près de la moitié des propriétaires de maisons d'édition prévoient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Or, la question est d'autant plus délicate que la plupart des maisons d'édition fonctionnent avec des ressources limitées et sont dirigées par un individu, l'éditeur, qui cumule la direction de l'entreprise et le contrôle du capital, en plus d'incarner, à la fois, la valeur économique et symbolique de l'entreprise. Même si cette question de la relève dans le milieu éditorial se pose avec autant d'actualité, elle n'a pas encore fait l'objet de travaux spécifiques.

Le premier chapitre aborde plusieurs notions théoriques qui nous ont permis de distinguer la nature de ce qui est transmis (ou non) des modalités de la transmission qui sont différentes d'un cas à l'autre. Un arrimage inédit entre concepts managériaux et sociologiques permet de démontrer que le processus de transmission d'une maison d'édition est d'autant plus complexe qu'il est motivé par des enjeux propres aux entreprises œuvrant dans l'économie des biens symboliques. La transmission n'est pas seulement une question de processus, abondamment étudiée par la littérature managériale, mais aussi de stratégies, d'enjeux et d'intérêts spécifiques en fonction des capitaux détenus par les individus impliqués dans des rapports de forces et des luttes pour la légitimité et la reconnaissance. Le deuxième chapitre retrace l'histoire des maisons d'édition au Québec qui ont fait l'objet d'une transmission. Il faut attendre les années 1960 pour que la troisième génération d'éditeurs bénéficie de conditions propices à la transmission grâce à la professionnalisation du métier, au développement de moyens de production et de diffusion, à la croissance d'un lectorat et à la multiplication d'instances de diffusion, de légitimation et de consécration.

La seconde partie de la thèse (chapitres 3 à 5) présente l'étude des trois maisons d'édition de littérature générale fondées entre 1960 et 1985 qui constituent notre corpus. Ces entreprises – Hurtubise, Septentrion et XYZ Éditeur – ont été retenues, car elles ont fait l'objet d'un processus de transmission: succession familiale (Hurtubise), relève interne (Septentrion) et vente (XYZ Éditeur). L'analyse met en évidence les conditions, les enjeux et les effets spécifiques de la transmission qui diffèrent selon les entreprises. Selon notre hypothèse, le capital symbolique, acquis par les individus et l'entreprise, a une influence majeure sur le processus de transmission, ce qui oblige les différents acteurs à avoir recours à différentes stratégies – *succession*, *conservation* et *subversion* – pour consolider, maintenir ou transformer leur position et, dans le cas d'entreprises familiales, pour préserver le patrimoine. C'est le cas des Éditions Hurtubise où le processus de transmission est marqué par une stratégie de succession, motivée par une volonté de développement de l'entreprise à travers la mobilisation, puis le transfert entre les générations des ressources (économique, sociale et culturelle et symbolique) détenues par la famille Foulon. Aux Éditions du Septentrion, le recours à une stratégie de conservation s'est imposé au repreneur, Gilles Herman, le temps qu'il acquière la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise et, plus largement, à la reconnaissance dans le champ éditorial. Si des changements sont inévitables, ils s'inscrivent toujours dans la filiation du projet éditorial souhaité par les fondateurs du Septentrion. Enfin, l'acquisition puis l'intégration de XYZ Éditeur au Groupe HMH témoignent d'une stratégie de subversion, marquée par une tension paradoxale entre une volonté de continuité éditoriale – par souci de préservation des acquis économiques et symboliques de la maison –, et une nécessité de rentabilité économique imposées par les acquéreurs.

Mots-clés : transmission, relève, édition, littérature, Québec.

## REMERCIEMENTS

Faire une thèse attise la détermination, toutefois, sans le soutien de plusieurs personnes, elle n'aurait jamais vu le jour. Je tiens à rendre hommage à Josée Vincent et à Bertrand Legendre, mes codirecteurs, qui m'ont accompagné et guidé au fil des années dans ce périple. Un merci particulier à Guy Bellavance, à Robert Desmarteau, à Pierre Filion, à Jacques Godbout, à Nadia Laham, à Marie-Pier Luneau et à Christian Poirier pour la confiance qu'ils m'ont témoigné dans les dernières années.

Cette recherche n'aurait pas pu être effectuée sans la participation de plusieurs personnes. Qu'elles soient ici remerciées : Marie-Pierre Barathon, Josée Bonneville, Marcelle Cinq-Mars, Gaston Deschênes, Alexandrine, Arnaud et Hervé Foulon, Gilles Herman, Sophie Imbeault, Dominique Lemay, Gaëtan Lévesque, Éric Simard, André Vanasse, Denis Vaugeois et Thierry Viellard. Je tiens à rendre hommage à la famille Foulon qui m'a permis de prendre le temps nécessaire pour terminer la rédaction dans de meilleures conditions. Une pensée affectueuse pour mes proches – famille et amis – qui m'ont supporté (dans les deux sens du mot) et qui ont eu la gentillesse de ne pas (trop) m'accabler avec l'inévitable question : « Alors ta thèse, ça avance ? ». Enfin, Carole, reçois mille mots de gratitude et d'amour pour ton infinie patience et ta présence si indispensables.

Pour terminer, je tiens à remercier le Groupe de recherches et d'études sur le livre au Québec (GreIQ), le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke pour leur soutien qui fut aussi nécessaire qu'indispensable pour mener à bon port cette thèse.

*L'héritage ne se transmet pas, il se conquiert.*

André MALRAUX

*Dans les enjeux de l'héritage et de la descendance, si j'ai pu,  
comme chacun ou chacune, faire un bout de chemin, c'est que  
d'autres avant nous en avaient fait une partie et que d'autres,  
d'ores et déjà, continuent autrement et plus loin.*

Gaston MIRON



## SOMMAIRE

Liste des tableaux .....	17
Liste des figures .....	17
Liste des abréviations et des sigles.....	18
INTRODUCTION.....	19
1. État de la question .....	20
2. Un objet à construire .....	26
<u>2.1 Perspectives théorique et historique</u> .....	26
<u>2.2 Étude du processus de transmission</u> .....	27
PARTIE 1 .....	29
CHAPITRE 1 - PERSPECTIVES THÉORIQUES .....	29
1. Définition du processus de transmission .....	30
2. Objets de la transmission .....	32
<u>2.1 Des biens et des liens</u> .....	32
<u>2.2 La reprise d'une entreprise</u> .....	34
2.2.1 <i>Le transfert de propriété</i> .....	37
2.2.2 <i>Le transfert de direction</i> .....	40
<u>2.3 Facteurs de succès ou d'échec du processus de transmission</u> .....	45
3. Jeter des ponts entre culture et management .....	47
<u>3.1 Économie des biens symboliques</u> .....	47
3.1.1 <i>Le capital économique</i> .....	48
3.1.2 <i>Le capital culturel</i> .....	48
3.1.3 <i>Le capital social</i> .....	49
3.1.4 <i>Habitus</i> .....	50
3.1.5 <i>Le capital symbolique</i> .....	51

<u>3.2 Enjeux « symboliques » du processus de transmission</u> .....	53
<b>4. Modalités de la transmission</b> .....	<b>55</b>
<u>4.1 Contexte de la transmission</u> .....	55
4.1.1 <i>Particularités du champ littéraire</i> .....	55
4.1.2 <i>Particularités du métier d'éditeur</i> .....	56
4.1.3 <i>Logiques « éditoriales » et logiques « de marché »</i> .....	58
<u>4.2 Stratégies de transmission</u> .....	61
4.2.1 <i>Stratégie de succession</i> .....	62
4.2.2 <i>Stratégie de conservation</i> .....	64
4.2.3 <i>Stratégie de subversion</i> .....	65
<b>5. Particularités du monde de l'édition</b> .....	<b>68</b>
<u>5.1 Particularités internes</u> .....	68
5.1.1 <i>La « personnalisation » de l'entreprise au fondateur</i> .....	68
5.1.2 <i>Une perception « artisanale » du métier d'éditeur</i> .....	69
5.1.3 <i>Profession éditeur</i> .....	71
<u>5.2 Particularités externes</u> .....	74
5.2.1 <i>Une industrie « tricotée serrée »</i> .....	74
5.2.2 <i>Une industrie « sous influence »</i> .....	74
5.2.3 <i>Une industrie « sous perfusion »</i> .....	77
<b>6. Enjeux de la transmission d'une maison d'édition</b> .....	<b>79</b>
<u>6.1 Continuité ou rupture ?</u> .....	79
<u>6.2 Conditions de reprise d'une entreprise</u> .....	80
<u>6.3 Transmission d'une position sociale et professionnelle unique</u> .....	81
<u>6.4 Apprentissage d'un métier particulier</u> .....	81
<u>6.5 Enjeux stratégiques de la transmission</u> .....	82

<b>CHAPITRE 2 – BRÈVE HISTOIRE DE L'ÉDITION AU QUÉBEC (1900-1960)</b> .....	<b>83</b>
<b>1. La suprématie des libraires-éditeurs (1900-1920)</b> .....	<b>85</b>
<u>1.1 Caractéristiques générales</u> .....	86
<u>1.2 La librairie Beauchemin</u> .....	87
<u>1.3 La librairie Garneau</u> .....	96
<u>1.4 Granger Frères</u> .....	98
<b>2. Les premiers éditeurs « spécialisés » (1920-1939)</b> .....	<b>102</b>
<u>2.1 Caractéristiques générales</u> .....	102
<u>2.2 Les Éditions Albert Lévesque</u> .....	103
<u>2.3 Les Éditions du Totem (1933-1939)</u> .....	104
<u>2.4 Les Éditions Édouard Garand (1922-1948)</u> .....	105
<u>2.5 La Librairie générale canadienne (1929-1969)</u> .....	106
<b>3. L'édition : une « entreprise mort-née » (1939-1945)</b> .....	<b>110</b>
<u>3.1 Caractéristiques générales</u> .....	111
<u>3.2 Les Éditions Bernard Valiquette (1938-1946)</u> .....	112
<u>3.3 Les Éditions de l'Arbre (1940-1948)</u> .....	114
<u>3.4 Les Éditions Variétés (1940-1951)</u> .....	116
<u>3.5 Une épidémie de faillites</u> .....	117
<b>4. Disette éditoriale (1948-1959)</b> .....	<b>122</b>
<u>4.1 Caractéristiques générales</u> .....	123
<u>4.2 L'Hexagone (1953)</u> .....	124
<u>4.3 L'Institut littéraire du Québec (1949-1967)</u> .....	126
<b>5. Discussion et conclusion</b> .....	<b>128</b>

<b>PARTIE 2 / ÉTUDES DE CAS .....</b>	<b>131</b>
<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>132</b>
<u>1.1 Stratégie de recherche.....</u>	132
<u>1.2 Outils méthodologiques.....</u>	132
1.2.1 <i>Approche managériale .....</i>	136
1.2.2 <i>Approche sociologique .....</i>	137
1.2.3 <i>Combinaison des deux approches.....</i>	141
<b>2. Présentation des études de cas.....</b>	<b>143</b>
<u>2.1 Critères de similarité .....</u>	145
<u>2.2 Critères de singularité .....</u>	146
<b>3. Collecte et traitement des données .....</b>	<b>148</b>
<u>3.1 Données primaires.....</u>	148
<u>3.2 Données secondaires .....</u>	152
3.2.1 <i>Bases de données en ligne .....</i>	152
3.2.2 <i>Documentation .....</i>	155
<u>3.3 Traitement des données .....</u>	156
<b>CHAPITRE 3 – STRATÉGIE DE SUCCESSION : ÉDITIONS HURTUBISE .....</b>	<b>157</b>
<b>1. Historique.....</b>	<b>159</b>
<u>1.1 Les Éditions HMH (1960-1973).....</u>	159
1.1.1 <i>De La Relève à l'Association canadienne d'édition (1934-1960) .....</i>	159
1.1.2 <i>Les Éditions HMH (1960).....</i>	161
1.1.3 <i>Fermeture de FOMAC (1966) .....</i>	164
1.1.4 <i>Développement du secteur scolaire (1966) .....</i>	165
1.1.5 <i>Des Éditions HMH à Hurtubise HMH (1970-1973) .....</i>	166
<u>1.2 De l'arrivée de Hervé Foulon au rachat de l'entreprise (1973-1979).....</u>	168
1.2.1 <i>Portrait de Hervé Foulon .....</i>	168

1.2.2	<i>Interventions politiques dans le monde du livre</i>	170
1.2.3	<i>Retrait de Mame du capital des Éditions Hurtubise HMH (1975)</i>	171
1.2.4	<i>Rachat de l'entreprise (1979)</i>	173
1.3	<b>« Un nouveau souffle » (1979-2000)</b>	174
1.3.1	<i>Éditions Marcel Didier – Canada (1982)</i>	174
1.3.2	<i>L'aventure africaine (1985)</i>	175
1.3.3	<i>Bibliothèque québécoise (1988)</i>	176
1.3.4	<i>Développement des secteurs jeunesse et pratique (années 1990)</i>	177
<b>2.</b>	<b>De l'incubation à la succession (2000-2010)</b>	<b>178</b>
2.1	<b>Portrait de l'entreprise (2000)</b>	179
2.1.1	<i>Modes d'organisation</i>	179
2.1.2	<i>Mode de fonctionnement</i>	181
2.1.3	<i>Politiques éditoriales</i>	184
2.1.4	<i>Modes d'échanges et partenariats</i>	186
2.1.5	<i>Politiques commerciales</i>	187
2.1.6	<i>Position dans le champ</i>	193
2.2	<b>Processus de transmission (2000-2010)</b>	197
2.2.1	<i>Transfert de direction</i>	197
2.2.2	<i>Partage de propriété</i>	217
<b>3.</b>	<b>Effets du processus de transmission (2010-2012)</b>	<b>222</b>
3.1	<b>Sur les individus et la famille</b>	222
3.2	<b>Sur l'entreprise</b>	224
3.2.1	<i>Modes d'organisation</i>	224
3.2.2	<i>Mode de fonctionnement</i>	227
3.2.3	<i>Politiques éditoriales</i>	233
3.2.4	<i>Modes d'échanges et partenariats</i>	237

3.2.5 <i>Politiques commerciales</i> .....	239
3.2.6 <i>Position dans le champ</i> .....	245
<b>4. Discussion et conclusion</b> .....	<b>250</b>
<b>CHAPITRE 4 – STRATÉGIE DE CONSERVATION : ÉDITIONS DU SEPTENTRION</b> .....	<b>254</b>
<b>1. Septentrion en trois temps (1963-1998)</b> .....	<b>256</b>
<u>1.1 Du Boréal au Septentrion (1963-1988)</u> .....	256
1.1.1 <i>Portrait des fondateurs</i> .....	256
<u>1.2 Du Pélican au Septentrion (1988-1995)</u> .....	261
1.2.1 <i>Reprise du catalogue du Pélican (1988-1989)</i> .....	261
1.2.2 <i>Consolidation et croissance (1990-1993)</i> .....	264
1.2.3 <i>Première relève : Gaston Deschênes (1993)</i> .....	265
<u>1.3 Du succès à la reconnaissance (1995-1998)</u> .....	266
1.3.1 « <i>L'effet Lacoursière</i> » .....	266
1.3.2 <i>Arrivée de Gilles Herman (1998)</i> .....	268
<b>2. Du 10<sup>e</sup> anniversaire à la relève (1998-2006)</b> .....	<b>270</b>
<u>2.1 Portrait de l'entreprise (1998)</u> .....	270
2.1.1 <i>Modes d'organisation</i> .....	270
2.1.2 <i>Mode de fonctionnement</i> .....	271
2.1.3 <i>Politiques éditoriales</i> .....	275
2.1.4 <i>Modes d'échanges et partenariats</i> .....	278
2.1.5 <i>Politiques commerciales</i> .....	279
2.1.6 <i>Position dans le champ</i> .....	281
<u>2.2 Processus de relève (1998-2006)</u> .....	284
2.2.1 <i>L'urgence de la relève (1998-2000)</i> .....	284
2.2.2 <i>Seconde relève : Marcelle Cinq-Mars (2000-2001)</i> .....	287
2.2.3 <i>Troisième relève : Gilles Herman (2001)</i> .....	289

2.2.4 <i>Transfert de direction (2001-2006)</i> .....	289
2.2.5 <i>Transfert de propriété (2006)</i> .....	301
<b>3. Effets de la reprise : entre continuité et ruptures (2010) (2006-2010) .....</b>	<b>306</b>
<u>3.1 Sur les individus</u> .....	306
<u>3.2 Sur l'entreprise</u> .....	307
3.2.1 <i>Modes d'organisation</i> .....	307
3.2.2 <i>Mode de fonctionnement</i> .....	310
3.2.3 <i>Politiques éditoriales</i> .....	314
3.2.4 <i>Modes d'échanges et partenariats</i> .....	320
3.2.5 <i>Politiques commerciales</i> .....	322
3.2.6 <i>Position dans le champ</i> .....	327
<b>4. Discussion et conclusion.....</b>	<b>330</b>
<b>CHAPITRE 5 – STRATÉGIE DE SUBVERSION/TRANSFORMATION : XYZ ÉDITEUR...335</b>	
<b>1. XYZ en trois temps (1985-2008) .....</b>	<b>337</b>
<u>1.1 XYZ. La revue de la nouvelle (1985)</u> .....	337
1.1.1 <i>Origines</i> .....	337
1.1.2 <i>Portrait des fondateurs</i> .....	338
1.1.3 <i>De la revue à XYZ Éditeur (1985)</i> .....	340
<u>1.2 Arrivée d'André Vanasse (1990)</u> .....	341
1.2.1 <i>Portrait</i> .....	341
1.2.2 <i>De Québec-Amérique à XYZ (1984-1985)</i> .....	342
<u>1.3 Croissance et consolidation (1990-2007)</u> .....	344
1.3.1 <i>« Le pouvoir de l'imaginaire » (1990-1995)</i> .....	344
1.3.2 <i>Diversification et crise de croissance (1994-1995)</i> .....	346
1.3.3 <i>Une période de transition (1995-1999)</i> .....	349
1.3.4 <i>XYZ Publishing (1999)</i> .....	351

1.3.5 L'histoire [ <i>fabuleuse</i> ] de Pi (2003).....	352
1.3.6 L'après Histoire de Pi .....	354
1.3.7 Arrivée de Josée Bonneville (2007) .....	355
<b>2. Période de transition (2008-2011) .....</b>	<b>357</b>
<u>2.1 Portrait de XYZ Éditeur à la veille de la vente (2008) .....</u>	357
2.1.1 Modes d'organisation .....	357
2.1.2 Mode de fonctionnement .....	359
2.1.3 Politiques éditoriales.....	363
2.1.4 Modes d'échanges et partenariats .....	365
2.1.5 Politiques commerciales .....	366
2.1.6 Position dans le champ .....	371
<u>2.2 Vente de l'entreprise (2007-2008) .....</u>	374
2.2.1 Transfert de propriété .....	374
2.2.2 Un transfert de direction limité.....	383
<u>2.3 Entre rupture et continuité (2009-2012).....</u>	386
2.3.1 Rationalisation économique des activités (2009-2011) .....	387
2.3.2 « La fin d'une époque? » .....	400
<b>3. Effets de la vente (2012) .....</b>	<b>402</b>
<u>3.1 Sur l'entreprise .....</u>	402
3.1.1 Modes d'organisation .....	402
3.1.2 Mode de fonctionnement .....	405
3.1.3 Politiques éditoriales.....	410
3.1.4 Modes d'échanges et partenariats .....	415
3.1.5 Politiques commerciales .....	417
3.1.6 Position dans le champ .....	420
<b>4. Discussion et conclusion.....</b>	<b>423</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>427</b>
<b>Hurtubise : une histoire de famille</b> .....	<b>430</b>
<b>Les Éditions du Septentrion, la reprise, entre continuité et ruptures</b> .....	<b>433</b>
<b>XYZ Éditeur, de l'acquisition à l'intégration</b> .....	<b>436</b>
<b>Discussion et conclusion</b> .....	<b>439</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>443</b>
Annexe 1. Canevas d'entrevue .....	444-447
Annexe 2. Formulaire de consentement.....	448-449
Annexe 3. Certificat d'éthique .....	450
Annexe 4. Titres publiés aux Éditions Hurtubise, 1960-2012 .....	451
Annexe 5. Évolution des genres publiés aux Éditions Hurtubise, 1988-2012 .....	451
Annexe 6. Titres publiés aux Éditions du Septentrion, 1988-2010.....	452
Annexe 7. Titres publiés aux Éditions du Septentrion (par genre), 1988-2008 .....	452
Annexe 8. Titres publiés aux Éditions XYZ, 1985-2012 .....	453
Annexe 9. Nombre de lauréats et finalistes aux prix et récompenses aux Éditions XYZ, 1985-2012 .....	453
Annexe 10. Évolution des genres publiés aux Éditions XYZ, 2005-2012.....	454
Annexe 11. Communiqué de presse annonçant l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise .....	455
Annexe 12. Lettre envoyée aux auteurs à la suite de l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise .....	456
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>457</b>
1. Entrevues et conférences.....	458
2. Articles .....	460
3. Monographies ou études.....	473



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Logiques institutionnelles dans l'édition scolaire aux États-Unis, 1958-1990 ...	59
Tableau 2 – Critères d'analyse managériale du processus de transmission .....	137
Tableau 3 – Critères d'analyse sociologique du processus de transmission .....	139
Tableau 4 – Critères d'analyse combinée du processus de transmission .....	140
Tableau 5 – Principales caractéristiques des trois maisons d'édition littéraire retenues à la veille du processus de transmission .....	144
Tableau 6 – Sources et modes de collecte des données .....	149
Tableau 7 – Liste des éditeurs diffusés par Hurtubise HMH en 2000.....	188
Tableau 8 – Liste des éditeurs diffusés par Distribution HMH en 2010 .....	240

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 – Processus de transmission selon le type d'entreprise .....	35
Figure 1.2 – Éléments caractéristiques du processus de transmission .....	35
Figure 3.1 – Organigramme des Éditions Hurtubise HMH en 2000.....	182
Figure 3.2 – Organigramme des Éditions Hurtubise HMH en 2010.....	226
Figure 4.1 – Organigramme des Éditions du Septentrion en 1998.....	273
Figure 4.2 – Organigramme des Éditions du Septentrion en 2008.....	312
Figure 5.1 – Organigramme de XYZ Éditeur en 2008 .....	361
Figure 5.2 – Organigramme de XYZ Éditeur en 2012 .....	406

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ADELFF – Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française

ANEL – Association nationale des éditions de livres

AQÉI – Association québécoise pour l'étude de l'imprimé

BAnQ – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

BTLF – Banque de titres de langue française

CEC – Centre éducatif et culturel

CLF – Cercle du livre de France

CRHSC – Conseil des ressources humaines du secteur culturel

CSL – Conseil supérieur du livre

DNM – Distribution du Nouveau Monde

GRÉLQ – Groupe de recherche sur l'édition littéraire au Québec

HEC – École des Hautes Études Commerciales

HéIQ – Histoire de l'édition littéraire au Québec

HliC – Histoire du livre et de l'imprimé au Canada

OCCQ – Observatoire de la culture et des communications au Québec

OSBL – Organisme sans but lucratif

PME – Petite et moyenne entreprise

PUL – Presses de l'Université Laval

SODEC – Société de développement des entreprises culturelles

## INTRODUCTION

Dans l'ensemble des pays industrialisés, les enjeux démographiques indiquent que les prochaines années seront marquées par un vieillissement de la population active. Les chefs d'entreprise n'échappant pas à cette réalité, des défis importants se posent pour l'avenir des petites et moyennes entreprises (PME). Selon une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, réalisée en 2006, plus de 70 % des actionnaires de PME prévoyaient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Or les deux tiers d'entre eux n'avaient pas de plan de relève<sup>1</sup>. La planification stratégique, qui comprend entre autres la formation d'une nouvelle génération de dirigeants, constitue le seul moyen pour atténuer les impacts de la transmission d'une entreprise<sup>2</sup>. Le processus de transmission s'échelonne sur un horizon temporel pouvant durer plusieurs années, et implique une préparation, tant de la part de celui qui part (le cédant/prédécesseur) que de celui qui prend la relève (le repreneur/successeur).

Les entreprises culturelles, en particulier les maisons d'édition, rencontrent les mêmes difficultés. En 2003, une étude réalisée par le ministère du Patrimoine canadien mettait déjà le phénomène en évidence.

Près de la moitié (49 %) des maisons d'édition est détenue par un unique actionnaire qui prévoit prendre sa retraite au cours des 10 prochaines années. Plus des deux tiers (72 %) des actionnaires n'ont pas de plan de succession ou de retraite établi. Entre un tiers et la moitié, des maisons à but lucratif existantes (soit 80 à 90) vont changer de main au cours de la décennie<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> BRUCE, Doug. *La relève des PME*, Montréal, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2006, p. 2.

<sup>2</sup> CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Le transfert des entreprises à la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*, Montréal, CCMM, 2014, p. 15.

<sup>3</sup> ÉTUDE ÉCONOMIQUE CONSEIL (EEC Canada). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, p. 36-37.

Tout processus de transmission comporte des enjeux multiples et variés, compte tenu des aspects humains, financiers, juridiques et fiscaux particuliers à chaque entreprise. Au Québec, la question est d'autant plus délicate que la plupart des maisons d'édition littéraire fonctionnent avec des ressources limitées et sont souvent dirigées par un seul individu, l'éditeur, qui cumule la direction de l'entreprise et le contrôle du capital, en plus d'incarner à la fois la valeur économique et symbolique de l'entreprise.

La thèse qui suit porte sur l'étude du processus de transmission au sein de trois maisons d'édition littéraire au Québec. Ce qui est transmis, c'est une entreprise dotée d'un capital symbolique et possédant une valeur financière, les deux se traduisant à travers un catalogue, une politique éditoriale et une image de marque, éléments eux-mêmes investis par l'*habitus* de l'éditeur.

## **1. État de la question**

Bien que la question de la transmission dans le secteur de l'édition ne soit pas nouvelle, rares sont les études qui l'ont abordée de façon poussée. Ainsi, quelques sociologues et historiens du livre l'ont évoquée, sans toutefois en faire l'objet principal de leurs recherches. Les travaux de Jean-Yves Mollier<sup>4</sup> et d'Élisabeth Parinet<sup>5</sup> sur les éditeurs français des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles montrent ainsi que l'objectif premier des grands éditeurs était de constituer et de faire fructifier un patrimoine financier et immobilier, l'édition ayant été un moyen d'y parvenir comme un autre, avec la volonté de le conserver coûte que coûte à travers des stratégies diverses, qu'elles aient été matrimoniales, politiques, financières ou éditoriales. Plus récemment, Olivier Bessard-Banquy s'est intéressé aux difficultés des maisons d'édition à l'heure des concentrations, qui

---

<sup>4</sup> MOLLIER, Jean-Yves. *L'argent et les lettres. Histoire du capitalisme d'édition, 1880-1920*, Paris, Fayard, 1988, 656 p.

<sup>5</sup> PARINET, Élisabeth, *Une histoire de l'édition à l'époque contemporaine*, Paris, Seuil, 2004, 489 p.

compromettent la diversité et l'indépendance éditoriales<sup>6</sup>. La globalisation éditoriale, l'« emprise des groupes<sup>7</sup> » sur l'édition française est aussi dénoncée depuis les années 1980<sup>8</sup>, par Janine et Greg Brémond<sup>9</sup>, André Schiffrin<sup>10</sup> et Étienne Galliard<sup>11</sup> qui craignent pour la liberté d'expression à plus ou moins court terme. Le poids écrasant des groupes financiers et éditoriaux qui contrôlent l'ensemble de la chaîne du livre s'oppose à celui des petites maisons d'édition indépendantes qui dépendent des premières pour avoir accès aux marchés<sup>12</sup>. Ainsi, note Claude Combet, « les années 2000 ont été décisives dans la restructuration de l'édition française. Elles marquent l'entrée dans le monde capitaliste, avec les risques que cela suppose<sup>13</sup>. » Certes, les phénomènes de concentration et d'industrialisation de la chaîne du livre ont débuté un siècle plus tôt en France, mais on assiste à une accélération des effets, notamment « la fin des maisons familiales, même si elles portent toujours le nom de leur fondateur<sup>14</sup> ».

Une étude récente, réalisée par le Ministère de la Culture et de la Communication français, démontre l'effet structurant des politiques publiques par la mise en place d'aides spécifiques à la transmission/reprise dans le secteur culturel ayant pour double objectif de « maintenir la diversité en évitant une trop forte concentration d'une part, et permettre à des repreneurs,

---

<sup>6</sup> BESSARD-BANQUY, Olivier, *L'Industrie des lettres*, Paris, Pocket, 2012, 544 p. ; *La vie du livre contemporain. Étude sur l'édition littéraire 1975-2005*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux & Du Lérot, éditeur, 2009, 356 p. ; *L'Édition littéraire aujourd'hui*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2006, 235 p.

<sup>7</sup> REYNAUD, Bénédicte. « L'emprise des groupes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 130, n°1, 1999, p. 3-10.

<sup>8</sup> PELTIER, Stéphanie. « Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attraits et risques », *Mouvements*, 2001/4, n°17, p. 26-32.

<sup>9</sup> BRÉMOND, Janine et Greg BRÉMOND. *L'édition sous influence*, Paris, Éditions Liris, 2002, 128 p.

<sup>10</sup> SCHIFFRIN, André, *L'Argent et les Mots*, Paris, La Fabrique, 2010, 112 p. ; *Le contrôle de la parole. L'édition sans éditeurs (suite)*, Paris, La Fabrique, 2005, 96 p. ; *L'édition sans éditeurs*, Paris, La Fabrique, 1999, 96 p.

<sup>11</sup> GALLIARD, Étienne. « La diversité éditoriale est-elle menacée ? », *La Vie des idées*, 20 octobre 2008 [En ligne], <http://www.laviedesidees.fr/La-diversite-editoriale-est-elle.html> (Page consultée le 22 octobre 2011.)

<sup>12</sup> REYNAUD-CRESSANT, Bénédicte. « La dynamique d'un oligopole avec frange : le cas de la branche d'édition de livres en France », *Revue d'économie industrielle*, vol. 22, n°1, 1982, p. 61-71.

<sup>13</sup> COMBET, Claude. *Le livre aujourd'hui. Les défis de l'édition*, Paris, Toulouse, 2007, p. 28-31.

<sup>14</sup> *Ibid.*

professionnels du secteur, de reprendre ces entreprises<sup>15</sup> ». Il semble qu'un lien existe entre l'absence de transmission, voire la disparition des petites structures éditoriales, et l'accroissement des phénomènes de financiarisation et de concentration qui profite d'abord aux structures capitalistes, dont les principales activités sont parfois très éloignées de l'industrie du livre<sup>16</sup>. L'analyse de l'industrie du livre américaine et britannique par John B. Thompson illustre cette réalité d'un secteur d'activité polarisé entre une multitude de petites maisons d'édition condamnées à demeurer artisanales et de véritables *majors* de la culture et des communications<sup>17</sup>.

Au Canada, peu de chercheurs se sont penchés sur cette question, même si elle se pose avec autant d'actualité. Plusieurs études la soulèvent, mais sans proposer d'analyse précise. Ainsi, les travaux de Rowland Lorimer<sup>18</sup>, Roy MacSkimming<sup>19</sup> et de Penney Clark<sup>20</sup> témoignent des efforts de résistance et des difficultés vécues par les éditeurs canadiens-anglais, plongés dès les années 1970 dans de véritables guerres de succession, dignes du combat entre David et Goliath. Les éditeurs ont tenté de déjouer les stratégies de convergence et d'intégration orchestrées par des conglomérats qui reléguent plusieurs entreprises canadiennes au rang de simples filiales des *majors* américaines.

Les travaux du Groupe de recherche sur l'histoire du livre et de l'édition au Québec (GrÉlQ) de l'Université de Sherbrooke, notamment l'*Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle*

---

<sup>15</sup> CHAMPETIER, Valérie et Cédric FISHER. « Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ? », *Culture Études*, Ministère de la Culture et de la Communication, 2-2015, 20 p.

<sup>16</sup> MOLLIER, Jean-Yves. *Où va le livre*, édition 2007-2008, Paris, La Dispute, 2007, p. 32-39.

<sup>17</sup> THOMPSON, John B., *Merchants of Culture, The Publishing Business in the Twenty-First Century*, Cambridge, Polity Press, 2010, p. 100-186.

<sup>18</sup> LORIMER, Rowland. *Ultra Libris. Policy, Technology and the Creative Economy of Book Publishing in Canada*, ECW Press, Toronto, p. 77-90.

<sup>19</sup> MacSKIMMING, Roy, *The Perilous Trade, Book Publishing in Canada 1946-2006*, Toronto, McClelland & Stewart, 2007, p. 357-383.

<sup>20</sup> CLARK, Penney. « Essor et déclin de l'édition scolaire au Canada anglais », *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada. III. De 1918 à 1980 (HlIC 3)*, sous la direction de Patricia LOCKHART FLEMING et Yvan LAMONDE (dir.), Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2007, p. 240-246.

(HéIQ)<sup>21</sup>, ont montré combien la continuité des activités éditoriales est difficile dans un milieu aussi petit que fragile. Récemment, une étude, réalisée par Patrick Inthavanh, s'est intéressée aux effets de la concentration à travers l'analyse de l'acquisition, puis de l'intégration progressive de plusieurs entreprises – Éditions internationales Alain Stanké, Trécaré, Logique et Libre Expression – par Quebecor dans les années 1990, auxquels s'ajoutera l'acquisition du Groupe Sogides en 2005<sup>22</sup>. L'auteur démontre qu'un des principaux effets de la concentration sur le milieu éditorial québécois est la nécessité « que ressentent les éditeurs indépendants ou plus petits de se regrouper ou de devenir plus gros afin de survivre et espérer s'accaparer une certaine part du marché du livre<sup>23</sup> ». Plusieurs maisons d'édition indépendantes, note-t-il, notamment « Les Intouchables, le réseau Coopsco, les Éditions Caractères et Hurtubise HMH, ont emboîté le pas aux différents holdings d'édition en rachetant ou en créant des filiales [...] avec l'espoir de s'accaparer une certaine part du marché du livre au Québec<sup>24</sup> ». Cette question trouve une résonance particulière dans le cadre de ce travail dans lequel une des formes de transmission retenues – la vente externe – va examiner en détail les conditions et les enjeux de l'achat d'une maison d'édition littéraire par une autre.

Depuis plusieurs années, la majorité des études se sont intéressées essentiellement aux effets et aux risques de la concentration qui peuvent compromettre à terme la diversité et l'indépendance éditoriales. Selon notre hypothèse, deux raisons expliquent l'absence d'analyses spécifiques sur la transmission en soi. Premièrement, en dehors de quelques exceptions dont nous faisons état dans la partie historique (chapitre 2), la question de la transmission des maisons d'édition littéraires au Québec ne s'est guère posée avant les années 1960, date de

---

<sup>21</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle. I. La naissance de l'éditeur, 1900-1939 ; II. Le temps des éditeurs, 1940-1959 ; III. La bataille du livre, 1960-2000*, Montréal, Fides, 1999-2010, 482 p., 554 p. et 512 p.

<sup>22</sup> INTHAVANH, Patrick. *Les Éditions Libre Expression : réflexion sur la concentration et la convergence dans le milieu du livre au Québec*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2012, 188 p.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 157.

<sup>24</sup> *Ibid.*

l'émergence de la première génération d'éditeurs qui sont, pour la plupart, encore en activité, contrairement à leurs prédécesseurs qui sont apparus et ont disparu le temps d'une génération. Deuxièmement, bien que la question de la transmission suscite l'intérêt des universitaires depuis les années 1980, les travaux ont essentiellement été menés par des chercheurs associés aux sciences de la gestion.

Au Québec, d'importants travaux ont ainsi été réalisés par des chercheurs associés à la Chaire de développement et de relève de la PME des HEC Montréal, au Centre international des familles en affaires McGill-HEC Montréal et à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Favorisant une perspective managériale, ceux-ci ont élaboré des modèles et des outils d'analyse sans forcément tenir compte des spécificités sectorielles. Bien que nous comprenions l'intérêt de favoriser une approche pragmatique basée sur l'étude et l'application de processus de la transmission d'entreprise dans différents contextes, il nous apparaît complexe d'appliquer des modèles sur mesure dans le secteur culturel, en particulier le monde du livre, qui se caractérise par une double dimension à la fois symbolique et socioéconomique.

Quelques études récentes se sont penché sur la transmission d'entreprises culturelles, notamment celles de Francine d'Entremont et Roy MacSkimming<sup>25</sup>, Merianne Liteman<sup>26</sup>, Pascale Landry<sup>27</sup>, Sophie Préfontaine et Johanne Turbide<sup>28</sup>. Ces dernières ont étudié les défis de la succession à la direction d'organismes œuvrant dans les secteurs des arts de la scène. Par contre, peu de recherches portant spécifiquement sur le milieu du livre ont été menées, en

---

<sup>25</sup> MACSKIMMING, Roy, en collaboration avec Francine D'ENTREMONT. *Patrimoine, transition et succession. Soutien au patrimoine et à l'avenir des organismes artistiques du Canada*, Ottawa, Conseil des Arts, 2005, 44 p.

<sup>26</sup> LITEMAN, Merianne. *Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Non profit Arts Organizations*. Chicago, Illinois Arts Alliance, Arts and Business Council of Chicago, 2009, 30 p.

<sup>27</sup> LANDRY, Pascale. « A Conceptual Framework for Studying Succession in Artistic and Administrative Leadership in the Cultural Sector », *International Journal of Arts Management*, Jan. 2011, vol. 13 Issue 2, p. 44-58.

<sup>28</sup> LANDRY, Pascale, Sophie PRÉFONTAINE et Johanne TURBIDE. *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, 2013, 227 p.

dehors des enquêtes, réalisées en 2003, par Patrimoine canadien<sup>29</sup> et de deux études préliminaires menées par Louise St-Cyr<sup>30</sup> et par Francine Richer<sup>31</sup>, respectivement titulaire et membre associée à la Chaire de développement et de relève de la PME à HEC Montréal. Selon la littérature managériale, le processus de transmission se décline en une série d'étapes – de la décision à la transition – marquée par deux formes de transferts : de propriété et de direction. Selon le type d'entreprises – familiales ou non –, le mode de transmission – qu'il soit de succession, de relève et de vente – diffère, la liquidation étant le dernier recours en l'absence de transmission. Bien que cette approche apporte d'importantes contributions, elle comporte des limites puisque la transmission d'une entreprise n'est pas seulement une question de processus : elle est aussi affaire de stratégies, d'enjeux et d'intérêts qui évoluent selon les capitaux détenus par les individus impliqués au gré des rapports de forces, des luttes et des contraintes imposées par le champ d'appartenance. Il est difficile d'évoquer cette question dans le monde du livre – impliquant des individus et des entreprises dotés en capital – qu'il soit économique, social, culturel et symbolique – sans avoir recours aux apports de la sociologie de la culture.

---

<sup>29</sup> ÉTUDE ÉCONOMIQUE CONSEIL (EEC Canada), *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, 44 p.

<sup>30</sup> ST-CYR, Louise et Francine RICHER. *L'achat et la vente de maisons d'édition dans un contexte de relève – une première étape*, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2004, (non publié), 18 p.

<sup>31</sup> RICHER, Francine. *Les libraires indépendants du Québec et la continuité de leur entreprise. Résultats d'une consultation sur la planification de la relève dans les librairies indépendantes du Québec*, en collaboration avec l'Association des libraires du Québec, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007, (non publié), 31 p.

## **2. Un objet à construire**

Au terme de cette recension, force est de constater qu'aucune étude n'analyse le processus de transmission dans son ensemble, en s'arrêtant au transfert de direction et de propriété, tout en considérant l'incidence du capital symbolique sur ce processus. C'est à partir de ce constat que nous avons défini l'objet de cette thèse. Son originalité tient ainsi dans la volonté de décrire le processus de transmission et de mettre en évidence, par l'étude de trois cas, les conditions, les enjeux et les effets spécifiques de la transmission de trois maisons d'édition littéraire au Québec. L'objectif de notre recherche est de comprendre le processus de transmission dans une maison d'édition littéraire en tenant compte des acteurs concernés – prédécesseur (cédant) et successeur (repreneur) – et de leurs relations, et en distinguant les différentes composantes du processus de transmission, soit le transfert de direction et le transfert de propriété. Selon notre hypothèse, le capital symbolique de l'entreprise et de ses dirigeants influe sur le processus de transmission, en obligeant les acteurs à avoir recours à différentes stratégies pour transformer, maintenir ou consolider leur position, et, dans le cas des entreprises familiales, pour préserver le patrimoine. Notre étude cherche à mettre en lumière certains changements propres aux cas étudiés, qui affectent les individus, l'entreprise et, plus largement, le champ éditorial québécois. Nous souhaitons tenir compte des stratégies, des enjeux et des intérêts spécifiques, en fonction des capitaux détenus par les individus impliqués dans le processus, mais aussi des luttes et des contraintes pour la quête d'une légitimité nécessaire à la reconnaissance.

### 2.1 Perspectives théorique et historique

La première partie de la thèse présente les différentes approches théoriques qui constituent le cadre conceptuel de nos recherches. Nous proposons plusieurs pistes de réflexion qui nous apparaissent inédites puisqu'elles s'appuient sur un arrimage entre concepts managériaux et sociologiques, nécessaires à une meilleure compréhension du processus de transmission d'une maison d'édition au Québec (chapitre 1). Par la suite, le chapitre historique, fondé sur la

recension et la consultation des écrits sur l'histoire du livre et de l'édition, ainsi que sur des études managériales situent les conditions dans lesquelles les individus et les entreprises ont évolué avant 1960. À partir des travaux du GréIQ et des archives déposées à l'Université de Sherbrooke, nous tentons de comprendre la façon dont les maisons d'édition ont été transmises au cours du XX<sup>e</sup> siècle et, surtout, la nature des conditions, favorables ou non, qui ont permis à certaines de survivre alors que d'autres sont disparues.

## 2.2 Étude du processus de transmission

La seconde partie de la thèse présente l'étude des trois maisons d'édition de littérature générale qui forment notre corpus. Ces entreprises présentent différents modes de transmission, soit la succession familiale chez Hurtubise, la vente chez XYZ Éditeur et la relève au Septentrion. Nous avons d'emblée écarté la question de la non-transmission, c'est-à-dire les cas d'éditeurs qui n'ont pas réussi à transmettre leur entreprise, entraînant ainsi sa disparition. Cette partie débute par une description de la méthodologie. Nous avons effectué rencontré les acteurs impliqués dans le processus sur une période de cinq ans (2009-2014) dans le but de recueillir des données sur leurs valeurs, leurs perceptions, leurs motivations, leurs craintes, leurs espoirs et la nature de leur lien, s'il en existe un. Ces entrevues, mises en relation avec d'autres sources, notamment par l'analyse des catalogues, permettent de recueillir des informations à la fois qualitatives et quantitatives sur le processus de transmission et ses effets sur les individus et les entreprises.

Viennent ensuite les trois études de cas, présentées par ordre de date de fondation des entreprises : 1960 (Hurtubise), 1985 (XYZ Éditeur) et 1988 (Septentrion). Nous cherchons à mettre en perspective, à décrire et à comprendre les différentes stratégies déployées au cours du processus, en lien avec les transformations survenues dans le monde du livre au Québec. Chaque étude de cas suit la même présentation : présentation des fondateurs, portrait de

l'entreprise – modes d'organisation, de fonctionnement et de production, politiques éditoriales et commerciales, position dans le champ littéraire, etc. – à la veille du processus de transmission, description des changements touchant les individus, l'entreprise et, plus largement, le champ éditorial québécois. Précisons que ces trois cas constituent des illustrations de la problématique, non pas des modèles. Ils permettent de soulever les enjeux économiques, culturels, sociaux et symboliques propres à la transmission d'une maison d'édition littéraire au Québec, et de mettre en lumière les différentes stratégies auxquelles les individus ont recours pour veiller à la continuité à l'entreprise.

\*\*\*

La question de la transmission est un sujet sensible, voire difficile à aborder pour les personnes qui font face à cette problématique : « La succession dans les arts n'est pas agréable. Souvent, la succession est laide, mesquine et vicieuse. Les problèmes, la politique et les défis d'un changement de direction artistique dans le domaine des arts sont devenus ces dernières années un problème de quasi-crise<sup>32</sup>. » Dans la préface du livre *Naissance de l'éditeur. L'édition à l'âge romantique* de Pascal Durand et Anthony Glinoyer, Hubert Nyssen, le fondateur des Éditions Actes Sud, affirmait « que les éditeurs aussi sont mortels, c'est dès lors, une évidence. Et nous sommes désormais quelques-uns à penser qu'ils n'échapperont au pire que s'ils parviennent à se soustraire aux lois d'un commerce vorace qui n'est pas le leur<sup>33</sup>. » À cette perspective d'une mort annoncée, notre travail de recherche tente d'apporter une contribution originale en tenant compte de la pluralité des conditions, des pratiques et des enjeux propres au monde du livre autour de ces questions d'actualité.

---

<sup>32</sup> « *Succession in the arts is not pleasant. Often it is ugly, and mean, and even vicious. The problems, politics, and challenges of providing for artistic and managerial change in the arts have become an issue of near-crisis proportions in recent years.* » ZEIGLER, Joseph Wesley. « Succession and What's Behind It », *Journal of Arts Management and Law*, 1991, vol. 20, n°4, p. 58 [traduction libre]. SOURCE : LANDRY, Pascale, Sophie PRÉFONTAINE et Johanne TURBIDE. *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, 2013, p. 195.

<sup>33</sup> NYSSSEN, Hubert. « Les éditeurs aussi sont mortels », dans Pascal DURAND et Anthony GLINOER, *Naissance de l'éditeur. L'édition à l'âge romantique*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles, 2005, p. 13.

## **PARTIE 1 / CHAPITRE 1**

### **PERSPECTIVES THÉORIQUES**

Poser la question de la transmission d'une maison d'édition au Québec exige d'abord de situer cette problématique dans un cadre conceptuel traversé par plusieurs disciplines telles que le management, la sociologie de la culture et l'économie des biens symboliques. Dans ce chapitre, nous présenterons les différentes approches qui constitueront les bases théoriques de nos recherches.

Après avoir défini la notion de « transmission », nous identifions les divers objets inhérents à celle-ci, c'est-à-dire la nature de ce qui est transmis (ou non). Selon le contexte, nous interrogerons le phénomène différemment s'il s'agit de la reprise d'une entreprise (familiale ou non), de la transmission de savoirs, de l'apprentissage d'un métier ou de l'héritage d'un patrimoine<sup>34</sup>. Ces cas de figure permettent de distinguer la nature de ce qui est transmis des modalités (différentes, selon le type de transferts) qui en déterminent les termes. Après avoir identifié les contraintes propres au contexte de la transmission, nous rendrons compte des différentes stratégies déployées par les acteurs impliqués dans le processus.

Dans la deuxième partie du chapitre, nous nous intéresserons aux particularités (internes et externes) du monde de l'édition qui influencent les conditions et les enjeux de la transmission. En conclusion, nous développerons quelques réflexions théoriques qui nous apparaissent inédites puisqu'elles s'appuient sur un arrimage entre concepts managériaux et sociologiques, nécessaires à une meilleure compréhension du processus de transmission d'une entreprise éditoriale au Québec

---

<sup>34</sup> WEMAËRE, Jean et Jean-Claude RUANO-BORBALAN, « Ce que transmettre veut dire », *Sciences humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 4.

## 1. Définition du processus de transmission

Selon le dictionnaire *Le Robert*, « transmettre » consiste à « faire passer, laisser à ses descendants, à la postérité, un bien matériel ou moral<sup>35</sup> ». Ainsi, toute transmission présupposerait une volonté de léguer quelque chose (un objet, une connaissance) de valeur, d'en assurer la continuité et de perpétuer une « tradition » à laquelle prédécesseur et successeur souscrivent, condition *sine qua non* de leur engagement. L'origine étymologique du terme de « tradition » (*tradere*) évoque, en effet, l'idée d'une transmission qui s'inscrit dans un désir de continuité qui unit passé et présent. Elle peut être le résultat d'un mode de transmission verticale<sup>36</sup> (des parents vers les enfants, par exemple) impliquant un respect face une certaine autorité acquise (ou conférée) par l'ancienneté<sup>37</sup>, impliquant une certaine « manière d'agir, de faire ou de penser, héritée du passé<sup>38</sup> ».

Selon Patrick Champagne, « avoir un successeur, c'est la preuve tangible qu'il y a quelque chose à transmettre, quelque chose qui a une certaine valeur économique, sociale, culturelle, et qui, de ce fait, mérite d'être repris et perpétué<sup>39</sup> ». Selon la nature de ce qui est transmis – un métier, une entreprise ou un patrimoine –, le désir de transmission est toujours motivé par une stratégie active de reproduction, de perpétuation et de consolidation des acquis, qu'ils soient économiques, culturels, sociaux ou symboliques. Derrière la notion de transmission se dissimulent plusieurs termes qui semblent illustrer une réalité semblable alors qu'ils désignent des notions distinctes. Or, si la transmission est le « fait de transmettre la possession ou la

---

<sup>35</sup> « Transmettre », *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, Paris, Dictionnaire Le Robert, 1995, p. 2295.

<sup>36</sup> MORIN, Olivier. *Comment les traditions naissent et meurent. La transmission culturelle*, Paris, Odile Jacob, 2011, p. 179-223.

<sup>37</sup> RUBY, Christian. « La création d'un rituel symbolique », [En ligne], *EspacesTemps.net*, 13 décembre 2006, <http://www.espacestems.net/document2126.html> (Page consultée le 14 mars 2012).

<sup>38</sup> « Tradition », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 3 juin 2012).

<sup>39</sup> CHAMPAGNE, Patrick. « Capital culturel et patrimoine économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, n°1, 1987, p. 51.

jouissance de quelque chose<sup>40</sup> », le processus de transmission définit la manière dont les choses sont transmises. La succession indique l'ordre dans lequel la transmission a lieu (par exemple, de génération en génération), alors que la relève signifie, au sens figuré, l'idée du « remplacement d'une personne ou d'un ensemble de personnes<sup>41</sup> » sans distinguer l'ordre, la nature ou les conditions de transmission. Enfin, l'héritage revêt un double sens puisqu'il désigne à la fois le patrimoine transmis par succession et le « rapport social organisateur de la transmission par voie de succession<sup>42</sup> ». Le processus de transmission ne s'effectue jamais à sens unique et requiert une volonté de transmettre ainsi qu'un effort d'ajustement de la part des acteurs impliqués. Transmettre, c'est donc évoquer des objets susceptibles d'être *porteurs* de *messages*, de valeurs, de symboles qui prennent un sens particulier selon que l'on soit cédant (prédécesseur) ou repreneur (successeur).

Parler de transmission, c'est aussi concevoir l'action unilatérale d'un destinataire vers un destinataire, alors que le destinataire contribue toujours à *construire* le message qui est censé lui être transmis. Il doit lui donner sens dans la relation sociale qu'il entretient avec celui qui l'aide à construire des savoirs et avec ses ressources propres, construites au cours d'expériences antérieures<sup>43</sup>.

Quelle que soit la forme des objets en cause, l'action de transmettre s'inscrit dans une dynamique où sont impliqués des biens (matériels ou moraux) et des liens (familiaux, sociaux ou professionnels), auxquels les personnes impliquées dans le processus donnent une *valeur* et un *sens* qui justifient (ou pas) d'en perpétuer l'héritage.

---

<sup>40</sup> « Transmission », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 12 mars 2012).

<sup>41</sup> « Relève », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 12 mars 2012).

<sup>42</sup> GOTMAN, Anne. *L'héritage*, Paris, Presses Universitaires de France, 2006, p. 5.

<sup>43</sup> LAHIRE, Bernard. « La variation des contextes dans les sciences sociales. Remarques épistémologiques », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 51<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup>2, 1996. p. 386-387.

## 2. Objets de la transmission

### 2.1 Des biens et des liens

Si l'on reconnaît que le processus de transmission insufflé de la continuité dans une certaine tradition, encore faut-il s'interroger sur la nature de ce qui est transmis. Aussi importe-t-il de distinguer les « biens » (les choses « d'utilité pratique et de valeur financière susceptible d'une appropriation légale<sup>44</sup> ») des « liens » (« ce qui unit deux ou plusieurs personnes (ou groupes de personnes), établissant entre elles des relations d'ordre social, moral, affectif<sup>45</sup> »), qui prendront tantôt la forme de liens de filiation à l'intérieur du réseau familial tantôt de liens professionnels.

Les biens peuvent être des choses « qu'on peut vendre » ou « qu'on peut transmettre<sup>46</sup> ». Si l'on appelle biens aliénables ceux qui peuvent être cédés, vendus ou donnés (actifs patrimoniaux ou économiques), les biens inaliénables ne peuvent pas être achetés ou vendus. Ils sont, en théorie, incessibles puisqu'il y a « impossibilité (physique) de séparer le possesseur de l'objet possédé<sup>47</sup> », leur jouissance s'éteignant automatiquement avec le décès des détenteurs<sup>48</sup>. Il s'agit des savoir-faire, de l'expertise professionnelle et de l'ensemble des capitaux culturel, social et symbolique détenus par les individus<sup>49</sup>.

La distinction entre « biens » et « liens » s'avère fondamentale puisque la notion de « liens » est porteuse de dimensions symboliques influençant le processus de transmission<sup>50</sup>. Tout lien suppose une volonté de coopération basée sur la confiance et la réciprocité d'échanges réels

---

<sup>44</sup> « Bien », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 11 juin 2012).

<sup>45</sup> « Lien », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 11 juin 2012).

<sup>46</sup> BESSIÈRE, Céline. *Maintenir une entreprise familiale. Enquête sur les exploitations viticoles de la région délimitée Cognac*, Thèse (Ph.D.), Université de ParisV-René-Descartes, 2006, p.197-198.

<sup>47</sup> CHAMOREAU, Claudine. « Les possessions "aliénables" et "inaliénables". L'exemple du purhépecha », *Faits de langues*, n°7, Mars 1996, p. 7.

<sup>48</sup> ELLERMAN, DAVID. *The Democratic Worker-Owned Firm*, London, Unwn Hyman Limited/HarperCollins Academic [En ligne], <http://www.ellerman.org/Davids-Stuff/Books/demofirm.doc> (Page consultée le 12 mars 2012).

<sup>49</sup> MAUGER, Gérard, « Capital culturel et reproduction scolaire », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 11.

<sup>50</sup> MORTAIN, Blandine, « Transmettre des objets à ses enfants : petites choses, grands enjeux ? », *Recherches familiales*, 2011/1, n°8, p. 7-18.

et/ou symboliques nécessaires aux relations sociales entre les personnes<sup>51</sup>. Or, si un bien peut avoir une valeur économique d'usage ou d'échange insignifiante pour certains, il peut être doté d'une forte valeur symbolique pour d'autres. Le meilleur exemple demeure, selon Jacques T. Godbout, celui d'un héritage familial : « on respecte l'esprit de celui qui a donné [et] la valeur du lien de l'objet détermine sa valeur d'usage<sup>52</sup> ». La valeur du lien qui unit les personnes (ou une entreprise) peut influencer de façon déterminante la valeur accordée aux biens dans certaines situations où « le lien importe plus que le bien<sup>53</sup> ». Comme nous le verrons, elle permet de justifier certaines stratégies de transmission, notamment lorsque les relations entre métier, famille et entreprise sont étroitement enchevêtrées<sup>54</sup>.

Quel que soit le type de transmission en jeu, un patrimoine est toujours composé d'un ensemble de biens et de liens entremêlés, au point où il est parfois difficile de les distinguer. Un patrimoine ne peut être réduit à sa simple valeur monétaire, il est « conservé, éventuellement enrichi, pour être transmis sans perte ni dégradation aux générations suivantes<sup>55</sup> ». Cette réalité permet de mesurer la polysémie du mot « patrimoine », qui peut être défini à la fois comme l'ensemble des biens de famille (transmis par les parents par exemple) et des avoirs immobiliers et financiers (biens aliénables) comme « ce qui est transmis par les générations précédentes ou la nature et qui est considéré comme un héritage commun<sup>56</sup> » porteur de valeurs, de normes, de l'hérédité d'un statut ou d'une position sociale particuliers (biens et liens inaliénables)<sup>57</sup>. Dans le cas d'une transmission d'entreprise, on mesure la différence d'enjeux et de stratégies selon la nature de l'entreprise (familiale ou non) et le type de transfert, qu'il soit de propriété (actifs économiques et

---

<sup>51</sup> NEUVILLE, Jean-Philippe. « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, 1998, vol. 39-1, p. 71-103.

<sup>52</sup> GODBOUT, Jacques T, en collaboration avec Alain CAILLÉ. *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992, p. 53-58.

<sup>53</sup> CAILLÉ, Alain. *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La Découverte, 2005, p. 248.

<sup>54</sup> MARESCA, Sylvain. « Le métier, la famille, l'entreprise », *Économie rurale*, n°169, sept-oct. 1985, p. 14-19.

<sup>55</sup> PERRET, Bernard. « De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine ? », *Le capital social*, Paris, La Découverte, 2006, p. 295.

<sup>56</sup> « Patrimoine », *Dictionnaire de la langue française. Le français vu du Québec*, [En ligne], Sherbrooke, Université de Sherbrooke, <http://franqus.ca/dictio/> (Page consultée le 12 mars 2012).

<sup>57</sup> SEGALEN, Martine. « Familles : de quoi héritons-nous ? », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 20-22.

matériels d'une entreprise) ou de direction (actifs intangibles comme un métier, des savoirs formels et informels et la transmission des dispositions nécessaires à la continuité de l'entreprise).

Entreprendre et diriger une entreprise est un acte économique certes, mais aussi une action sociale au sens où celle-ci est portée par des motivations qui ne se rapportent pas seulement au calcul et à la quête du gain. Ces motivations peuvent relever d'autres finalités telles que la recherche de la reconnaissance sociale, l'acquisition d'un statut et d'une identité, le besoin de sociabilité et de cohésion sociale, l'entretien et le renforcement du lien social<sup>58</sup>.

## 2.2 La reprise d'une entreprise

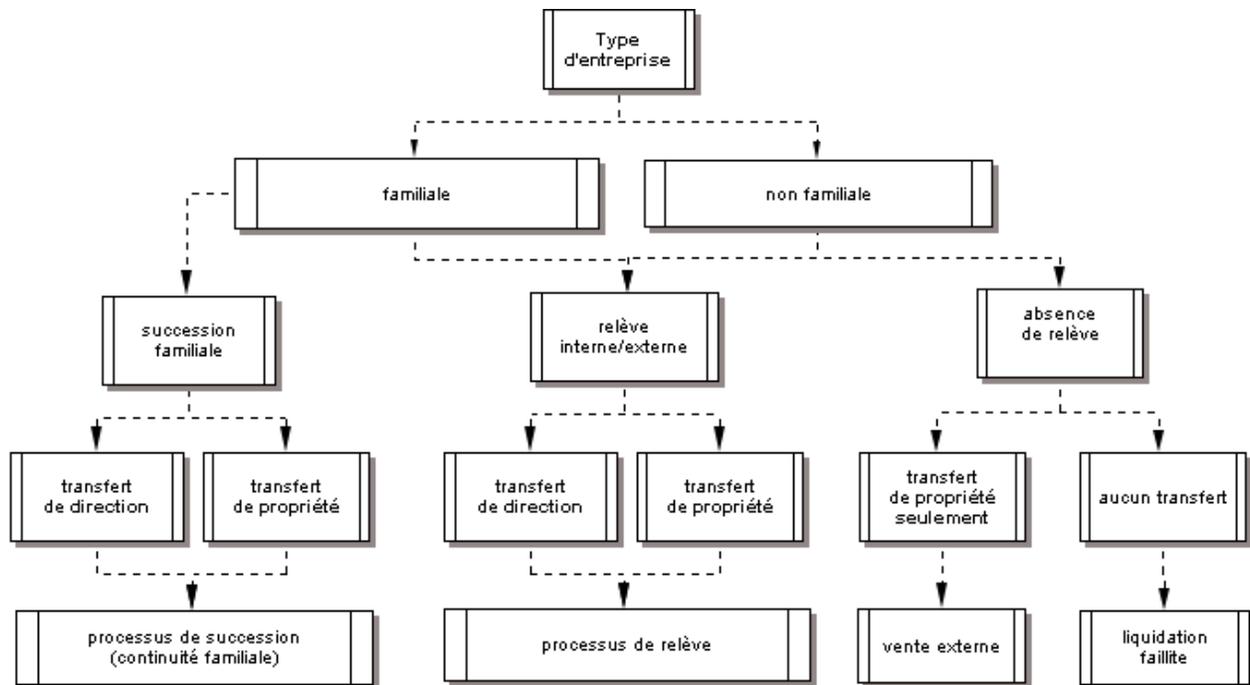
Le processus de transmission d'une entreprise comporte trois étapes : la planification, la transition et le processus de succession<sup>59</sup>. La planification consiste à déterminer le bon moment pour effectuer une transaction, les candidats potentiels à la reprise de l'entreprise et les conditions idéales pour favoriser les chances de succès. L'étape cruciale de la transition débute lorsque le processus de transmission devient dynamique et que les questions juridiques, financières et fiscales sont réglées. Le prédécesseur, qui a alors choisi son successeur/repreneur, accompagne celui-ci au cours du transfert de direction qui aura lieu au sein de l'entreprise<sup>60</sup>.

---

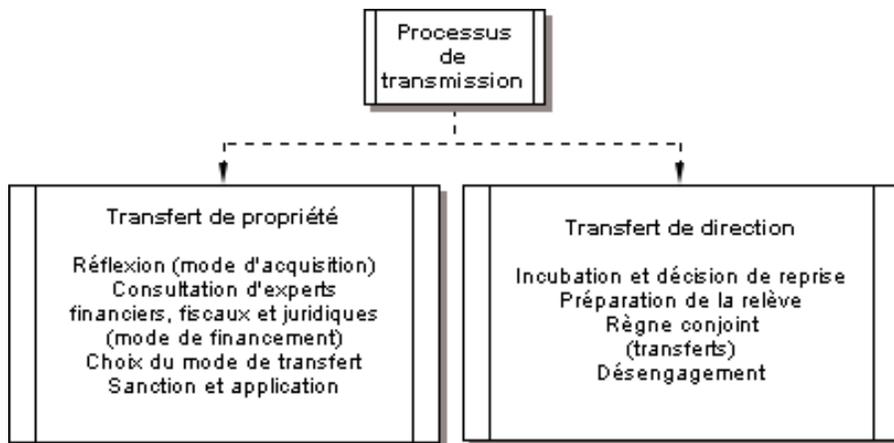
<sup>58</sup> MADOU, Mohamed. « Entrepreneurs d'origine maghrébine en France et capital social », *Le Capital social*, Paris, La Découverte, p. 246.

<sup>59</sup> MACSKIMMING, Roy, en collaboration avec Francine D'ENTREMONT. *Patrimoine, transition et succession. Soutien au patrimoine et à l'avenir des organismes artistiques du Canada*, Ottawa, Conseil des Arts, 2005, p. 3-4.

<sup>60</sup> ST-CYR Louise et Francine RICHER. *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2003, p. 23-46.



**Figure 1.1**  
**Processus de transmission selon le type d'entreprise**



**Figure 1.2**  
**Éléments caractéristiques du processus de transmission<sup>61</sup>**

<sup>61</sup> HUGRON, Pierre. « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », *Institut des recherches politiques et Presses HEC*, Montréal, 1991, XVII, 155 p.

La troisième étape varie en fonction de la nature de l'entreprise : la succession désigne la transmission à un membre de la famille<sup>62</sup> alors que la reprise désigne la vente de l'entreprise à l'extérieur de la famille, à des coactionnaires, à des employés (reprise interne), à un individu ou à une compagnie sans lien direct<sup>63</sup> (reprise externe). La succession apparaît d'emblée plus complexe que la reprise ; si dans les deux cas, on retrouve des individus et une entreprise, la succession est motivée par le désir d'assurer la pérennité du patrimoine familial. Il importe à cette étape de définir plus précisément ce que nous entendons par « entreprise familiale ». Selon Pierre Hugron celle-ci doit répondre à trois critères :

il faut que l'entreprise soit contrôlée par au moins un membre de la famille ; que ce dernier y exerce la gestion effective ; et, enfin, qu'il y existe une volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante<sup>64</sup>.

Ces particularités (participation des membres de la famille, contrôle de la propriété et gestion effective, intention de continuité) distinguent les entreprises familiales des autres. L'indissociabilité des sphères privée (famille) et publique (entreprise) complique souvent le processus de transmission quel qu'il soit, ne serait-ce que pour des questions d'équité entre les différents membres de la famille<sup>65</sup>. En effet, la transmission d'une entreprise familiale requiert une préparation minutieuse et d'importants investissements en termes de temps et d'énergie<sup>66</sup>. Il s'agit d'un processus dynamique qui s'échelonne sur plusieurs années et varie selon les objets

---

<sup>62</sup> Conformément à la littérature managériale, nous retenons les termes de « succession/prédécesseur/successeur » dans le cas de transmission familiale et « reprise/cédant/repreneur » dans les autres cas. À noter qu'au Québec, le terme générique « relève » est utilisé pour définir toutes personnes aptes à prendre éventuellement la direction de l'entreprise quel qu'en soit le type.

<sup>63</sup> CADIEUX Louise et François BROUARD. *La transmission des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 3.

<sup>64</sup> HUGRON, Pierre. « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », *Institut des recherches politiques et Presses HEC*, Montréal, 1991, XVII, 155 p.

<sup>65</sup> MORTAIN, Blandine. *Des biens et des liens. Transmission des objets et inscription lignagère dans le réseau de parenté*, Thèse (Ph.D.), Université des Sciences et Technologies de Lille, 2000, p. 33.

<sup>66</sup> BESSIÈRE, Céline. *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2011, p. 71.

et les modalités de transmission. La décision de la relève peut être liée au départ à la retraite, à la maladie, au décès ou simplement au désir du dirigeant de se retirer des affaires<sup>67</sup>. En résumé, le type de transmission sera déterminé en fonction des individus impliqués, du type d'entreprises (familiale ou pas), de la nature de ce qui est transmis (métier, entreprise ou patrimoine) et de l'environnement (économique, social, culturel, politique et technologique) dans lequel ils évoluent ; chacun de ces facteurs favorise ou, au contraire, réduit la résistance au changement et, par conséquent, les chances de succès<sup>68</sup>.

### 2.2.1 Le transfert de propriété

Au cœur du processus de transmission se trouve une entreprise (un bien) dont il faut évaluer la valeur des actifs selon des critères économiques, fiscaux et juridiques, afin de s'assurer que le transfert de propriété se fasse dans les meilleures conditions. Le transfert de propriété comporte quatre étapes : la réflexion, la consultation d'experts financiers, fiscaux et juridiques (mode de financement), le choix du mode de transfert et la mise en œuvre. En premier lieu, le prédécesseur détermine les modalités de transmission et identifie le repreneur ou le successeur potentiel. Par ailleurs, il doit évaluer (ou faire évaluer par un spécialiste) l'ensemble des actifs faisant l'objet de la transmission ; la « juste valeur marchande<sup>69</sup> » de l'entreprise sera établie selon différentes méthodes d'évaluation comptable, celle-ci se fondant sur la valeur des actifs, du rendement et des bénéfices actualisés ou celle du marché<sup>70</sup>. Dans le cas d'entreprises familiales, cette évaluation ne sert pas seulement à déterminer le montant de la transaction, elle assure aussi un partage équitable, entre les héritiers, que ces derniers soient impliqués ou non

---

<sup>67</sup> PAILLOT, Philippe. *La succession managériale : un état des lieux*, 95/4, Lille, CLAREE, 1995, p. 3 - 4.

<sup>68</sup> HANDLER, Wendy C. et Kathy E. KRAM. « Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. I, n°4, 1988, p. 375.

<sup>69</sup> Selon l'Agence du revenu du Canada, la « juste valeur marchande » représente généralement le montant le plus élevé que vous pourriez obtenir pour un bien si celui-ci était mis en vente sur un marché ouvert, c'est-à-dire qui n'est soumis à aucune restriction, entre un acheteur et un vendeur consentants et informés sans lien de dépendance ». ARC. *Juste valeur marchande (JVM)*, [En ligne], <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/glssry/j-gn-fra.html>, 14 janvier 2011 (Page consultée le 23 mars 2012).

<sup>70</sup> SODEC. *Trousse sur la transmission des entreprises culturelles*, Montréal, Direction du développement stratégique, 2009, p. 9.

dans la direction de l'entreprise<sup>71</sup>. La consultation d'experts permet de mesurer les répercussions financières, fiscales et juridiques du processus, à la suite de l'évaluation des actifs et au choix d'un mode de transaction entre les parties, dans le but d'atteindre les objectifs financiers et personnels du prédécesseur. Cette étape est cruciale puisque son succès détermine la continuité (ou la fin) du processus de transmission. Une mauvaise planification financière et fiscale du transfert de propriété s'avère la principale cause de faillite des entreprises cinq ans après le processus de transmission<sup>72</sup>.

Selon le type d'entreprises, les risques diffèrent. Le transfert de propriété constitue une dimension importante du processus de transmission ; puisqu'il touche des tabous face à l'argent, en évaluant la valeur marchande de l'entreprise au point de justifier pour les cédants des difficultés d'en envisager la vente. Dans le cas d'entreprises familiales, la question de la transmission ne met pas seulement en jeu l'avenir de l'entreprise<sup>73</sup>, mais celui de la famille et des héritiers, dans la mesure où tous les membres de la famille sont touchés par le processus de transmission, qu'ils soient impliqués ou non dans les transactions<sup>74</sup>. Il est donc préférable que les relations familiales soient harmonieuses pour faciliter cette étape délicate qui mêle deux ingrédients potentiellement explosifs : la famille et l'argent.<sup>75</sup> Il n'en reste pas moins que les conditions de reprise d'une entreprise familiale sont souvent favorisées puisque « l'intérêt collectif sert aussi l'intérêt particulier<sup>76</sup> ». Le successeur bénéficie d'« arrangements de famille<sup>77</sup> » grâce à une valorisation de l'entreprise souvent inférieure au marché<sup>78</sup>, à des facilités

---

<sup>71</sup> LANDSBERG, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*, Harvard Business School Press, 352 p.

<sup>72</sup> LE BRETON-MILLER, Isabelle et Dany MILLER. « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, p. 305-328.

<sup>73</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 1999, p. 131-133.

<sup>74</sup> CADIEUX Louise et François BROUARD. *La transmission des PME* [...], p. 11.

<sup>75</sup> FILE, Karen Maru et Russ Alan PRINCE. « Attributions for Family Business Failure: The Heir Perspective », *Family Business Review*, vol. 9, n°2, p. 171-184.

<sup>76</sup> GOTMAN, Anne. *Hériter* [...], p. 224.

<sup>77</sup> BESSIÈRE, Céline. *De génération en génération* [...], p. 71.

<sup>78</sup> ST-CYR Louise et David SENBEL. « La transmission d'entreprise: un éclairage sur son financement », *Les*

de remboursement et à un soutien financier pour faciliter la continuité de l'entreprise<sup>79</sup>. De plus, il existe un éventail de possibilités fiscales, telle la création d'une fiducie, qui offrent au dirigeant cédant l'occasion de bénéficier d'un gel successoral afin de « conserver un certain contrôle sur l'entreprise et de remettre à plus tard les décisions sur la distribution appropriée des bénéfices et du capital de l'entreprise<sup>80</sup> ».

À l'inverse, les risques sont plus élevés dans le cas des entreprises non familiales, puisque le repreneur assume souvent seul le fardeau financier. Pour acquérir les actions de l'entreprise, il peut avoir recours à des stratégies financières (mobilisation d'épargne, emprunts personnels) ou endetter l'entreprise dans le but de financer la transaction par effet de levier (*LBO : leverage buyout*)<sup>81</sup>. Bien que cette démarche puisse être autorisée par une institution financière, le niveau de risque augmente au prorata de l'endettement. Les principales difficultés rencontrées pour un repreneur sont souvent causées par à une mauvaise planification et par la difficulté d'accès au financement (privé ou public) qui touchent, notamment, pour les jeunes entrepreneurs. Si le processus de transfert de propriété se poursuit, le prédécesseur et le repreneur doivent s'entendre sur les conditions et les modalités de la transmission, en plus de convenir d'un échéancier à suivre pour effectuer lors de la transaction. Enfin, la mise en œuvre constitue l'étape où la transmission de propriété devient patente, après la signature des documents officiels<sup>82</sup>.

---

conduites de « Repreneuriat »: réussir la reprise et la transmission de l'entreprise, Journées Georges Doriot, Deauville, HEC Paris et Ecole de management de Normandie, 16 et 17 mars 2006, 35 p.

<sup>79</sup> RICHER, Francine. « La relève au sein des entreprises familiales. Le cas de l'héritage de Gaston », *Gestion*, vol. 36, n° 1, Printemps 2011, p. 12-21.

<sup>80</sup> MATHISON, Lori. *Planification de la relève – Première partie : Utilisation d'une fiducie familiale*, Montréal, CGA, 2004, 4 p.

<sup>81</sup> ST-CYR, Louise et Claude FRANCOEUR, Suzanne LANDRY et Francine RICHER. *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*, Québec, Ministère du Développement économique et régional, 2005, 23 p.

<sup>82</sup> MCGOWAN, Luanna, Corine WEIGL et David L. WILTON. *Outils de planification pour la relève pour les propriétaires d'entreprise*, Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 2007, 202 p.

### 2.2.2 Le transfert de direction

La transmission d'une entreprise affecte également la direction, une certaine vision de l'entreprise, mais aussi la conception du leadership et le type de gestion qui y prévaut. Le transfert de direction concerne le dirigeant prédécesseur et le repreneur/successeur. Il comporte aussi quatre étapes : l'incubation et la décision de reprise, la préparation de la relève, le règne conjoint et le désengagement<sup>83</sup>.

La phase d'incubation permet de sensibiliser le futur repreneur/successeur à la reprise. Dans le cas d'entreprises familiales, elle est importante puisqu'elle a souvent débuté dès la naissance de la progéniture, élevée dans l'espoir qu'elle reprenne « l'affaire de la famille », d'autant qu'il semble « naturel » de chercher à transmettre à sa descendance le fruit d'une vie de labeur. En fait, pour plusieurs entrepreneurs familiaux, la transmission de l'entreprise à la descendance est vécue comme une véritable consécration de leur engagement professionnel<sup>84</sup>. À l'opposé, le refus de l'« héritage » ou le fait de quitter l'entreprise familiale peut être perçu par les prédécesseurs comme signe d'un échec. Même si rares sont les parents qui ont « l'intention de forcer leurs enfants à travailler dans l'entreprise, plusieurs souhaitent que leurs enfants s'y investissent un certain temps »<sup>85</sup>. Si le « dauphin » doit acquérir des compétences et des habiletés nécessaires à la direction de l'entreprise, il doit en même temps s'ajuster aux désirs de reprise exprimés par ses parents, résultats d'un lent travail d'inculcation et d'assimilation des valeurs familiales<sup>86</sup>. Ces dispositions sont le résultat d'une formation et d'une expérience uniques, en particulier dans les entreprises familiales où ces critères deviennent déterminants

---

<sup>83</sup> CADIEUX Louise et François BROUARD. *La transmission des PME* [...], p. 4-5.

<sup>84</sup> BESSIÈRE, Céline. *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac* [...], p. 71.

<sup>85</sup> ST-CYR Louise et Francine RICHER. *Préparer la relève* [...], p. 30.

<sup>86</sup> MORTAIN, Blandine. « Parenté : des biens et des liens », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 16-19.

pour dans le choix de l'él(u) au sein de la fratrie<sup>87</sup>. Le désir de continuité et le fait d'avoir un héritier<sup>88</sup>, c'est-à-dire un prétendant qui possède a priori un avantage de capital et de légitimité « génétiquement » acquis deviennent deux conditions *sine qua non* de réussite et de continuité pour l'entreprise familiale. Bien que la famille soit l'incubateur naturel, le lieu de transfert d'un ensemble de capitaux (économique, social, culturel) favorisant le plus souvent la reproduction sociale<sup>89</sup>, elle est aussi à l'origine de contradictions<sup>90</sup>.

La notion de transmission rend compte relativement mal du *travail*, de *l'activité d'appropriation* et de *construction* effectuée par l'apprenti ou l'héritier [...] Les termes *transmettre* ou *transmission* renvoient souvent à l'idée d'une reproduction à l'identique<sup>91</sup>

Tout processus de transmission suppose un travail d'appropriation et des dispositions qui assureront, de part et d'autre, la continuité nécessaire au devenir de l'héritage en question ; selon Régis Debray, « on ne peut transmettre que ce qui a été *incorporé*<sup>92</sup> ». Cette dimension immatérielle suppose toutefois une volonté de collaboration entre les parties<sup>93</sup>, le processus de transmission devenant parfois l'objet de tensions si le successeur ne veut pas voir son « destin enfermé dans son héritage<sup>94</sup> » ni devenir lui-même « l'instrument docile d'un projet de

---

<sup>87</sup> BAYAD, Mohamed et Marie-Christine BARDOT. « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, Montréal, HEC, 2002, 26 p.

<sup>88</sup> BOURDIEU, Pierre et Jean-Claude PASSERON. *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964, 192 p.

<sup>89</sup> BOURDIEU, Pierre. « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 105, n<sup>o</sup>1, 1994, p. 3-12.

<sup>90</sup> DONNAT, Olivier. « La transmission des passions culturelles », *Enfances, Familles, Générations*, n<sup>o</sup>1, 2004, p. 84-100.

<sup>91</sup> LAHIRE, Bernard. « La variation des contextes dans les sciences sociales » [...], p. 386-387.

<sup>92</sup> DEBRAY, Régis. « Malaise dans la transmission » [...], p. 23.

<sup>93</sup> LAHIRE, Bernard. « La transmission familiale de l'ordre inégal des choses », *Regards croisés sur l'économie*, Paris, La Découverte, n<sup>o</sup>7, 2010/1, p. 209.

<sup>94</sup> LOBET, Delphine. « La logique du don dans la transmission des entreprises familiales », *Sociétés contemporaines*, n<sup>o</sup>62, 2006, p. 27-47.

reproduction<sup>95</sup> ». La succession peut alors devenir une véritable « sanction de l'adhésion familiale<sup>96</sup> ». Le processus de transmission ne va pas de soi et exige d'importants compromis, la nouvelle génération étant tenue de « s'autonomiser et se différencier de la précédente<sup>97</sup> ». Cette tension entre le désir de distinction et la nécessité d'une continuité n'est pas le propre des repreneurs familiaux, mais elle s'inscrit plutôt dans une dynamique naturelle entre les générations, pour lesquelles il est important d'adopter de nouvelles attitudes dans l'appropriation, la transformation et le développement de ce qui existe tout en bénéficiant des acquis matériels et symboliques de la génération précédente<sup>98</sup>. En cas de relève (interne ou externe), la phase d'incubation débute avec les premières réflexions du dirigeant prédécesseur concernant les différentes stratégies de transmission et se poursuit jusqu'au choix d'un candidat pressenti pour la reprise de l'entreprise<sup>99</sup>.

La préparation de la relève, seconde étape du processus de transmission, consiste à préparer le successeur aux fonctions de direction par l'acquisition de nouvelles connaissances et l'organisation d'activités de socialisation pour faciliter l'intégration professionnelle du repreneur/successeur. Cette étape marque la phase d'apprentissage d'un métier « sur le tas » où le repreneur/successeur se familiarise avec la réalité de l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, de formations, de stages ou d'emplois occupés dans l'entreprise (ou à l'extérieur) utiles à l'acquisition de nouvelles expériences et, de compétences transversales<sup>100</sup>. C'est aussi l'occasion pour le repreneur/successeur de faire valoir ses compétences en s'impliquant prenant part à différents réseaux d'affaires, sociaux et professionnels, marquant ainsi officiellement « son entrée dans le monde » à titre de successeur « désigné et naturel » à la direction de

---

<sup>95</sup> BOURDIEU, Pierre. « Les contradictions de l'héritage », *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p. 711.

<sup>96</sup> GOTMAN, Anne. *Hériter [...]*, p. 7.

<sup>97</sup> ATTIAS-DONFUS, Claudine. *Sociologie des générations*, Paris, Presses universitaires de France, 1988, p. 10.

<sup>98</sup> MANNHEIM, Karl. *Le problème des générations*, Paris, Nathan, 1990, p. 47

<sup>99</sup> BARBOT, Marie-Christine et Katia RICHOMME-HUET. « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Économies et Sociétés*, vol. 16(1), 2007, p. 57-90.

<sup>100</sup> BARACH, Jeffrey A. et al., « Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, 1988, p. 52.

l'entreprise<sup>101</sup>. Si ces stratégies aident à consolider la crédibilité du repreneur/successeur, elles permettent aussi d'asseoir sa légitimité, qualités indispensables à l'exercice des fonctions de direction et, plus largement, à la reconnaissance de ses pairs<sup>102</sup>.

La période de règne conjoint qui s'ensuit est déterminante, puisqu'elle favorise la transmission des savoirs, le partage des compétences et le transfert symbolique du pouvoir. À cette étape, qui initie le désengagement du prédécesseur, les enjeux sont plus importants et le processus exige un engagement total des personnes concernées. Souvent considérée par le prédécesseur comme la plus douloureuse, cette dernière étape peut entraver significativement la réussite du processus. C'est alors que se manifeste la difficulté de lâcher-prise, réaction souvent associée aux traits et aux comportements de dirigeants qui se croient indissociables de l'entreprise dans laquelle ils ont investi temps et argent<sup>103</sup>. La résistance du prédécesseur peut être causée par un refus d'accepter l'inévitable qui se traduit souvent par un retrait progressif de la vie active<sup>104</sup> associé à un sentiment de perte d'identité<sup>105</sup>, de reconnaissance sociale<sup>106</sup> et d'autorité<sup>107</sup>. Pour Philippe Pailot :

[Il s'agit] d'un amoindrissement de la reconnaissance sociale s'exprimant parfois dans une expérience de crise douloureuse : « Renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture ». Transmettre son entreprise revient

---

<sup>101</sup> BOURDIEU Pierre. « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 43, 1982, p. 58-63.

<sup>102</sup> ST-CYR Louise et Francine RICHER. *Préparer la relève* [...], p. 34.

<sup>103</sup> CADIEUX, Louise et Jean LORRAIN. *Le processus de succession dans les entreprises familiales*, 6<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, 2002, p. 5.

<sup>104</sup> HANDLER, Wendy C. « Succession in Family Business » [...], p. 138-139.

<sup>105</sup> CHEVALIER, Jacques. « Identité, organisation, institution », *L'identité politique*, Paris, Presses universitaires de France, 1994, p. 239-251.

<sup>106</sup> PAILLOT, Philippe, *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise*, CIFPME, IAE Metz, 1998, p. 4-5.

<sup>107</sup> KETS DE VRIES, Manfred F.R. « The Dark Side of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, n°63, nov.-dec. 1985, p.160-167.

alors pour le dirigeant à perdre un « petit bout de soi » à travers la perte d'un lien fortement investi qui prend sens au regard de son histoire de vie<sup>108</sup>.

Le sentiment de perte peut être ressenti si profondément que certains auteurs le comparent au deuil<sup>109</sup>. L'attachement d'un dirigeant envers son entreprise peut pousser celui-ci à préférer sa disparition (*corporateuthanasia*<sup>110</sup>), incapable d'affronter sa propre succession en raison de cette crise d'identité<sup>111</sup>. Cette incapacité du prédécesseur à lâcher prise serait en fait le principal obstacle à une succession<sup>112</sup>, auquel s'ajoutent des questions économiques, les actifs de l'entreprise constituant souvent les seuls revenus (et placements) du fondateur. L'histoire de l'édition au Québec fournit plusieurs exemples d'éditeurs qui n'ont pas su (ou voulu) transmettre leur entreprise et qui l'ont, par conséquent, condamnée à la faillite.

Comme nous le verrons au chapitre suivant, l'éditeur Eugène Achard constitue un parfait exemple du fondateur incapable d'envisager la succession des maisons d'édition qu'il a fondées et dont il demeure, dans le cas de la Librairie générale canadienne, le principal auteur<sup>113</sup>. Son parcours est exemplaire puisqu'il illustre la fragilité des maisons d'édition définies par une « structure centrée sur un projet éditorial, mais dépourvue – parfois totalement – de projet d'entreprise<sup>114</sup> », résultat de la forte personnalisation de l'entreprise, des difficultés du fondateur à lâcher prise et de l'absence de repreneur.

---

<sup>108</sup> PAILLOT, Philippe, « Propositions théoriques » [...], p. 4-5.

<sup>109</sup> BRUNEAU, Jean-Pierre. *Création, développement et continuité des PME. Psychanalyse et entreprises*, Montréal, Agence d'ARC, 1990, 150 p.

<sup>110</sup> DANCO, Leon A. *Beyond Survival. A Guide for Business Owners and Their Families*, Cleveland, Predictable Pictures, 2003, p. 5.

<sup>111</sup> ARNOULD, Cécile et Sylvie STÉPHAN. *Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de sa PME*, CIFEPME, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, 2006, p. 18.

<sup>112</sup> HADDADJ, Slimane. « Si je trouve un successeur je meurs, si je ne trouve pas un successeur je meurs aussi », *Entreprises et histoire*, vol. 18, 1998, p. 57-71.

<sup>113</sup> Voir « La Librairie générale canadienne (1929-1969) », p. 106.

<sup>114</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Regards sur l'édition I. Les petits éditeurs. Situations et perspectives*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, p. 94.

### 2.3 Facteurs de succès ou d'échec du processus de transmission

La réussite du processus de transmission requiert une planification stratégique visant l'identification des besoins ainsi que l'intégration et l'accompagnement de la relève. Le fait que le prédécesseur accompagne son successeur pendant le processus de transmission (à titre de conseiller ou de mentor) demeure un facteur déterminant dans le succès<sup>115</sup> de la transition. (jusqu'au désengagement complet du prédécesseur de la gouvernance de l'entreprise et du transfert des savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité)<sup>116</sup>.

En effet, les facteurs de succès résident autant dans l'acceptabilité (partage de la culture et connaissance du métier), la crédibilité (compétences reconnues), la légitimité (confiance en soi et crédit de la part des autres) et le leadership (avoir une vision stratégique et la capacité d'atteindre les objectifs visés) que dans l'engagement et l'attachement envers l'entreprise<sup>117</sup>. Ainsi, la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur est un gage supplémentaire de réussite, en particulier au cours de la période de règne conjoint qui advient lors du transfert de direction<sup>118</sup>. Pour faciliter la reprise et la transmission de l'entreprise, cette relation doit être basée sur un principe de réciprocité et de profitabilité favorisant le transfert et le partage des connaissances entre les deux protagonistes pour faciliter la reprise et la transmission de l'entreprise<sup>119</sup>. L'attitude du repreneur influence la dernière étape du processus de transmission. À ce stade, il doit démontrer sa crédibilité en plus d'accepter les règles du jeu qui lui sont imposées par tous, c'est-à-dire être initié et s'intégrer progressivement à l'entreprise avant d'en prendre officiellement les rênes<sup>120</sup>.

---

<sup>115</sup> RICHER, Francine, Louise ST-CYR et Youssef LAMBARAA. « La transmission d'entreprise » [...], p. 96.

<sup>116</sup> *Ibid.*, p.37.

<sup>117</sup> BARACH, Jeffrey A. et al., « Entry of the Next Generation » [...], p. 49-56.

<sup>118</sup> FAYOLLE, Alain et Salma FATTOUM. *L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales*, Lyon, EMLyon Business School, 2005, p. 4.

<sup>119</sup> GUEYE, Charles et Thierno BAH. « La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale », *Actes du Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, [En ligne], <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003gueye-bah058.pdf> (Page consultée le 21 février 2011).

<sup>120</sup> BARACH, Jeffrey A. et al., « Entry of the Next Generation » [...], p. 52.

À cette étape, le repreneur pourra faire valoir ses compétences en plus d'acquérir un nouveau statut professionnel doté d'une position sociale valorisée au sein de l'entreprise et, plus largement, du champ d'appartenance<sup>121</sup>. C'est aussi l'occasion d'accéder à une position de pouvoir définie selon la nature des capitaux (économique, social, culturel ou symbolique) détenus.

La réussite d'une succession familiale repose sur un ensemble de facteurs internes et externes à l'entreprise et à la famille, notamment les caractéristiques des personnes impliquées dans la succession, le contexte professionnel et social dans lequel elles évoluent et la nature du processus de transmission<sup>122</sup>. À l'inverse, plusieurs facteurs peuvent entraîner l'échec de la transition : l'absence de planification, la dynamique entre les acteurs concernés, prédécesseur et successeur<sup>123</sup>, la forte dépendance entre les différents types de transferts, qu'ils soient de direction ou de propriété<sup>124</sup>.

En l'absence de succession familiale ou de relève interne ou externe, le processus peut se limiter au simple transfert de propriété, suite à la vente de l'entreprise. En dernier recours intervient la liquidation, résultat de l'absence de planification, de repreneurs ou encore du refus de l'entrepreneur d'envisager l'avenir de son entreprise sous une autre direction. La liquidation équivaut dès lors au renoncement, c'est-à-dire à l'absence de stratégies de transmission et l'entreprise disparaît en même temps que son fondateur.

---

<sup>121</sup> SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de Sciences Po, 1988, p. 253

<sup>122</sup> LE BRETON-MILLER Isabelle, « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales », *Gestion*, 2011/1, vol. 36, p. 25-34.

<sup>123</sup> HANDLER, Wendy C. « Succession in Family Business: A Review of the Research », *Family Business Review*, vol. VII, n° 2, 1994, p. 133.

<sup>124</sup> HUGRON, Pierre. *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, 1991, XVII, 155 p.

### 3. Jeter des ponts entre culture et management

Nombre des travaux récents ont porté sur le processus de transmission dans une perspective essentiellement managériale. Cette thèse est motivée par le désir de s'intéresser aux interactions entre les sphères économique et culturelle en confrontant cette perspective à une analyse sociologique du processus, afin d'identifier les déterminants sociaux sur les acteurs et les enjeux de la transmission dans le milieu du livre au Québec. Pour Jean-Yves Mollier, « L'édition ne peut jamais être réduite à une dimension unique. [...] Elle est un carrefour où se mêlent les disciplines historiques, où se croisent les approches complémentaires<sup>125</sup> ». La question de la transmission dans le monde du livre est traversée par des courants d'influences sociales, économiques, culturelles et politiques dont il faut tenir compte dans notre démarche. On ne peut aborder ce secteur d'activité sans se référer aux travaux sur l'économie des biens symboliques menés par Pierre Bourdieu.

#### 3.1 Économie des biens symboliques

Avant d'aller plus loin, il nous semble nécessaire de définir la notion de « capital », utilisée fréquemment dans nos réflexions. Les définitions proposées par les dictionnaires résument le « capital » à un ensemble de biens (matériels, financiers) ou de ressources (intellectuelles, spirituelles ou morales) possédés par un ou des individus. Selon Pierre Bourdieu, en plus du capital économique, d'autres formes de capital sont à la base de la dynamique sociale, c'est-à-dire « des rapports sociaux et des luttes dont ils sont le produit<sup>126</sup> ». Derrière la notion de « capital » se cacherait une représentation de la société conçue comme « espace à plusieurs dimensions, comme un espace de différences, différences entre la forme et le volume global en capital qui définissent les positions occupées par tels ou tels agents<sup>127</sup> ». La position dans un espace social donné se définit selon la combinaison des trois formes de capital (économique,

---

<sup>125</sup> MOLLIER, Jean-Yves et Patricia SOREL. « L'histoire de l'édition, du livre et de la lecture en France aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Approche bibliographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°126-127, 1999, p. 39-59.

<sup>126</sup> BOURDIEU, Pierre. *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980, p. 88-89.

<sup>127</sup> CHEVALLIER, Stéphane et Christiane CHAUVIRÉ. *Dictionnaire Bourdieu*, Paris, Ellipses, 2010, p. 18-21.

culturel et social) auxquels s'ajoute le capital symbolique « qui est la forme que l'une ou l'autre de ces espèces revêt quand elle est perçue à travers des catégories de prescription<sup>128</sup> ».

### 3.1.1 Le capital économique

Le capital économique désigne, au sens littéral, l'ensemble des biens et des avoirs économiques (patrimoine, moyens de production et financiers) détenus par un individu<sup>129</sup>. Par définition, il est constitué de biens aliénables qui peuvent être vendus, échangés ou cédés au plus offrant. À l'opposé, le capital culturel et le capital social doivent faire l'objet d'un lent processus de transmission puisqu'ils sont intimement liés au détenteur et qu'ils disparaissent avec la mort de ce dernier (biens inaliénables). Le capital économique est le critère décisif dans la détermination de la valeur financière des actifs d'une entreprise lors du transfert de propriété.

### 3.1.2 Le capital culturel

Le capital culturel constitue l'ensemble des ressources culturelles dont dispose un individu. Elles peuvent exister sous trois formes : « à l'état incorporé, c'est-à-dire sous la forme de dispositions durables de l'organisme ; à l'état objectivé, sous la forme de biens culturels [...] ; et enfin à l'état institutionnalisé<sup>130</sup> », sous la forme de titres ou de reconnaissances scolaires. Le capital culturel exige un travail d'inculcation et d'assimilation nécessaires à la transmission, à la sauvegarde et à l'amélioration de sa position dans l'espace social<sup>131</sup>. De plus, il peut être incorporé à des valeurs comme la maîtrise de compétences techniques, la transmission d'une certaine idéologie et de dispositions propres à l'exercice d'un métier qui nécessite de grandes qualifications professionnelles. C'est le cas de certaines entreprises artisanales qui favorisent la transmission

---

<sup>128</sup> BOURDIEU, Pierre. *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992, p. 94.

<sup>129</sup> GOLLAC Michel et Pierre LAULHÉ. « Les composantes de l'hérédité sociale : un capital économique et culturel à transmettre », *Économie et statistique*, vol. 199, n° 1, 1987, p. 95-105.

<sup>130</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 30, n°1, 1979, p. 3-6.

<sup>131</sup> MAUGER, Gérard, « Capital culturel et reproduction scolaire », *Sciences Humaines*, n° 36, avril-mai 2002, p. 11.

par l'apprentissage<sup>132</sup>. Le capital culturel est constitué de savoirs formels sanctionnés par une reconnaissance scolaire (diplôme) et de savoirs informels acquis (plus ou moins consciemment) sous l'influence sociale du milieu d'appartenance.

### 3.1.3 Le capital social

Le capital social se mesure à « la possession d'un *réseau durable de relations* plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à *l'appartenance à un groupe*<sup>133</sup> ». Il s'agit de l'ensemble des relations sociales, mondaines et professionnelles dont on bénéficie ; il ne se définit pas par le nombre de relations que possède ce dernier, mais bien par la qualité de ces relations et la capacité à les mobiliser<sup>134</sup>.

Le volume de capital social que possède un individu dépend de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut mobiliser de façon effective ainsi que du capital économique, culturel et symbolique possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié<sup>135</sup>.

Contrairement aux autres formes de capital, « le capital social est d'abord le produit d'une action collective<sup>136</sup> », c'est-à-dire qu'il est le résultat de la combinaison d'initiatives individuelles nourries par les liens et les actions collectives. Le fait de s'identifier et d'appartenir à un groupe particulier permet de prendre conscience des intérêts et des enjeux vitaux pour la communauté et d'en tirer profit<sup>137</sup>. Les liens entre la détention, la mobilisation et la conversion de chaque

---

<sup>132</sup> ZARCA, Bernard. « Artisanat et trajectoires sociales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 29, n°1, 1979, p. 3-26.

<sup>133</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, n°1, 1980, p. 2-3.

<sup>134</sup> PONTHEUX, Sophie. *Le capital social*, Paris, La Découverte, p. 40.

<sup>135</sup> BOURDIEU, Pierre. « The Forms of Capital », *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 1986, p. 241-258.

<sup>136</sup> LECOUTRE, Marc. « Le capital social dans les transitions entre l'école et l'entreprise », *Le Capital social*, Paris, La Découverte, 2006, p. 179.

<sup>137</sup> LAZAGA, Emmanuelle et Marie-Odile LEBEAUX. « Capital social et contrainte latérale », *Revue de sociologie française*, vol. 36, n°4, 1995, p. 759-777.

forme de capital (économique, culturel et social) déterminent la position d'un individu dans un espace social déterminé (ou champ), qui « se traduit par des pratiques, des comportements et des représentations propres à sa classe sociale<sup>138</sup> » ce que Pierre Bourdieu appelle *l'habitus*.

### 3.1.4 Habitus

Ce concept d'*habitus* s'impose au cœur de la pensée de Bourdieu, qui le considère comme un ensemble de « *dispositions* durables et transposables fonctionnant comme principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations<sup>139</sup> ». Bien que *l'habitus* soit « producteur d'actions, tout en étant lui-même produit par les conditionnements historique et social<sup>140</sup> » en fonction de son milieu d'appartenance, il ne prédétermine pas pour autant les dispositions des individus, qui conservent une part d'autonomie décisionnelle. *L'habitus*, reconnaît Bourdieu, « n'est pas le destin que l'on y a vu parfois<sup>141</sup> ». Il peut être considéré comme une « boîte à outils<sup>142</sup> » constituée d'intérêts, d'attitudes, de goûts, de désirs, de savoirs et de compétences (etc.) innés et acquis, c'est-à-dire comme un « patrimoine individuel de dispositions hétérogènes<sup>143</sup> » qui orientent l'action.

Tout espèce de capital (économique, culturel, social) tend (à des degrés différents) à fonctionner comme capital symbolique (en sorte qu'il vaudrait mieux parler, en toute rigueur, d'effets symboliques du capital) lorsqu'il obtient une reconnaissance explicite ou pratique, celle d'un habitus structuré selon les mêmes structures que l'espace où il s'est engendré<sup>144</sup>.

---

<sup>138</sup> COLLECTIF. « Famille et socialisation », *Sciences Humaines*, n° 36, avril-mai 2002, p. 14-15.

<sup>139</sup> BOURDIEU, Pierre. *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980, p. 88-89.

<sup>140</sup> CHEVALLIER, Stéphane et Christiane CHAUVIRÉ. *Dictionnaire Bourdieu* [...], p. 73-76.

<sup>141</sup> BOURDIEU, Pierre. *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Éditions du Seuil, 1992, p. 108.

<sup>142</sup> SWIDLER, Ann. « Culture in Action: Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, vol. 51, n°2, 1986, p. 273-286.

<sup>143</sup> DUVOUX Nicolas. « La fabrication sociale d'un individu. Entretien avec Bernard Lahire », *La Vie des idées*, 24 novembre 2009. [En ligne] <http://www.laviedesidees.fr/La-fabrication-sociale-d-un.html> (Page consultée le 24 mai 2012).

<sup>144</sup> BOURDIEU, Pierre. *Méditations pascaliennes*, Paris, Éditions du Seuil, 1997, p. 285.

Selon le milieu d'appartenance d'un individu, la valeur accordée aux différents capitaux est variable. Toutefois, une constance demeure : « le volume du capital détenu détermine le pouvoir, le rapport de domination et le profit sous deux formes : matériel et symbolique<sup>145</sup> ».

### 3.1.5 Le capital symbolique

Cette perspective s'avère essentielle pour la compréhension des dynamiques sous-jacentes aux relations de pouvoir, de domination, de recherche de l'intérêt et du profit durant le processus de transmission d'une entreprise (familiale ou non). Si le capital économique est nécessaire au transfert de propriété, il semble qu'il doive être légitimé par d'autres formes de capitaux (le capital culturel et le capital social) utiles à la reproduction et à la continuité de l'entreprise.

La reproduction et l'accroissement du capital économique supposent en fait tout un travail de transformation en d'autres types de capital – le capital scolaire, culturel, linguistique, symbolique (le prestige) et plus généralement *le capital social* qui d'une certaine manière actualise et réalise toutes ces formes des capitaux extra-économiques sans lesquelles l'enrichissement économique se révélerait impossible<sup>146</sup>.

Dans le cas d'entreprises familiales, il s'agit en toute logique de reproduire, de maintenir et de perpétuer la position économique, sociale et culturelle de l'entreprise et, plus largement, le patrimoine<sup>147</sup>. Comme nous l'avons vu, cette stratégie de reproduction comporte des contraintes et des risques élevés, ne serait-ce qu'en ce qui concerne la volonté des successeurs de se

---

<sup>145</sup> PONTHEUX, Sophie. *Le capital social* [...], p. 38.

<sup>146</sup> BEVOIRT, Antoine et Michel LALLEMENT (dir.). *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, 2006, p. 7.

<sup>147</sup> CHAMPAGNE, Patrick. « Capital culturel et patrimoine économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, n°1, 1987, p. 53.

détacher de l'héritage reçu ou de faire valoir de nouvelles façons de faire<sup>148</sup>. Dans les autres cas, le capital économique peut permettre à un individu d'acquérir une entreprise. Toutefois, sans la reconnaissance, la légitimité et l'autorité accordées par les pairs, les risques de rejet sont plus élevés à cause du capital symbolique, tel que défini par Pierre Bourdieu, qui s'ajoute à l'ensemble des capitaux (économique, culturel et social). Le « capital symbolique » se définit en fait comme un capital immatériel qui,

n'est pas autre chose que le capital économique ou culturel lorsqu'il est connu et reconnu, lorsqu'il est connu selon les catégories de perception qu'il impose, les rapports de force symbolique tendent à reproduire et à renforcer les rapports de force qui constituent la structure de l'espace social<sup>149</sup>.

Le capital symbolique est le fait d'exister aux yeux des autres, d'être perçu et considéré par eux : « un *crédit* et un capital de *confiance* que donne une réputation d'honneur autant que de richesse<sup>150</sup> ». L'accumulation de l'ensemble des capitaux (économique, culturel et social) est indissociable de l'accumulation du capital symbolique, qu'il prenne la forme de titres, de récompenses ou de biens nécessaires à la consécration et à la reconnaissance sociales.

[Le capital symbolique] s'accumule, se dilapide et même se transmet, à savoir la bonne (ou mauvaise) réputation, la notoriété, la considération d'un individu par son groupe d'appartenance, c'est-à-dire ce regard, positif ou négatif, qui est porté par la collectivité sur chacun de ses membres<sup>151</sup>.

---

<sup>148</sup> BOURDIEU, Pierre. « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 105, 1994, p. 3-12.

<sup>149</sup> BOURDIEU, Pierre. *Choses dites*, Paris, Minuit, 1987, p. 160.

<sup>150</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le capital symbolique », *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980, p.203.

<sup>151</sup> CHAMPAGNE, Patrick et Olivier CHRISTIN. *Mouvements d'une pensée. Pierre Bourdieu*, Paris, Bordas, 2004, p. 134-135.

### 3.2 Enjeux « symboliques » du processus de transmission

Derrière le concept de capital symbolique se dissimulent les notions de « luttes », de « violence » et de « domination ». Dans un espace donné, une hiérarchie s'établit entre un ordre social reconnu légitime et détenteur du pouvoir (dominant grâce à la maîtrise de connaissances spécifiques<sup>152</sup>) et un ordre social soumis (dominé du fait de leur méconnaissance et « donc sur la reconnaissance des principes au nom desquels elle s'exerce<sup>153</sup> »).

Chaque champ est le lieu de luttes pour conserver ou transformer la distribution des capitaux [...] Les dominants sont en bonne position pour déployer des stratégies leur permettant de préserver leur position et d'étendre leur capital, mais les dominés, ainsi que les nouveaux entrants, ont intérêt au contraire à déstabiliser les positions acquises et à développer en conséquence des innovations dévalorisant le capital détenu par les tenants du pouvoir établi<sup>154</sup>.

Pour évoluer dans un champ donné, des caractéristiques ou des formes de capital spécifiques sont nécessaires pour adhérer à la « norme » imposée par la logique spécifique du champ : « ce qui légitime le droit d'entrer dans un champ, c'est la possession d'une configuration particulière de propriétés<sup>155</sup> ». En contrepartie de cette soumission (consciente ou inconsciente) aux règles du jeu, le « privilège » d'être connu et reconnu sera ou non accordé par des pairs. Selon le capital symbolique détenu, on se voit ainsi « accorder un ensemble déterminé, une part de possibles légitime, c'est-à-dire, dans un champ déterminé, une part des possibles objectivement offerts à un moment donné du temps<sup>156</sup> ». En contrepartie, cette reconnaissance a un « prix »,

---

<sup>152</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le pouvoir symbolique », *Annales. Économies, Sociétés et civilisations*, 1977, vol. 32, n°3, p. 409.

<sup>153</sup> BOURDIEU, Pierre. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994, p. 185.

<sup>154</sup> BOYER, Robert. « L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150, n°1, 2003, p. 69.

<sup>155</sup> BOURDIEU, Pierre. *Réponses* [...], p. 83.

<sup>156</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 89, n°1, 1991, p. 40.

une valeur économique déterminée *au prorata* de la notoriété, de l'image de marque. Cette dynamique génère une nouvelle perspective quant à la transmission d'entreprise, qui n'est plus perçue comme une simple question de transferts (de propriété et de direction), mais plus largement comme la transmission d'une position économique, sociale, culturelle et symbolique dans un espace social particulier, à un moment donné, dans l'espoir d'une continuité. Nous comprenons que la nature et le volume des capitaux détenus (économique, culturel et social) par les individus impliqués dans le processus de transmission déterminent les chances de succès ou d'échec et, plus largement, l'avenir de l'entreprise au cœur du processus. Il est donc nécessaire pour les individus impliqués dans une telle démarche d'être en mesure de bénéficier d'une reconnaissance, d'une crédibilité et d'une légitimité en adéquation avec d'une part, des exigences minimales imposées par le processus de transmission lors des transferts de propriété et de direction pour assurer la continuité de l'entreprise et, d'autre part, les « possibles » offerts dans le champ d'appartenance. En cas de divergence, les risques de « rejet » sont élevés et la sanction est sans appel. La transmission d'une entreprise n'est pas seulement une question de processus ; elle est aussi affaire de stratégies, d'enjeux et d'intérêts spécifiques, qui se modulent selon les capitaux détenus par les individus impliqués, mais aussi au gré des rapports de forces, des luttes et des contraintes imposés par le champ d'appartenance pour la légitimité et la reconnaissance<sup>157</sup>. Cette question est cruciale puisqu'elle détermine simultanément les modalités, les motivations et les stratégies du processus de transmission d'une entreprise. Elle permet de jeter un éclairage nouveau sur la compréhension du processus de transmission des entreprises à travers une perspective sociologique. Le contexte dans lequel le processus de transmission a lieu déterminera les conditions, les enjeux et les stratégies déployés par les acteurs. Nous nous intéresserons donc au champ spécifique – le champ littéraire – dans lequel notre objet d'étude (les maisons d'édition littéraire) évolue et, plus largement, à l'économie des biens symboliques.

---

<sup>157</sup> LAFAYE, Claudette. *Sociologie des organisations*, Paris, Nathan, 1999, p. 97-98.

## 4. Modalités de la transmission

### 4.1 Contexte de la transmission

#### 4.1.1 Particularités du champ littéraire

Le champ littéraire peut être défini comme un espace où s'élaborent des relations entre producteurs d'œuvres culturelles qui se voient (re)liés par des rapports de force et des intérêts spécifiques selon la nature et le volume de capital détenu.

Il est le lieu de luttes entre détenteurs de pouvoirs (ou d'espèces de capital) différents qui [...] ont pour enjeu la transformation ou la conservation de la valeur relative des différentes espèces de capital qui détermine elle-même, à chaque moment, les forces susceptibles d'être engagées dans ces luttes<sup>158</sup>.

L'enjeu principal des luttes dans le champ littéraire est motivé par un certain désir de détenir le monopole de l'autorité et de la légitimité littéraires, c'est-à-dire de bénéficier d'un pouvoir de consécration nécessaire pour déterminer ce qui est légitime ou pas. Au sein du champ littéraire apparaît une opposition entre l'art « pur » (symboliquement dominant, mais économiquement dominé<sup>159</sup>) et l'art commercial et industriel, orienté vers la quête d'intérêts économiques et matériels<sup>160</sup>. Cette opposition est au cœur des travaux de Pierre Bourdieu sur la production de la croyance et sur l'économie des biens symboliques. Le champ littéraire est partagé entre une logique économique, basée sur la rentabilité à court terme (sous-champ de grande production) et une logique plus risquée d'investissements symboliques à long terme (sous-champ de production restreinte), qui mise sur le capital symbolique accumulé<sup>161</sup>. Selon que l'on appartienne à l'un ou à l'autre champ, les logiques s'affrontent et nécessitent une légitimité

---

<sup>158</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire » [...], p. 4.

<sup>159</sup> BOURDIEU, Pierre. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994, p. 73.

<sup>160</sup> CHARTIER, Roger. « Le monde économique à l'envers », *Travailler avec Bourdieu*, Paris, Flammarion, 2003, p. 255.

<sup>161</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le marché des biens symboliques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 22, n°1, 1971, p. 49-126.

propre à la position occupée pour justifier tout déplacement. Ainsi, l'absence de rentabilité économique immédiate, renforcée par une forte dénégation commerciale, se verra compensée par l'accumulation d'un capital symbolique et le renforcement d'une identité singulière, acquis par un pouvoir de reconnaissance appartenant à ceux qui consacrent les autres<sup>162</sup>, comme le sont dans le champ littéraire, les éditeurs.

#### 4.1.2 Particularités du métier d'éditeur

Que transmet-on exactement lors du processus de transmission d'une maison d'édition ? Un savoir et un métier, résultats d'apprentissages, d'acquis uniques, mais aussi une position socialement valorisante, « consacrée et consacrate ». Être éditeur signifie être un « professionnel de la chose éditoriale, celui qui possède un savoir et des compétences spécifiques, le savoir éditer<sup>163</sup> ». Les définitions du terme « éditeur » sont multiples et peuvent paraître ambiguës. En effet, le mot dissimule des rôles et des fonctions qui contribuent à la dimension symbolique de la fonction éditoriale<sup>164</sup>. Pour les uns, il s'agit d'un homme ou d'une femme de lettres qui possèdent un pouvoir « charismatique, inné du savoir et de l'intelligence », résultat d'un *habitus* artiste particulier<sup>165</sup>. Pour d'autres, il (ou elle) agit à titre de chef d'orchestre étant, à la fois « agent et produit du champ éditorial qui suscite autant l'offre que la demande dont il est le véhicule<sup>166</sup> ». La polysémie du mot « éditeur » traduit la réalité d'une profession partagée entre deux rôles distincts : la fonction éditoriale et la fonction entrepreneuriale. La fonction éditoriale (*editor*) est propre à celui (ou celle) qui découvre, qui consacre et qui dirige la publication d'ouvrages, et plus largement, acquiert un statut professionnel et une valeur

---

<sup>162</sup> BOURDIEU, Pierre. « La production de la croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.13, n°1, 1977, p. 3-7.

<sup>163</sup> LEGENDRE, Bertrand et Christian ROBIN, *Figures de l'éditeur, Représentations, savoirs, compétences, territoires*, Actes du colloque des 13 et 14 mai 2005 (Université Paris 13), Paris, Nouveau Monde Éditions, 2005, p. 11.

<sup>164</sup> DOSSE, François. *Les hommes de l'ombre. Portraits d'éditeurs*, Paris, Perrin, 2014, p.11.

<sup>165</sup> DURAND, Pascal et Anthony GLINOER. « Le sacre de l'éditeur », *Naissance de l'éditeur*, Paris/Bruxelles, Les Impressions nouvelles, 2005, p. 128.

<sup>166</sup> SERRY, Hervé. « Figures d'éditeurs français après 1945 : habitus, habitus professionnel et transformation du champ éditorial », dans Bertrand LEGENDRE et Christian ROBIN (dir.), *Figures de l'éditeur. Représentations, savoirs, compétences, territoires*, Paris Nouveau Monde Éditions, 2005, p. 73-89.

symbolique spécifique dans le champ littéraire. La fonction entrepreneuriale (*publisher*) est définie par des rôles et des responsabilités de gestionnaire, de donneurs d'ordres propres aux conditions de production et de diffusion des ouvrages<sup>167</sup>. Les éditeurs sont ceux qui savent concilier l'homme de lettres et l'entrepreneur, comme le fait remarquer Pierre Bourdieu :

Ces personnages *doubles*, par qui la logique de l'« économie » pénètre jusqu'au cœur du sous-champ de la production pour producteurs, doivent réunir des dispositions tout à fait contradictoires : des dispositions économiques qui, dans certains secteurs du champ, sont totalement étrangères aux producteurs, et des dispositions intellectuelles proches de celles des producteurs dont ils ne peuvent exploiter le travail que pour autant qu'ils savent l'apprécier ou le faire valoir. De fait [...] chacun des « marchands du temple » de l'art présente des propriétés proches de celle de « ses » artistes ou de « ses » écrivains, ce qui favorise le rapport de confiance et de croyance sur lequel se fonde l'exploitation<sup>168</sup>.

Cette double dimension, économique et symbolique, de l'éditeur, de celui qui a bâti sa légitimité culturelle en découvrant et en consacrant des auteurs, est intimement liée à sa la personnalité de ce dernier, en plus de nécessiter des compétences professionnelles particulières. En publiant un titre, un éditeur contribue à consacrer un auteur tout en se faisant un nom auprès de ses pairs. Il se constitue par le fait même une image de marque et une identité singulières, tout en s'imposant comme le médiateur indispensable entre une œuvre et un marché, dans l'espoir de répondre aux désirs, aux attentes et aux goûts du public. Partagé entre l'obligation d'obtenir des résultats et le désir d'être reconnu, l'éditeur perpétue l'opposition historique de l'art et du

---

<sup>167</sup> WINKIN, Yves. « L'agent double. Éléments pour une définition du producteur culturel », *Les conditions économiques de la production culturelle*, Bruxelles, cahiers JEB, n°4, 1978, p. 43-50.

<sup>168</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire » [...], p. 5.

management<sup>169</sup>, et se trouve ainsi plongé au cœur de deux logiques propres aux biens symboliques. Ainsi, précise Claude Martin, « valeur symbolique et valeur économique constituent deux ordres de valorisation relativement autonomes, mais réciproquement articulés<sup>170</sup> ».

#### 4.1.3 Logiques « éditoriales » et logiques « de marché »

Plusieurs chercheurs nous permettent d'appréhender les enjeux de la transmission d'entreprises éditoriales dans une perspective digne d'intérêt pour notre démarche. Partagés entre l'histoire du livre, la théorie des organisations et la sociologie, les travaux de Patricia H. Thornton apportent des éléments de réponse fondés sur l'analyse des logiques institutionnelles développées par Paul J. Di Maggio et Walter W. Powell. Cette approche met l'accent sur l'influence des structures sociales sur l'action des individus et des organisations orientée vers des objectifs particuliers dans une réalité sociale donnée<sup>171</sup>, Thornton s'étant intéressée aux déterminants et aux conditions de succession à la direction des maisons d'édition universitaires américaines de 1958 à 1990<sup>172</sup>. Les chercheurs font le lien entre les conditions de succession et un changement de perceptions ou de culture, symbolisé par deux représentations opposées du métier d'éditeur.

---

<sup>169</sup> CHIAPELLO, Ève. *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, p. 110.

<sup>170</sup> MARTIN, Claude. « Culture et économie » dans D. LEMIEUX *et al.* (dir.), *Traité de la culture*, Québec, Presses de l'Université Laval/INRS, 2002, p. 283.

<sup>171</sup> Di MAGGIO, Paul J. et Walter W. POWELL. « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 10, n°40, 4<sup>e</sup> trimestre 1997, p. 113-154.

<sup>172</sup> THORNTON, Patricia H. et William OCCASIO. « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°3, nov. 1999, p. 804.

	<b>Logique éditoriale</b>	<b>Logique de marché</b>
<b>Caractéristiques</b>	Capital personnalisé	Capitalisme de marché
<b>Identité organisationnelle</b>	Éditeur (par vocation)	Éditeur (comme <i>business</i> )
<b>Sources de légitimité</b>	Réputation (capital symbolique) Rang hiérarchique	Position concurrentielle Performance commerciale
<b>Structure hiérarchique</b>	Fondateur Réseaux personnels (capital social) Propriété privée (capital économique)	PDG Filiale de groupes éditoriaux Propriété et capitalisation publiques
<b>Mission</b>	Accroître le prestige de la maison Augmenter les ventes	Consolider position concurrentielle dans le marché Augmenter les profits et les flux de trésorerie
<b>Vision</b>	Relation auteur/éditeur	Compétences distinctives
<b>Stratégies</b>	Croissance organique (interne) Consolider l'image de marque (capital symbolique)	Croissance par acquisitions Consolider les parts de marché
<b>Logiques financières</b>	Réinvestissement interne (capital économique)	Retour sur investissement
<b>Gouvernance</b>	Entreprise familiale Réseaux professionnels (capital social)	Contrôle des marchés

**Tableau 1**  
**Logiques institutionnelles**  
**dans l'édition scolaire aux États-Unis, 1958-1990**<sup>173</sup>

D'un côté, il existe une « logique éditoriale », défendue par la figure de l'éditeur indépendant, souvent constituée en entreprise familiale dont le fondateur considère l'édition comme une vocation, voire un mode de vie. L'éditeur incarne, à la fois, la valeur économique et symbolique de l'entreprise, contribuant, en retour, à sa légitimité et à son autorité. En favorisant les relations privilégiées avec les auteurs, il bâtit une entreprise qui possède une valeur financière, certes, mais qui est aussi également dotée d'un capital symbolique, les deux se traduisant à travers un catalogue, une politique éditoriale, une image de marque calqués sur sa personnalité, son parcours intellectuel, résultats d'un *habitus*<sup>174</sup>.

<sup>173</sup> THORNTON, Patricia H., *Markets from Culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford, Stanford University Press, 2004, p. 28. Traduction libre.

<sup>174</sup> BOURDIEU, Pierre. *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979, 672 p.

L'indépendance et l'autonomie professionnelles sont au cœur des stratégies de la logique éditoriale, incarnée par des éditeurs porteurs d'une expertise distincte qui contribue à assurer, voire renforcer leur position hiérarchique et une reconnaissance de leurs pairs. Inversement, on observe une « logique de marché » menée par des gestionnaires qui considèrent l'édition comme un *business* et non plus seulement comme une profession. L'éditeur est aussi le président-directeur général de l'entreprise dont l'autorité et la légitimité découlent des marges bénéficiaires et de la position stratégique dans le marché. Compte tenu des mutations de la filière, la figure de l'éditeur est remplacée par celle du gestionnaire responsable des ressources humaines, techniques et financières, du retour sur investissement, de l'efficacité des techniques de marketing et des stratégies de croissance rapide par acquisition d'entreprises<sup>175</sup>.

Selon les chercheurs, la logique éditoriale a dominé dans l'édition universitaire aux États-Unis jusqu'aux années 1970, date où les éditeurs ont eu besoin de nouvelles sources de financement pour faire face à une demande croissante et à une concurrence devenue internationale. Les difficultés d'accès aux capitaux publics ou privés et la frilosité des institutions bancaires ont contraint les éditeurs à céder des parts de leur entreprise, au risque de devenir de simples filiales de conglomérats étrangers. Dans les faits, note Patricia Thornton, le nombre de fusions et d'acquisitions ne serait pas significativement différent entre les deux périodes<sup>176</sup>. La vision des auteurs ne permet pas de saisir toutes les particularités et les subtilités du monde de l'édition étant donné qu'ils inscrivent chaque structure éditoriale dans l'un ou l'autre des pôles et non pas quelque part entre les deux, comme nous le verrons plus tard. Leur mérite tient davantage au fait d'avoir identifié que la transition d'une logique éditoriale à une logique de marché est le résultat d'une série d'événements (réformes politiques, atrophie des réseaux sociaux traditionnels et émergence de nouvelles technologies) qui ont modifié la perception et

---

<sup>175</sup> THORNTON, Patricia H. et William OCCASIO. « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power Organizations » [...], p. 810.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 3.

les valeurs conférant légitimité et autorité aux éditeurs dans le marché<sup>177</sup>. Ce dernier point exerce une influence majeure dans le choix des dirigeants retenus lors du processus de succession. Derrière chaque logique se dissimule une combinaison d'« attributs clés » qui confèrent autorité et légitimité, en un mot : le pouvoir. Un changement de logique impose donc une modification des profils professionnels, la logique de marché favorisant des compétences managériales et commerciales plus importantes que la logique éditoriale.

#### 4.2 Stratégies de transmission

Le catalogue d'un éditeur reflète cette coexistence antagoniste en plus de témoigner de son parcours intellectuel, de sa personnalité et de ses intérêts qu'ils soient artistiques, techniques, économiques ou littéraires de l'éditeur. On mesure donc toute la complexité de la fonction éditoriale et les difficultés qui peuvent apparaître au moment de la transmission d'une entreprise puisque, pour garantir la continuité, il importe de transmettre non seulement un capital économique, mais aussi un catalogue constitué d'auteurs et de livres, une image de marque forte en capital symbolique et un savoir-faire qui exige des compétences intellectuelles, techniques et commerciales. Si l'industrie du livre n'échappe pas aux lois économiques (déterminantes dans l'évaluation des actifs lors du processus de transmission), elle se distingue toutefois par la nature de ce qui est transmis, rendant tout processus de transmission complexe selon le type d'entreprise, le contexte et les individus impliqués. L'économie des biens symboliques repose ainsi sur le tabou de l'explicitation, c'est-à-dire sur « le refoulement ou la censure de l'intérêt économique<sup>178</sup> » à travers un « travail de dissimulation tendant à dénier la vérité de l'échange<sup>179</sup> », qui nécessite une complicité entre les différents agents sociaux partageant des dispositions communes (*doxa*), des perceptions, des appréciations et des

---

<sup>177</sup> THORNTON, Patricia H., *Markets from Culture* [...], p. 30.

<sup>178</sup> BOURDIEU, Pierre. « L'économie des biens symboliques », *Raisons pratiques* [...], p. 209.

<sup>179</sup> *Ibid.*, p. 178.

croyances identiques. Pour subsister, il est nécessaire que le capital symbolique soit partagé et commun à tous les acteurs (individus et institutions) du champ, étant l'instrument de stratégies à la fois collectives et individuelles. Il s'agit donc d'un enjeu identitaire définissant sa position dans son champ d'appartenance, mais aussi d'un enjeu de maintien et de reproduction de l'unité sociale grâce à des stratégies de *succession*, de *conservation* ou de *subversion*<sup>180</sup>. Ainsi, selon Pierre Bourdieu, ce qui est en jeu, c'est « la conservation ou la subversion de la structure de la distribution du capital spécifique<sup>181</sup> ».

#### 4.2.1 Stratégie de succession

Ces concepts appliqués au processus de transmission d'une entreprise permettent de comprendre les stratégies et les enjeux qui guident les décisions des individus impliqués dans un champ donné, à un moment particulier. Il importe de préciser que ces stratégies ne sont pas immuables, au contraire, elles conservent une certaine plasticité face aux changements et aux dynamiques présentes dans le champ d'appartenance. Un consensus de l'ensemble des acteurs d'un champ est nécessaire pour préserver la dissimulation des règles du jeu, la seule façon d'assurer une continuité consiste à adopter des stratégies de *succession* ou de *conservation*, prévisibles, sans risques, en accord avec les intérêts en jeu. Cette soumission aux règles exclut toute divergence d'intérêts, qu'ils soient économiques ou symboliques, aux risques d'être exclu du champ. Ces stratégies impliquent des modes de sélection par affinités, par cooptation<sup>182</sup>, pour assurer une reproduction à l'identique<sup>183</sup>. Le meilleur exemple est, sans aucun doute, la transmission d'une entreprise familiale qui suppose une adhésion aux intérêts vitaux de la famille à travers des stratégies d'accumulation, de reproduction et de transmission des

---

<sup>180</sup> MILLER, Danny, Lloyd STEIER et Isabelle LE BRETON-MILLER. « Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, p. 513-531.

<sup>181</sup> BOURDIEU, Pierre. « Quelques propriétés des champs », *Questions de sociologie*, Paris, Éditions du Minuit, 1984, p. 113-120.

<sup>182</sup> PINÇON-CHARLOT, Michel et Monique. *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2003, p. 47.

<sup>183</sup> SAPIRO, Gisèle. « Réseaux, institution(s) et champ », dans Daphné de MARNEFFE et Benoît DENIS (dir.), *Les réseaux littéraires*, Bruxelles, Le Cri / CIEL, p. 44-57.

« privilèges » économiques, culturels et symboliques, dans une perspective dynastique. Il ne s'agit pas seulement de perpétuer une tradition, mais bien de transmettre un patrimoine et une position sociale qu'il convient de protéger<sup>184</sup>. La stratégie de *succession* repose sur une solidarité « naturelle » entre les membres de la famille autant que sur une mobilisation importante, voire sur une certaine soumission aux règles, condition *sine qua non* de succès. Ainsi, l'ensemble des capitaux (économique, culturel, social et symbolique) se trouve mobilisé lors du processus de transmission, pour faciliter la reproduction sociale entre les générations.

Dans la famille, ça fait quatre ou cinq générations qu'on est dans le milieu du livre, c'est familial. Du côté de mon père, ils sont quatre enfants et ils travaillent tous dans le milieu du livre (libraire, relieur, production et éditeur). C'est dans les gènes !<sup>185</sup>

Toutefois, il ne faut pas en conclure que tout est déterminé à l'avance... Les risques de rejet de l'héritage familial par la succession demeurent réels<sup>186</sup>. Loin d'être des conduites déterminantes et d'une reproduction à l'identique du modèle familial, il s'agit plutôt d'une stratégie permettant aux générations d'exercer leurs talents de façon distincte dans un contexte de changement dans la continuité<sup>187</sup>. L'adoption d'une stratégie de *succession* n'exclut pas une ouverture vers de nouvelles possibilités plus risquées et audacieuses d'autant que, selon Pierre Bourdieu, « l'appartenance à une famille dotée de capital économique favorise le développement de dispositions comme l'audace et l'indifférence aux profits matériels<sup>188</sup> ».

---

<sup>184</sup> BOURDIEU, Pierre. « L'esprit de famille », *Raisons pratiques* [...], p. 135-145.

<sup>185</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud Foulon*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (46 minutes).

<sup>186</sup> DE SINGLY, Françoise. *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Paris, Hachette, 2003, 272 p.

<sup>187</sup> LAHIRE, Bernard. *La culture des individus : dissonances et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004, p. 411-556.

<sup>188</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire » [...], p. 40.

#### 4.2.2 Stratégie de conservation

Dans le cas d'entreprises non familiales, le recours à des stratégies de *conservation* peut être motivé par la nécessité d'acquérir, avec le temps, la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise ou, plus largement, à la pratique professionnelle dans un champ donné. Bien qu'un repreneur puisse disposer d'une position favorable – comme détenir un capital économique suffisant pour acquérir une entreprise – ce dernier peut avoir des carences en capital culturel, social ou symbolique justifiant le fait d'adopter une stratégie prudente jusqu'à l'acquisition d'une certaine reconnaissance dans son champ d'appartenance. Ainsi, selon l'âge, l'expérience ou le milieu d'origine, les stratégies diffèrent. Par exemple, un repreneur peut adopter une stratégie de *conservation*, en évitant de prendre des risques ou d'imposer des changements significatifs au sein de l'entreprise, le temps de s'assurer d'être accepté, reconnu et considéré par son milieu d'appartenance.

C'est avec beaucoup de fierté, mais aussi d'humilité que j'ai saisi le flambeau qu'il [Denis Vaugeois] me cède [...] Est-ce que je me sens légitime ? Ce n'est pas sûr, je me questionne tout le temps quand ça ne va pas bien. C'est sûr qu'il y eut des modifications, je ne suis pas arrivé en imposant quoi que ce soit.<sup>189</sup>

Cette stratégie peut constituer une porte d'entrée pour les individus qui ne bénéficient pas encore de la légitimité nécessaire ou qui viennent d'un champ différent (champ de grande production v/s champ de production restreinte), où les valeurs reconnues sont différentes. Dans tous les cas, les stratégies de *succession* et de *conservation* sont le propre de ceux qui veulent conforter (ou améliorer) leur position de domination.

---

<sup>189</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Québec, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (72 minutes).

#### 4.2.3 Stratégie de subversion

À l'inverse, les stratégies de *subversion* supposent une contestation de l'ordre établi, des règles du jeu en place au point de vouloir en définir d'autres en contrepartie d'investissements plus coûteux et plus risqués<sup>190</sup>. Il s'agit d'une stratégie de ceux qui sont en position défavorable dans un champ donné, qui n'ont rien à perdre et qui souhaitent faire les choses à leur manière en opposition avec l'orthodoxie imposée dans le champ d'appartenance.

[Dans le champ littéraire], l'initiative du changement revient presque par définition aux nouveaux entrants, c'est-à-dire aux plus jeunes, qui sont aussi les plus démunis de capital spécifique, et qui, dans un univers où exister c'est différer, c'est-à-dire occuper une position distincte et distinctive, n'existent que pour autant que, sans avoir besoin de le vouloir, ils parviennent à affirmer leur identité, c'est-à-dire leur différence, à la faire connaître et reconnaître (« se faire un nom »), en imposant des modes de pensée et d'expression nouveaux, en rupture avec les modes de pensée en vigueur<sup>191</sup>.

L'acquisition d'une maison d'édition par une autre peut être perçue comme une stratégie de *subversion* puisqu'elle implique la conversion des actifs de l'entreprise en intérêts économiques en opposition avec la logique de dénégation propre au champ littéraire. Selon la légitimité conférée par le groupe, un éditeur est autorisé (ou contraint) à poser certains gestes dans les limites autorisées. La transmission (ou l'apparence de transmission) semble donc être la seule façon de préserver la dissimulation des échanges et d'assurer une certaine continuité face aux

---

<sup>190</sup> Selon le dictionnaire *Le Robert*, le terme « subversion » renvoie à l'idée de « bouleversement, [de] renversement de l'ordre établi, des idées et des valeurs reçues ». Cette notion est porteuse d'un sens différent (positif ou négatif) selon le contexte d'utilisation et le système de valeurs et de normes en place. Selon notre perspective, ce terme est utilisé en référence aux travaux de Pierre Bourdieu qui définit le recours à la *subversion* comme un ensemble de « stratégies et de prise de position hérétiques et hétérodoxes » utilisées par des acteurs les moins pourvus de capital valorisé dans un champ donné. SOURCES : *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, Paris, Dictionnaire Le Robert, 1995, p. 2159 ; BOURDIEU, Pierre. « Quelques propriétés des champs », *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984, p. 115.

<sup>191</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire » [...], p. 24.

attentes du champ littéraire. À défaut, les « fautifs » se trouvent plongés au cœur de conflits de légitimité et de reconnaissance. Ainsi, les repreneurs souhaitent imposer de nouvelles manières de faire, créer de nouveaux produits plus conformes aux attentes du marché tout en appliquant de nouvelles règles afin de « faire leur marque » pour reprendre leur expression. En fondant leur démarche sur ce qu'ils qualifient des acquis symboliques – dans le cas d'une maison d'édition, le catalogue, l'image de marque, le prestige, ce que Philippe Bernoux appelle l'enracinement<sup>192</sup> –, les éditeurs revendiquent le droit au changement tout en tenant compte des contraintes imposées par l'environnement économique, social, politique et technologique.

On veut continuer à conserver l'image littéraire, mais on veut aussi innover et s'adapter à la demande. On est beaucoup à l'écoute du marché ce que faisait moins XYZ. On aime avoir le pouls de ce qui se passe en librairie, où se situent les livres, pourquoi ils sont placés là ? Et ce qu'on peut faire pour améliorer les choses? Ce qui nous a amenés à développer de nouvelles collections et à « revamper » la collection « Romanichels »<sup>193</sup>.

À ces enjeux de continuité ou de rupture s'ajoute une véritable tension entre les désirs et les réalités de ce qu'est une maison d'édition, certes un construit social prestigieux, mais aussi une entreprise, un lieu d'interactions et de compromis voué au développement et à la croissance dans un contexte de forte concurrence économique et technologique. Le processus de transmission peut donc donner lieu à une continuité mais aussi à une rupture, qu'elle soit heureuse ou malheureuse pour l'avenir de l'entreprise. Or, cette situation tient plus souvent compte des conditions culturelles, sociales, professionnelles et politiques qui ont changé plutôt que du désir de ne pas poursuivre à l'identique la continuité de l'entreprise (familiale ou non).

---

<sup>192</sup> BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 2009, p. 193-236

<sup>193</sup> FOULON, Alexandrine. *Entrevue accordée à Pascal GENÉT*, 19 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

Au moment où de vieux éditeurs disparaissent, de nouveaux apparaissent et redéfinissent les pratiques tout en tenant compte des contraintes et des limites imposées par le champ littéraire. Bien qu'ils soient motivés par un désir de changement, les nouveaux éditeurs adoptent souvent des stratégies dites « subversives », qui s'accompagnent d'un ensemble de postures, de représentations, voire de dénégations nécessaires à la mise en œuvre et à la justification de leur démarche<sup>194</sup>.

---

<sup>194</sup> BOURDIEU, Pierre. « Les modes de domination » [...], p. 122-132.

## 5. Particularités du monde de l'édition

### 5.1 Particularités internes

#### 5.1.1 La « personnalisation » de l'entreprise au fondateur

La question de la transmission dans l'industrie du livre s'avère d'autant plus complexe qu'une de ces particularités est d'être constituée d'entreprises fonctionnant avec des ressources limitées, étant souvent dirigées par un seul individu, l'éditeur, qui cumule la direction de l'entreprise et le contrôle du capital en plus d'incarner à la fois, la valeur économique et symbolique de la maison d'édition. Le métier d'éditeur repose sur la notoriété (ou l'accumulation de capital symbolique) qui détermine, selon Pierre Bourdieu, la réussite socioéconomique et professionnelle des individus. Être éditeur signifie posséder des qualités et des compétences particulières, en plus de jouir d'une réputation assurant le capital ou la rente symboliques nécessaires à l'exercice du métier<sup>195</sup>.

La figure de l'éditeur fondateur peut constituer un frein à la succession compte tenu du fait qu'il soit le propriétaire (souvent unique) de l'entreprise qu'il a fondée et qu'il possède des savoirs (formels et informels), ainsi qu'une expertise difficile à partager, quel que soit le type de transmission<sup>196</sup>. Cette réalité est souvent étroitement liée à la personnalité, aux fonctions et aux compétences uniques de l'éditeur, comme l'ont illustré Bertrand Legendre et Corinne Abensour, dans une enquête récente sur l'opinion des petits éditeurs français face à l'avenir<sup>197</sup>. Ces chercheurs ont démontré que la fragilité des petites maisons d'édition du fait de la forte personnalisation de l'entreprise et des difficultés du fondateur à lâcher prise, en plus de l'absence de repreneur.

---

<sup>195</sup> BOURDIEU, Pierre. 1994. « L'économie des biens symboliques », *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, p. 177-213.

<sup>196</sup> THORNTON, Patricia H. & William OCCASIO. « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power Organizations » [...], p. 817.

<sup>197</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Regards sur l'édition. I. Les petits éditeurs. Situations et perspectives*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 168 p. ; *Regards sur l'édition. II. Les nouveaux éditeurs (1988-2005)*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 128 p.

### 5.1.2 Une perception « artisanale » du métier d'éditeur

Vu de l'extérieur, le monde du livre est revêtu d'une aura quasi-mystique<sup>198</sup> permettant à ses artisans qui entretiennent une figure idéalisée de l'éditeur, pour lequel « la découverte est à la conquête ce que l'invention est à la production : la manifestation de son autorité, ce par quoi lui sont reconnus le mérite de la révélation et le privilège de la propriété<sup>199</sup> ». Véritable alchimiste, l'éditeur littéraire contribue à nourrir un discours nostalgique imprégné d'une représentation « artisanale » prestigieuse et marquée par une forte dénégation économique volontairement éloignée de la réalité des industries culturelles dont il fait pourtant partie.

Selon Antoine Gallimard, l'édition est « une industrie de prototypes. Il faut d'abord du flair et du goût : il n'y a toujours pas de recette pour concevoir une série industrielle de livres<sup>200</sup> ». Derrière cette réalité se cache aussi une construction sociale qui décrit le livre comme un objet artisanal, un support de communication unique, une œuvre de papier et d'encre possédant « secrets et mystères » issue de traditions, de savoirs et de choix esthétiques et techniques dont les éditeurs sont les garants. Véritable objet de désirs, l'objet-livre jouit de la « matérialité de ses réalisations sans équivalent dans les industries de la culture<sup>201</sup> », car, en plus de tirer historiquement son incarnation physique, sa forme, dans un assemblage unique de feuilles pliées, constitué d'une tête, d'un corps, d'un dos, pour reprendre la terminologie des relieurs, il est conçu, selon Michel Melot, « pour produire une autorité, voire une transcendance en conférant à son contenu la forme d'une vérité et en donnant crédit à son auteur<sup>202</sup> ». Et, par ricochet, il procure à l'ensemble des artisans du livre une reconnaissance au point de susciter, un mélange d'admiration, d'envie secrète, de curiosité intéressée, révélatrices du prestige entourant l'acte de faire paraître des

---

<sup>198</sup> LEGENDRE, Bertrand. *L'édition*, Paris, Le Cavalier bleu Éditions, 2008, p. 9-11.

<sup>199</sup> NYSSSEN, Hubert. *La sagesse de l'éditeur*, Paris, L'Œil neuf Éditions, 2006, p. 23.

<sup>200</sup> GALLIMARD, Antoine. « Antoine Gallimard. L'indépendant », *Le Figaro*, non daté, [En ligne], [http://www.lefigaro.fr/litteraire/20070804.FIG000000850\\_antoine\\_gallimard\\_l\\_independant.html](http://www.lefigaro.fr/litteraire/20070804.FIG000000850_antoine_gallimard_l_independant.html) (Page consultée le 16 janvier 1012).

<sup>201</sup> LEGENDRE, Bertrand. « Majors, indépendants et alternatifs : mutations des relations entre acteurs de la filière du livre en France », Colloque international *Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication*, sept. 2006, p. 2.

<sup>202</sup> MELOT, Michel. *Livre*, Paris, L'Œil neuf Éditions, 2006. p.41.

livres. Comme si vous sortiez tout droit du chaudron de la création, que vous déteniez une part des mystères et de la magie<sup>203</sup>. Quand on parle de livres (et donc d'édition), une représentation flatteuse, largement construite et entretenue par la profession, s'impose. Une vision de l'édition « à l'ancienne » valorisant les représentations du métier d'éditeur qui sont, par définition, un peu surannées, artisanales, ironise Martine Prosper, un « parfum XIX<sup>e</sup> siècle, avec patron charismatique, paternaliste et tout puissant<sup>204</sup> ». L'éditeur de littérature, « archétype le plus noble et le plus légitime de la profession<sup>205</sup> », est souvent incarné avec autorité et force par des personnalités plus grandes que nature, donnant souvent leur nom à la maison qu'elles dirigent, bénéficiant d'une aura culturelle et d'une autorité qui suscitent à la fois vocations et désirs. Une perception « artisanale » du métier décrite en ces termes par Bernard Zarca :

[Q]uelqu'un qui ne sépare pas son travail du reste de sa vie et qui trouve son plaisir dans le travail lui-même [pour lequel] l'amour du métier, le goût du travail bien fait, le souci d'approcher la perfection, le culte de l'« accomplissement », du « dépassement » et du « don de soi » sont d'autant plus grands qu'est plus élevé le capital culturel spécifique accumulé<sup>206</sup>.

Ainsi, constate Bertrand Legendre, la représentation de l'éditeur littéraire, indépendant de toutes allégeances, « engendre un discours nostalgique d'une époque à laquelle les livres auraient essentiellement été des objets d'art et de culture réalisés sans contraintes ni ambitions financières<sup>207</sup> ».

---

<sup>203</sup> PROSPER, Martine. *Édition. L'envers du décor*, Paris, Nouvelles Éditions Lignes, 2009, p. 18.

<sup>204</sup> *Ibid.*, p. 18.

<sup>205</sup> ROUET, François. *Le livre. Mutations d'une industrie culturelle*, Paris, La Documentation française, 2000, p. 165.

<sup>206</sup> ZARCA, Bernard. « Artisanat et trajectoires sociales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1979, vol. 29, n°1, p. 3-26.

<sup>207</sup> LEGENDRE, Bertrand. « Majors, indépendants et alternatifs » [...], p. 2.

### 5.1.3 Profession éditeur

Selon Oliver Cohen, fondateur des Éditions de l'Olivier, « le métier d'éditeur littéraire ne s'apprend pas<sup>208</sup> ». L'étude de la trajectoire professionnelle, souvent atypique, de plusieurs éditeurs nous démontre qu'ils ont tous (ou presque) appris leur métier sur le tas, qu'ils n'ont peu ou pas de formation spécifique en édition et qu'ils sont issus, pour la plupart, de secteurs diversifiés (éducation, sciences humaines, lettres, communication ou gestion). À la question, comment devient-on éditeur? Hubert Nyssen propose plusieurs pistes de réponses :

On peut être l'héritier d'une dynastie ou un féru de littérature qui n'en fera qu'à sa tête, on peut vouloir pénétrer dans un monde que l'on juge prestigieux, on peut s'y retrouver par caprice, par hasard ou par erreur, un touche-à-tout qui se prend pour ce qu'il n'est pas, incurable distrait qui s'est égaré, fin renard qui se faufile ou jeune loup qui s'y jette. Mais il arrive aussi que l'on devienne éditeur par accident<sup>209</sup>.

Au Québec, la professionnalisation des éditeurs est liée, entre autres, à l'apparition d'associations et d'organismes professionnels, dont l'action a été déterminante pour la reconnaissance du métier<sup>210</sup>. Toutefois, l'émergence des logiques économiques causée par l'industrialisation de la culture impose de nouveaux défis (éditoriaux et économiques) qui requièrent des compétences particulières.

Les mondes artistiques ont appris à composer avec les pressions de l'efficacité économique et les critères de rentabilité, non pour s'en exonérer, mais pour les

---

<sup>208</sup> LE NAIRE, Olivier. « Profession, futur éditeur », *L'Express*, [En ligne], 5 décembre 2002, [http://www.lexpress.fr/culture/livre/profession-futur-editeur\\_818379.html](http://www.lexpress.fr/culture/livre/profession-futur-editeur_818379.html) (Page consultée le 23 mai 2011)

<sup>209</sup> NYSSSEN, Hubert, *La Sagesse de l'éditeur*, Paris, L'Œil neuf éditions, 2006, p. 17.

<sup>210</sup> VINCENT, Josée. « De l'artisanat à la profession : histoire des associations professionnelles dans le milieu du livre au Québec », *Documentation et Bibliothèques*, ASTED, avril-juin 2005, p. 119-128

accommoder à leurs principes directeurs : en témoignent les modes d'organisation, le comportement à la fois entrepreneurial, individualiste et communautaire de leurs acteurs, leurs systèmes de financement qui combinent les ressorts de l'économie marchande, le volontarisme correcteur des politiques publiques et, dans les secteurs structurellement impuissants à s'autofinancer, les jeux concurrentiels et les rentes réputationnelles d'une économie administrée<sup>211</sup>.

De plus, les conditions d'exercice du métier sont marquées par une situation économique souvent précaire, imposant une pluriactivité salariale nécessaire à la survie. Selon un rapport du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), les conditions de travail sont « très en dessous des normes comparables du marché <sup>212</sup> » pour une main-d'œuvre généralement très scolarisée ayant une rémunération peu élevée et des perspectives d'avenir quasi inexistantes. L'édition n'échappe pas à cette réalité <sup>213</sup>. Comme plusieurs secteurs culturels, le monde du livre bénéficie d'une aura et d'un attrait propres aux professions artistiques qui justifient la faiblesse, voire l'absence, de revenus compensés par le « prestige » d'apporter sa modeste contribution à la Culture

Près de 40% des éditeurs ont une deuxième *job* ou un deuxième revenu... Les salaires ne sont pas très élevés [...] Sans les aides publiques, une majorité d'éditeurs québécois ne survivraient tout simplement pas : « les subventions sont essentielles. [...] Déjà avec les subventions y sont pas forts, sont pas forts<sup>214</sup>.

---

<sup>211</sup> MENGER, Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil, 2002, p. 24.

<sup>212</sup> Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Miser sur le succès. Stratégie de développement des ressources humaines dans le secteur culturel*, Ottawa, CRHSC, 2004, 50 p.

<sup>213</sup> MACDONALD, Scott. « Life in the book trade », *Quill & Quire*, 2008, vol. 74, n°5, p.19-23.

<sup>214</sup> MARTIN, Claude, Michel de la DURANTAYE, Jacques LEMIEUX, Jean-Paul BAILLARGEON et Gilles PRONOVOST (dir.). *Le Modèle québécois des industries culturelles. Livre, enregistrement sonore, longs métrages, jeux vidéo, bibliothèques*, Québec, FQRSC, 2010, p. 77.

Une des conséquences directes de cette situation est, selon le CRHSC est la difficulté « à attirer de nouveaux travailleurs et à encourager ses effectifs à demeurer dans le secteur culturel<sup>215</sup> ». Un rapport du Conseil des arts du Canada précise que « des deux tiers aux trois quarts des jeunes gestionnaires en arts faisant leur entrée dans le domaine après leur formation universitaire et collégiale en gestion des arts ou encore dans des programmes spécialisés [...] quittent au bout de deux à trois ans<sup>216</sup> ». Ces difficultés d'attraction et de rétention posent des défis supplémentaires à un éditeur lorsqu'il s'agit de transmettre son entreprise<sup>217</sup> puisque, contrairement à autres secteurs culturels (danse, musique, théâtre, arts visuels) constitués d'organismes à but non lucratif (OBNL), le monde du livre est essentiellement constitué de sociétés privées, dont la propriété et la gestion reposent souvent sur un individu unique<sup>218</sup>.

En plus d'avoir des difficultés dans la recherche d'un acheteur potentiel (ou une relève) pour son entreprise<sup>219</sup>, il est délicat pour un éditeur de transférer des connaissances acquises sur le tas d'autant plus que les logiques industrielles qui sévissent dans le monde du livre imposent en plus de développer de solides compétences de gestionnaire<sup>220</sup>. Plusieurs initiatives, sous la forme de mentorat ou de consultations professionnelles<sup>221</sup>, ont été implantées par des organismes subventionnaires, soucieux de la continuité des entreprises et, plus largement, « de préserver et reconnaître le patrimoine du fondateur<sup>222</sup> ».

---

<sup>215</sup> CRHSC, *Miser sur le succès*. [...], p. 20.

<sup>216</sup> MARSLAND, Jane. *Modèles de gestion souples*, Ottawa, Conseil des arts du Canada, 2005, p. 13.

<sup>217</sup> HARVEY, Jocelyn. *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Ottawa, Conseil des arts du Canada, 2002, 52 p.

<sup>218</sup> MACSKIMMING, Roy. *Patrimoine, transition, succession* [...], p. 31.

<sup>219</sup> ETUDE ECONOMIQUE CONSEIL (EEC Canada). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, p. 24.

<sup>220</sup> CRHSC. *Charte des compétences des éditrices, des éditeurs de livres*, Ottawa, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2006, 4 p.

<sup>221</sup> ANNIS, Susan, Jocelyn HARVEY, Robert HUNTER, Bruno JEAN et Jean MALVOY. *Projet de gestion créative : stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs d'organismes culturels*, Ottawa, CRHSC, Patrimoine Canada, Conseil des Arts du Canada, Conférence canadienne des arts, 2005, 23 p.

<sup>222</sup> MACSKIMMING, Roy. *Patrimoine, transition, succession* [...] p. 17.

## 5.2 Particularités externes

### 5.2.1 Une industrie « tricotée serrée »

Vue de l'intérieur, l'industrie du livre est « tricotée serrée », la survie des uns déterminant le sort des autres<sup>223</sup> ». Cette vision flatteuse dissimule une certaine résistance de la part des professionnels du livre à considérer l'édition comme une activité industrielle. En 2010, l'industrie du livre au Québec a généré des ventes de plus de 790 millions de dollars<sup>224</sup>, soit « plus de cinq fois la valeur des ventes d'enregistrements sonores ou de vidéogrammes, quatre fois les ventes de billets de cinéma et trois fois les billets de spectacles<sup>225</sup> » sur la même période. Véritable filière industrielle constituée de plus de 250 entreprises au Québec, le monde du livre est, aussi paradoxalement, une activité de taille « artisanale » propre à la nature de l'organisation éditoriale. La taille modeste des entreprises a pour effet de créer une abondance de microstructures éditoriales très spécialisées, fortement personnalisées, dépendantes des aides publiques et, par conséquent, plus délicates à transmettre. Ces réalités justifient l'absence d'intérêt ou de demande manifeste de la part de la relève envers les maisons d'édition<sup>226</sup>.

### 5.2.2 Une industrie « sous influence »

Historiquement dominée par les importations<sup>227</sup>, l'industrie du livre au Québec s'est organisée selon un principe de collaboration « entre un artisanat fécond et une organisation industrielle performante, les deux composantes [étant] indissociables et coresponsables de la filière dans son ensemble<sup>228</sup> ». Le monde du livre repose sur un équilibre entre de petites entreprises « porteuses d'innovation à la fois sur le plan de la production et dans la manière même de

---

<sup>223</sup> MARTIN, Claude et al. (dir.). *Le Modèle québécois des industries culturelles* [...], p. 82.

<sup>224</sup> QUÉBEC. OCCQ. *Ventes finales de livres neufs*, [En ligne], 19 mai 2011, [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/flex/tbl\\_bord\\_976/tbl\\_bord\\_975\\_livre.html](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/flex/tbl_bord_976/tbl_bord_975_livre.html) (Page consultée le 18 janvier 2012).

<sup>225</sup> ALLAIRE, Benoît. « Dix ans de ventes de livres », *Optique culture*, Québec, Observatoire de la culture et des communications, n°9, sept. 2011, p. 6.

<sup>226</sup> PATRIMOINE CANADIEN. *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Ottawa, EEC Canada, 2003, 44 p.

<sup>227</sup> Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, la part de marché des éditeurs de propriété québécoise est estimée à 42 % en 2008. SOURCE : OCCQ. « Vente des livres en 2008 : les éditeurs maintiennent leur part de marché, les distributeurs reculent », *Statistiques en bref*, n°63, Québec, juin 2010, 12 p.

<sup>228</sup> CRETON, Laurent. *Économie du cinéma*, Paris, Armand Colin, 2001, p. 158.

concevoir et de pratiquer le métier d'éditeur<sup>229</sup> » et des groupes qui contrôlent l'ensemble des opérations de commercialisation. Malgré un esprit de compétition et de concurrence, la cohabitation, voire la coopération entre entreprises de toutes tailles a toujours été présente dans le monde du livre. Or, si les petits éditeurs incarnent la figure traditionnelle de la profession, ils n'échappent pas aux logiques économiques imposées par l'industrialisation et la financiarisation des industries culturelles. Signe de modernité, elles semblent avoir imprégné tous les secteurs d'activité, redéfinissant au passage les conditions de production (nécessité d'investissements et de capitaux importants), les modes de travail (rationalisation, division et professionnalisation des tâches) et la perception des biens (selon valeur d'usage et valeur d'échange économique ou symbolique propres aux œuvres artistiques<sup>230</sup>). Cette situation modifie les relations entre les différents acteurs du monde du livre, dont les intérêts respectifs sont liés au point de modifier la dynamique de la filière entre les entreprises qui « collaborent », quelle que soit leur taille, et celles qui ne « collaborent pas », voire résistent au risque d'être condamnés à une certaine marginalité économique et professionnelle. Signe des temps, le discours manichéen présentant les « méchantes » entreprises capitalistes, responsables des rachats et des prises de contrôles, face à la précarité des éditeurs « artisanaux » a été remplacé par des stratégies volontaires d'alliance assumée. Ainsi, note Bertrand Legendre,

les comportements des nouveaux éditeurs laissent désormais penser que l'intégration à un groupe ne relève plus d'une logique subie en raison de difficultés financières ou d'une crise de croissance, mais d'une stratégie faisant partie à part entière de la démarche des fondateurs. Si pour un éditeur, le fait d'être repris a longtemps été synonyme d'échec, l'évolution des pratiques

---

<sup>229</sup> LEGENDRE, Bertrand. *L'industrialisation de la filière du livre. Forme et stratégies*, notes de travaux en vue de l'HDR, sous la direction de Bernard Miège, Université Stendhal-Grenoble 3, 2005, p. 98.

<sup>230</sup> HUET, Armel, Jacques ION, Alain LEFEBVRE, Bernard MIÈGE et René PERRON. *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, Presses de l'Université de Grenoble, 1978, p. 25.

conduit à penser que l'échec résiderait désormais dans le fait de ne pas parvenir à intégrer un groupe<sup>231</sup>.

Il n'est pas rare qu'un éditeur en quête de succession perçoive la possibilité d'être acquis par un groupe comme une occasion à ne pas manquer. Ainsi, selon André Bastien, l'éditeur de Libre Expression, la vente de la maison d'édition à Quebecor en 2000 a été motivée par le désir de « bénéficier de la convergence » et de changer la direction de l'entreprise : « Je considérais qu'on avait fait notre temps [...] il fallait un esprit neuf, quelqu'un de plus jeune, ouvert et dès que l'occasion s'est présentée, on en a profité<sup>232</sup> ». Les groupes industriels n'ont plus le monopole des stratégies de fusions des activités et de rachat favorisant les effets de concentration. Depuis plusieurs années, on assiste à des mouvements entre éditeurs de taille moyenne qui choisissent d'adopter une croissance par acquisition de catalogues. Quel que soit le modèle éditorial adopté, plusieurs éditeurs québécois, apparus dans la période 2000-2010 ont déjà, après trois à cinq ans d'activités, revendu leur catalogue, épuisés par un engagement personnel démesuré et par les contraintes de croissance imposées par les logiques financières et surtout commerciales, en particulier de diffusion et de distribution, quel que soit le modèle éditorial adopté. À l'inverse, le revers du succès peut attirer la convoitise de la part d'investisseurs extérieurs au monde du livre, entraînant un risque de financiarisation et de spéculation important<sup>233</sup>. Considérée comme l'une des formes de transmission les plus risquées, la cession de l'entreprise à des intérêts externes impose de nombreuses contraintes. Les petits éditeurs peuvent aller jusqu'à prendre le risque de disparaître ou d'être englobés, avec tous les dangers que ces situations représentent, en matière de diversité<sup>234</sup> et d'indépendance

---

<sup>231</sup> LEGENDRE, Bertrand. *L'industrialisation de la filière du livre*. [...], p. 122.

<sup>232</sup> GENÉT, Pascal. « Libre Expression : trois temps... en 35 ans », *Livre d'ici*, vol. 37, n°6, février 2012, p. 12.

<sup>233</sup> PELTIER, Stéphanie, « Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attraits et risques », *Mouvements* 4/2001, n°17, p. 26-32.

<sup>234</sup> MOLLIER, Jean-Yves. *Où va le livre*, édition 2007-2008, Paris, La Dispute, 2007, p. 32 - 39.

éditoriales<sup>235</sup>. Au Québec, de nombreuses maisons d'édition sont ainsi disparues ou ont été vendues ; comme le cas de XYZ Éditeur, rachetée à l'automne 2008 par Hurtubise. Selon son président, Hervé Foulon, c'est « pour assurer leur relève que les deux éditeurs ont choisi de procéder à cette transaction<sup>236</sup> ». Si nous comprenons qu'une maison d'édition puisse en racheter une autre par stratégies financières ou éditoriales, nous pouvons nous demander si l'absence de relève n'est pas aussi à l'origine de cette transaction. Si ces questions sont aussi sensibles, c'est parce qu'elles sont directement liées à la question de la transmission du capital culturel et symbolique<sup>237</sup>.

### 5.2.3 Une industrie « sous perfusion »

Enfin, l'édition littéraire au Québec dépend grandement des aides publiques, versées sous forme de subventions ou de crédits d'impôt, qui deviennent, pour la plupart des entreprises, une condition *sine qua non* de croissance. Le marché du livre au Québec, constitué essentiellement de petites maisons d'édition, semble « condamné à grandir à coups de subventions et se trouve intégré dans la spirale du *publish or perish*<sup>238</sup> », au point où l'effet de dépendance envers les subventions peut devenir critique. À titre d'exemple, un éditeur dont les recettes annuelles sont inférieures à 200 000 \$ reçoit près de 40 % de ses revenus en subventions ; entre 500 000 \$ et 1 M\$, le ratio se situe autour de 20 %<sup>239</sup>. Seule une minorité des maisons d'édition ayant un chiffre d'affaires supérieur semble avoir la capacité d'utiliser les subventions comme levier financier. Pour maintenir un rythme de croissance – et la quote-part des subventions qui en découle –, les entreprises doivent publier chaque année un nombre minimal de nouveautés, au

---

<sup>235</sup> LEGENDRE, Bertrand (dir.). « L'indépendance éditoriale », *Communication & langages*, n°156, Paris, Armand Colin, 2008, 136 p.

<sup>236</sup> MONTPETIT, Caroline. « Hervé Foulon achète les Éditions XYZ », *Le Devoir*, Montréal, 6 novembre 2008, [en ligne], <http://www.ledevoir.com/2008/11/06/214367.html> (Page consultée le 18 novembre 2008).

<sup>237</sup> BOURDIEU, Pierre. « La production de la croyance » [...], p.10.

<sup>238</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Édition et pouvoirs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2000, p. 41.

<sup>239</sup> Selon une étude provinciale, 53,1 % des maisons d'édition agréées ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$, 15,3 % se situe entre 500 000\$ et 1 M\$ et 31,6% au-delà. SOURCE : HARDY, Gaétan, *Les maisons d'édition agréées de 1983 à 1995*, Ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche et de la statistique, Québec, 1998, 86 p.

risque, comme l'indique Luc Pinhas, que « le quantitatif prime sur le qualitatif<sup>240</sup> ». Plusieurs maisons de petite ou de moyenne taille adoptent une position optimale qui sera conforme au quota attendu, sans volonté de croissance, favorisant une certaine exigence esthétique propre à la production restreinte, au détriment du développement et de la croissance. Elles véhiculent ainsi une certaine dénégation économique propre à leur conférer une position symbolique forte, qui privilégie un équilibre entre la taille de l'entreprise, la qualité du travail et les subventions assurées, au risque d'en dépendre et d'organiser la production en fonction des attentes des institutions publiques. De plus, bien que les organismes subventionnaires publics soient préoccupés par les questions de succession, il semble que de nombreux éditeurs hésitent à affronter directement le problème. Ainsi, selon un agent de programme fédéral, aucun éditeur n'a demandé d'aide publique pour préparer une éventuelle succession de peur d'être pénalisé au moment de l'attribution des subventions. Une question qui peut avoir une importance cruciale pour la réussite de la planification d'une succession dans des industries souffrant de précarité financière chronique, ce qui est la situation dominante dans le milieu culturel, au point que, comme l'a constaté Patrimoine Canada dans une étude menée auprès des actionnaires de maisons d'édition, « la difficulté à trouver des acheteurs externes est celle qui prédomine, mais d'autres se démarquent également, en particulier la difficulté à établir une valeur pour les actions<sup>241</sup> ». Leur indépendance équivaut ici à la seule nécessité de fonctionner *a minima* et de rester petit pour éviter de disparaître ou, pire, d'être absorbé, ce qui anéantirait toute possibilité de transmission<sup>242</sup>.

---

<sup>240</sup> PINHAS, Luc. *Le livre et l'exception culturelle : le cas des politiques publiques du livre au Québec*, Paris, 2005, p. 10.

<sup>241</sup> ÉTUDE ÉCONOMIQUE CONSEIL (EEC Canada). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, p. 35.

<sup>242</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Regards sur l'édition. II. Les nouveaux éditeurs*. [...], p. 91.

## 6. Enjeux de la transmission d'une maison d'édition

En conclusion, nous aimerions rappeler les principales lignes de force qui ont jalonné ce chapitre et les réflexions qu'elles suscitent sur les enjeux au cœur de la transmission d'une maison d'édition. Il s'agit d'un processus complexe tant par la nature de ce qui est transmis que des modalités. La notion de transmission impliquerait donc une stratégie de reproduction, de perpétuation et de consolidation de biens (économiques, culturels), mais aussi de liens (familiaux, sociaux, réseaux) déterminants pour les enjeux symboliques de la transmission.

### 6.1 Continuité ou rupture ?

La position sociale d'un éditeur semble aussi prestigieuse que valorisante et valorisée, compte tenu des fonctions et des activités uniques exercées par ces entrepreneurs culturels. En accumulant capital symbolique et économique, ils contribuent au développement de leur entreprise, en plus d'occuper une place aussi distinctive qu'enviable dans le champ littéraire incarnée par l'identité de leur maison d'édition dans le marché. En effet, le capital symbolique contribuerait à la spécificité distinctive et identitaire d'une maison d'édition et constituerait une garantie de longévité, quel que soit le processus de transmission. Selon Hervé Serry, il semble bien que « la dialectique entre permanence et renouvellement soit un enjeu central pour le maintien du pouvoir de consécration de ces banques du capital symbolique que sont les entreprises d'édition<sup>243</sup> ».

L'identité des maisons d'édition connaît des constantes, même sur un temps long, si le prestige des éditeurs demeure, c'est qu'il tient plus au capital culturel qu'ils avaient accumulé qu'au capital financier qui leur fit défaut<sup>244</sup>.

---

<sup>243</sup> SERRY, Hervé. « Figures d'éditeurs français après 1945 : habitus, habitus professionnel et transformation du champ éditorial » [...], p. 88.

<sup>244</sup> MOLLIER, Jean-Yves. « Écrivain-éditeur : un face-à-face déroutant » dans *Travaux de littérature*, « L'écrivain éditeur. 2. XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », vol. XV, Genève, ADIREL, 2006, p. 29.

Toutefois, la diversité des grands secteurs d'édition imposera certaines précisions lorsque nous traiterons de maisons d'édition de littérature générale (romans, théâtre et poésie ; critiques, analyses, essais ; reportages, actualités, documents), de livres scolaires ou pratiques (loisirs, vie pratique ; voyages, tourisme)<sup>245</sup>. Selon le cas, la marque éditoriale et l'accumulation de capital symbolique qui en découle diffèrent. Étant un véritable producteur de la valeur, l'éditeur tient sa légitimité culturelle de son aptitude à découvrir et à consacrer les autres, au point qu'il soit souvent difficile de dissocier symboliquement l'entreprise du fondateur, ce qui peut rendre délicat tout processus de transmission comme nous le supposons dans le présent travail. Dans les secteurs de l'édition scolaire ou pratique, l'image de marque semble survivre aux changements quels que soient les individus en place, le type de production étant moins intimement lié à la seule personnalité de l'éditeur. La volonté de continuité est indissociable du processus de transmission. Si la question de la continuité (ou de rupture) se retrouve au cœur du processus, c'est qu'elle est plurielle : la reprise d'une entreprise (maison d'édition), l'apprentissage d'un métier (éditeur), l'« héritage » d'un patrimoine (un catalogue constitué d'actifs symboliques et économiques) et d'une identité et d'une position spécifiques (rareté, prestige et image de marque) dans le champ littéraire.

## 6.2 Conditions de reprise d'une entreprise

Le processus de transmission d'une entreprise est marqué par le transfert de propriété et le transfert de direction fortement dépendants l'un de l'autre. Condition *sine qua non* de la continuité (ou de la fin) du processus, le transfert de propriété détermine les modalités financières et fiscales qui permettent d'effectuer les transactions nécessaires à la transmission de la propriété. Le transfert de direction est, quant à lui, marqué par les phases de préparation de la relève, le règne conjoint et le désengagement du cédant qui peut être parfois problématique. La résistance de ce dernier à quitter l'entreprise et, plus généralement, à

---

<sup>245</sup> LEGENDRE, Bertrand (dir.). *Les Métiers de l'édition*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2007, p. 17- 43.

« lâcher prise », peut devenir un obstacle majeur à toute forme de succession. Plusieurs raisons expliquent cette situation, que ce soit l'identification de l'entreprise au fondateur ou la perception (représentation) artisanale du métier qui fait avorter toute tentative de transmission.

### 6.3 Transmission d'une position sociale et professionnelle unique

Une compréhension sociologique du processus de transmission nous a permis de comprendre la dynamique entre les notions de capital, d'*habitus* et de champ telles que proposées par Pierre Bourdieu. Bien que la valeur d'une entreprise se voit souvent uniquement définie selon des critères économiques à travers le transfert de propriété, elle possède également des dimensions sociales, culturelles et symboliques, dont il faut tenir compte. La nature et le volume de capital détenus par les acteurs du processus déterminent les stratégies déployées pour préserver, consolider ou améliorer leur position dans un champ donné. La particularité du champ littéraire et, plus largement, de l'économie des biens symboliques est caractérisée par leur position, polarisée entre une logique commerciale, fondée sur une rentabilité économique à court terme favorisant une approche économique utilitariste et une logique plus risquée d'investissements à long terme, qui sont, par définition, symboliques et non utilitaristes.

### 6.4 Apprentissage d'un métier particulier

Au cœur de cette tension, la fonction d'éditeur consiste à faire un lien entre « les choses du commerce et celle de l'esprit<sup>246</sup> » et à maîtriser des compétences particulières pour assumer les fonctions éditoriales et managériales. Les effets de l'industrialisation, de la marchandisation et de l'émergence des nouvelles technologies affectent et redéfinissent constamment les modes de création, de production et de diffusion des contenus. Entre la figure traditionnelle et le profil de compétences aujourd'hui requises pour devenir éditeur de livres, un fossé s'est creusé. La

---

<sup>246</sup> BOUZET, Ange-Dominique. « Teresa Cremisi : le commerce et l'esprit », *Libération*, 13 oct. 2005, [En ligne], <http://www.liberation.fr/livres/0101544871-teresa-cremisi-le-commerce-et-l-esprit> (Page consultée le 23 sept. 2011).

spécialisation des fonctions (éditoriale, technique, juridique, commerciale, de relations publiques, de diffusion et de distribution) divise les maisons d'édition en « zones de compétences et de pouvoirs, étroitement surveillées<sup>247</sup> » par l'éditeur, devenu gestionnaire. Selon le type et la taille de l'entreprise, les fonctions seront partagées ou cumulées par une ou plusieurs personnes qui peuvent en transformer la nature « selon le temps, les circonstances et leur propre personnalité<sup>248</sup> ».

### 6.5 Enjeux stratégiques de la transmission

Différentes stratégies permettent de s'ajuster aux difficultés particulières de transmission d'une maison d'édition selon les enjeux (économiques, culturels, sociaux ou symboliques) en place. Pour garantir une certaine continuité à l'entreprise, des stratégies de *succession* ou de *conservation* seront privilégiées pour garantir, du moins temporairement, un maintien des privilèges acquis. C'est le cas notamment des entreprises familiales où le patrimoine, l'entreprise et les intérêts vitaux de la famille sont se retrouvent étroitement enchevêtrés. Ainsi, de véritables stratégies « dynastiques », résultats d'alliance et de sélection par affinités ou par cooptation, assurent aux entreprises familiales une reproduction « à l'identique » entre les différentes générations. À l'inverse, des stratégies de *subversion* peuvent être mises en place pour marquer une rupture avec les façons de faire « à l'ancienne », et, ainsi, imposer de nouvelles règles du jeu avec tous les risques (financiers et symboliques) que cela suppose. Dans tous les cas, la marge de manœuvre demeure limitée « l'industrie du livre au Québec est « tricotée serrée », constituée d'une multitude d'entreprises de taille modeste, voire artisanale, en plus d'être sous l'influence d'une conjoncture héritée du passé. C'est l'objet du second chapitre.

---

<sup>247</sup> SHUWER, Philippe. « L'Homo editor », *Communication et langages*, n°88, 2<sup>e</sup> trimestre, 1991, p. 25.

<sup>248</sup> LEGENDRE, Bertrand (dir.). *Les Métiers de l'édition*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2007, p. 61.

## CHAPITRE 2

### BRÈVE HISTOIRE DE L'ÉDITION AU QUÉBEC (1900-1960)

#### Un « commencement perpétuel<sup>249</sup> »

Aborder la question du processus de transmission des maisons d'édition au Québec suppose de situer les conditions dans lesquelles les individus et les entreprises ont évolué. L'histoire de l'édition n'est pas indépendante de l'histoire sociale, politique et culturelle du Québec, voire de l'actualité internationale marquée par une suite d'occasions, d'embûches qui ont modelé le champ littéraire. Au fil de l'histoire, de nombreuses maisons d'édition sont apparues et ont disparu le temps d'une génération, faute de circonstances propices à la transmission et à la relève. En nous appuyant sur les travaux des membres du Groupe de recherche sur l'édition littéraire au Québec (Grélq) et de l'Association québécoise pour l'étude de l'imprimé (Aqéi), nous étudierons la transmission des maisons d'édition au XX<sup>e</sup> siècle et surtout la nature des conditions, favorables ou non, qui ont permis à certaines de survivre alors que la grande majorité ont cessé leurs activités.

L'analyse repose sur des données statistiques et des monographies, en particulier l'*Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle (HéliQ)* parue sous la direction de Jacques Michon<sup>250</sup>, et l'*Histoire du livre et de l'imprimé au Canada (HliC)*, sous la direction de Patricia Lockhart Fleming et de Yvan Lamonde<sup>251</sup>. Le fait que la majorité des maisons d'édition fondées avant 1960 aient laissé peu ou pas d'archives<sup>252</sup> limite les informations disponibles, en particulier les données économiques fondamentales « dans la prise en compte de la construction, du

---

<sup>249</sup> SAINT-DENYS GARNEAU, Hector de. « Un commencement perpétuel », *Regards et jeux dans l'espace* suivi de *Les solitudes*, Montréal, Bibliothèque québécoise, 1993, p. 61-62.

<sup>250</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle. I. La naissance de l'éditeur, 1900-1939 ; II. Le temps des éditeurs, 1940-1959 ; III. La bataille du livre, 1960-2000*, Montréal, Fides, 1999-2010, 488 p, 540 p. et 520 p.

<sup>251</sup> LOCKHART FLEMING, Patricia et Yvan LAMONDE (dir.). *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada. I. Des débuts à 1840. II. De 1840 à 1918. III. De 1918 à 1980*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2004-2007, 570 p, 694 p. et 672 p.

<sup>252</sup> MICHON, Jacques et Frédéric BRISSON. « Les archives de l'édition : un état de lieux », *Archives*, vol. 35, n<sup>o</sup>3-4, 2003-2004, p. 45.

développement, de la réussite ou de l'échec de la société<sup>253</sup> ». La plupart des maisons étant des entreprises non enregistrées et privées<sup>254</sup>, il s'avère difficile d'avoir accès à des documents qui permettraient d'en retracer la genèse, l'évolution et les conditions de succession, de vente ou de faillite. Enfin, comme le déplorent Pierre Bourdieu<sup>255</sup>, Paul Dirx<sup>256</sup> et plus récemment Olivier Bessard-Banquy<sup>257</sup>, le milieu du livre a toujours cultivé une certaine discrétion qui, tout en alimentant la mythologie inhérente à la figure de l'éditeur, complique la démarche du chercheur qui souhaite en saisir toute la complexité.

Dans ce chapitre, nous chercherons à comprendre comment les maisons d'édition ont été transmises, entre 1900 et 1960, au Québec. Bien que nous n'ayons pas l'ambition de dresser un portrait exhaustif du milieu du livre pendant la période étudiée, nous souhaitons retracer l'influence qu'exercent les structures sociales, politiques et culturelles sur le processus de transmission de plusieurs maisons d'édition représentatives de leur époque. Notre périodisation repose sur une approche qui tient compte à la fois d'éléments externes pouvant influencer les entreprises et d'éléments internes, les conditions de transmission, selon le type de transferts, les personnes impliquées et la nature de ce qui est transmis. Aussi, ce chapitre s'arrête-t-il en 1960, au seuil de la Révolution tranquille, avant l'adoption d'une série de mesures et d'aides publiques qui auront un impact majeur sur la structure de la chaîne du livre au Québec. Fondées entre 1961 et 1988, les entreprises retenues dans notre corpus feront l'objet d'une analyse de cas plus détaillée dans les chapitres à venir.

---

<sup>253</sup> MOLLIER, Jean-Yves. « L'histoire de l'édition, une histoire à vocation globalisante », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 43, n°2, 1996, p. 329.

<sup>254</sup> Selon la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chapitre C-38) adoptée en 1921, les personnes physiques qui exploitent une entreprise individuelle au Québec, sous un nom comprenant leur nom de famille et leur prénom ne sont pas tenus de s'immatriculer au registre des entreprises et de déclarer leur forme juridique.

<sup>255</sup> BOURDIEU, Pierre. « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1999, vol. 126, n°1, p. 6.

<sup>256</sup> DIRX Paul. « Les obstacles à la recherche sur les stratégies éditoriales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1999, vol. 126, n°1. p. 70-74

<sup>257</sup> BESSARD-BANQUY, Olivier. *La vie du livre contemporain. Étude sur l'édition littéraire 1975-2005*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux & Du Lérot éditeur, 2009, p. 7.

## 1. La suprématie des libraires-éditeurs (1900-1920)

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le métier d'éditeur n'existe pas encore au Québec. Ainsi, déplore Benjamin Sulte, « le Canada n'a pas d'éditeur. [...] Entre ces deux extrémités qui se cherchent, l'auteur et le lecteur, il n'y a pas l'intermédiaire voulu, l'éditeur.<sup>258</sup> » Certaines entreprises – des librairies, des imprimeries, des revues et des congrégations religieuses – pratiquent, entre autres activités, l'édition<sup>259</sup>. La publication de livres leur offre l'occasion de diversifier leurs activités en plus d'occuper une position de choix dans un marché économique restreint. L'édition peut aussi constituer un outil de propagande pour les entreprises de presse et les congrégations religieuses. Rappelons, par exemple, que l'Imprimerie Populaire, propriétaire du quotidien *Le Devoir*, a publié au début du XX<sup>e</sup> siècle près d'une centaine d'ouvrages, au point d'être considérée par son fondateur, Henri Bourassa, comme la « principale maison d'édition française en Amérique<sup>260</sup> ».

Selon Jacques Michon, « plus de 60% des ouvrages publiés entre 1900 et 1919 le sont sous le nom d'un atelier ou d'une librairie<sup>261</sup> ». Ce sont les libraires-éditeurs qui vont dominer, à quelques exceptions près, le commerce du livre au Québec, de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 1960. Acteur incontournable, « le libraire-éditeur, à la fois grossiste et parfois imprimeur, constituait le pivot d'un système dont il coordonnait les activités<sup>262</sup> ». Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le monde du livre au Québec semble être un marché « artificiel<sup>263</sup> » soumis à l'autorité d'institutions politiques, cléricales et scolaires qui représentent leur principale clientèle. Les libraires-éditeurs sont condamnés à offrir sur le marché des produits définis selon « une *demande préexistante*,

---

<sup>258</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec, 1840-1940*, Montréal, Fides, 1997, p. 61.

<sup>259</sup> *Ibid.*, p. 96-97.

<sup>260</sup> HÉBERT, Pierre et Patrick NICOL. « *Le Devoir*, éditeur littéraire, 1910-1919 », *Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n<sup>o</sup>1, hiver 1994, p. 11-24.

<sup>261</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé/Q 1* [...], p. 20.

<sup>262</sup> MICHON, Jacques. « L'édition au Québec entre l'autonomie culturelle et les logiques marchandes », dans *Les mutations du livre et de l'édition dans le monde du XVIII<sup>e</sup> siècle à l'an 2000*, sous la direction de Jacques MICHON et Jean-Yves MOLLIER, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/L'Harmattan, 2001, p. 307.

<sup>263</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 10.

c'est-à-dire des *intérêts préexistants*, et *dans des formes préétablies*<sup>264</sup> », seule garantie de rentabilité. Pour répondre aux attentes de rendement exigées par les investisseurs peu tolérants aux risques commerciaux, ils favorisent une production dépendante des contraintes imposées par le pouvoir civil et les autorités religieuses qui leur assurent un marché important<sup>265</sup>, en contrepartie de fortes restrictions idéologiques<sup>266</sup>.

### 1.1 Caractéristiques générales

Les libraires-éditeurs présentent des caractéristiques communes : ce sont des entreprises diversifiées, familiales pour la plupart, bénéficiant d'appuis financiers et politiques importants de la part des institutions politiques, religieuses et scolaires. Tandis qu'elle est essentiellement produite sous forme d'autoédition, l'édition de livres est subordonnée aux activités complémentaires de l'entreprise : librairie, papeterie, imprimerie, commerce de détail et de gros et édition. Le fait de maîtriser l'ensemble de la chaîne du livre – de l'auteur au lecteur – contribue à l'hégémonie de plusieurs librairies, telles que Beauchemin, Granger Frères ou Garneau, qui domineront le monde du livre au Québec jusqu'aux années 1960. Solidement implantées, ces entreprises ont consolidé leur position grâce à des leviers financiers importants qui assureront leur pérennité. Leurs stratégies de croissance reposent sur la concentration des activités, l'embauche et la rétention de talents et de personnel qualifié, une gouvernance familiale et la constitution de réseaux sociaux entretenus qui sont autant de garanties de stabilité pour l'avenir.

L'implication active des fondateurs dans la gestion explique le succès et la longévité des entreprises qui portent toutes, sans exception, le patronyme familial. Bénéficiant d'un fort

---

<sup>264</sup> BOURDIEU, Pierre. « La production de la croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.13, n°1, 1977, p. 23.

<sup>265</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec [...]*, p. 41.

<sup>266</sup> ROBERT, Lucie. « Prolégomènes à une étude sur les transformations du marché du livre (1900-1940) », dans Yvan LAMONDE. *L'imprimé au Québec. Aspects historiques (XVIII<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècles)*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1993, p. 233.

engagement des employés, elles perpétuent un désir de continuité ancré dans une perspective dynastique propre aux entreprises familiales soudées autour d'un projet où les relations entre métier, famille et entreprise sont étroitement entremêlées. Enfin, les contacts privilégiés (et solidement entretenus) avec les autorités cléricales et politiques permettent aux libraires-éditeurs d'être très prospères et de consolider leur position stratégique dans le marché du livre grâce à des acquisitions d'entreprises complémentaires ou concurrentes. Le cas de la Librairie Beauchemin illustre parfaitement cette réalité. Son histoire est exemplaire à plusieurs égards et permet d'illustrer l'essor, mais aussi le déclin, d'une entreprise « victime » de son succès, à la suite d'une série de successions, de reprises et de remaniements qui lui seront, à terme, néfastes.

## 1.2 La librairie Beauchemin

Créée en 1842 par Charles-Odilon Beauchemin (1822-1887), la Librairie Beauchemin va dominer le champ littéraire canadien-français pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, forte de ses appuis auprès des institutions politiques, cléricales et scolaires<sup>267</sup>. Le fondateur va s'intéresser au monde du livre dès le départ, mettant à profit des connaissances en imprimerie et en reliure acquises chez l'imprimeur montréalais John Lovell. Passionné par les aspects techniques liés à la production du livre (photogravure, presse, reliure), C.-O. Beauchemin diversifie les activités de l'entreprise en s'associant avec son beau-frère J.-M. Valois, notaire de profession. En 1886, un an avant le décès du fondateur, Louis-Joseph-Odilon Beauchemin (1852-1922), secrétaire de l'entreprise depuis 1876, succède à son père à la direction de l'entreprise rebaptisée Librairie C.O Beauchemin & fils<sup>268</sup>. Tandis qu'une condamnation pour

---

<sup>267</sup> La notion de canadien-français est appliquée aux canadiens d'expression francophone au Canada. Les francophones du Québec ont considérés Québécois, suite aux États généraux du Canada français, tenus entre 1966 et 1969, qui ont décidé du droit à l'autodétermination du peuple canadien-français sur le territoire du Québec, définissant le notion d'état et de citoyens québécois. Par souci d'exactitude historique, le terme canadien-français sera utilisé pour toutes références antérieures à la Révolution tranquille.

<sup>268</sup> MICHON, Jacques. « BEAUCHEMIN, Charles-Odilon », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], [http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?&id\\_nbr=5364](http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?&id_nbr=5364), (Page consultée le 10 novembre 2011).

plagiat accule à la faillite une librairie concurrente, Cadieux & Derome<sup>269</sup>, Beauchemin acquiert des actifs importants comptant deux périodiques, une collection de livres de récompense et l'inventaire de la librairie<sup>270</sup>. Cette occasion offre une double opportunité à l'entreprise : mettre la main sur un fonds littéraire comptant plus d'une centaine de titres et dissoudre l'entreprise concurrente pour fonder, en 1902, une société par actions baptisée la Librairie Beauchemin Limitée.

L'influence de l'héritier Beauchemin sera déterminante pour l'avenir de la librairie. Il donne un nouveau souffle à l'entreprise familiale dont il détient la majorité des actions émises, ce qui lui permet dès 1920 d'accéder au club très sélect des millionnaires de l'époque. Alors qu'en 1902 les actifs en capital-actions sont évalués à près de 275 000 \$, ils dépasseront le million de dollars vingt ans plus tard, tous secteurs confondus<sup>271</sup>. Les activités de l'entreprise sont multiples, de l'importation et l'exportation de livres, d'articles de papeterie et religieux à la production de matériel scolaire, de l'édition à l'imprimerie, en passant par la reliure, la photogravure, la fabrication de papiers. Sous la direction du fils Beauchemin, l'entreprise connaît une période de croissance sans précédent, dont bénéficiera le monde du livre. Entre 1900 et 1920, la production double alors qu'on publie près de 130 titres. Avec un catalogue destiné au grand public et aux institutions scolaires dominé par l'édition de livres de récompense d'auteurs canadiens, Beauchemin atteint une vitesse de production « de type industriel qui prend le dessus sur la création<sup>272</sup> » dans une pure logique capitaliste stimulée par des perspectives de profit et d'expansion. Une logique propre dont l'objectif premier était de constituer et de faire fructifier un patrimoine industriel et financier, l'édition devenant un moyen d'y parvenir comme un autre, avec l'instinct avoué de le conserver coûte que coûte à travers des

---

<sup>269</sup> LEMIRE, Maurice (dir.). *La vie littéraire au Québec. Je me souviens. 1870-1894*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999, p. 204-220

<sup>270</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 133.

<sup>271</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 168-174.

<sup>272</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 150.

stratégies diverses, qu'elles soient matrimoniales, politiques, financières, éditoriales, à l'instar des éditeurs français<sup>273</sup>. Bénéficiant de solides appuis politiques, Louis-J.-O. Beauchemin est un homme influent. Conscient de l'importance de bien s'entourer, il engage Étienne Roby (1855-1922), Émilien Daoust (1865-1928) comme éditeurs scolaires puis à titre de gérants, assistés par Eugène Issalys (1884-1964), qui aura une influence majeure sur l'avenir de l'entreprise<sup>274</sup>.

Au moment où les premiers éditeurs apparaissent dans les années 1920, Beauchemin jouit d'une véritable position de suprématie sur le commerce du livre au Québec. La proximité d'Émilien Daoust avec les hauts dirigeants des institutions politiques, scolaires et religieuses du Québec constitue un atout majeur, assurant l'hégémonie de la maison d'édition<sup>275</sup>. Sous sa direction, la librairie abandonne le commerce de détail pour se concentrer sur les activités de grossiste et d'édition. Après avoir largement profité de la prospérité économique, l'entreprise traverse une période de turbulences. La disparition du fils Beauchemin en 1922, suivie par le décès d'Émilien Daoust, considéré comme l'âme dirigeante de l'entreprise, en 1928, va entraîner une période de transition risquée et difficile, qui met un point final à l'aventure familiale de l'entreprise. Ces disparitions sont le début d'une série noire marquée par le décès d'une demi-douzaine de collaborateurs de la maison. En moins de dix ans, la direction de Beauchemin est, en partie, décimée tandis qu'un fossé se creuse entre le dauphin légitime et neveu d'Émilien Daoust, Antonio Valiquette (1881-1941), et les nouveaux propriétaires actionnaires de la Librairie Beauchemin.

Victime de sa vitalité financière, l'entreprise attire des investisseurs étrangers au monde du livre. C'est dans ce contexte que les frères Oscar et Marius Dufresne, riches héritiers de la compagnie montréalaise Dufresne & Locke, y deviennent actionnaires majoritaires et entendent bien faire

---

<sup>273</sup> MOLLIER, Jean-Yves. *L'argent et les lettres. Histoire du capitalisme d'édition, 1880-1920*, Paris, Fayard, 1988, 656 p.

<sup>274</sup> LANDRY, François. « Bien plus qu'un almanach ! La librairie Beauchemin », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n°29, 1992, p. 32-35.

<sup>275</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 217.

fructifier leur capital. L'arrivée des « rois de la chaussure » entraîne Beauchemin dans une nouvelle ère de leur histoire, déterminante pour l'entreprise. L'intégration d'investisseurs étrangers à la famille Beauchemin au sein du Conseil d'administration ne passe pas inaperçue, d'autant plus que le krach boursier de 1929 n'arrange pas la situation économique de l'entreprise. Acculée à la nécessité d'un redressement financier, l'entreprise est soumise à un régime minceur au cours duquel tous les secteurs seront touchés (librairie, imprimerie et édition) au point d'en modifier la raison d'être. Si ces mesures draconiennes permettent à l'entreprise de traverser les années 1930, elles ne manquent pas de polariser les rôles entre forces de travail et actionnaires, visant à satisfaire aux exigences de rentabilité des investisseurs, eux-mêmes guidés par une pure logique de rationalisation industrielle. Sous la direction éditoriale d'Eugène Issalys, la production de la Librairie Beauchemin se concentre sur trois secteurs éditoriaux lucratifs : les manuels scolaires, la jeunesse et le littéraire<sup>276</sup>.

Toutefois, l'avènement de la Seconde Guerre mondiale offre à Beauchemin une occasion inespérée de faire d'importantes affaires. Adopté en 1939, l'*Arrêté exceptionnel sur les brevets, les dessins de fabrique, le droit d'auteur et les marques de commerce* permet aux éditeurs canadiens de réimprimer des ouvrages publiés en France<sup>277</sup>. Dès 1940, Beauchemin devient ainsi la seule source d'approvisionnement au monde pour les dictionnaires Larousse, qu'elle distribuait depuis plus de 35 ans. En l'espace de quelques années, plus de 125 000 exemplaires du *Petit Larousse* seront vendus. Inquiets de la reprise des activités chez les éditeurs français à la fin du conflit, les libraires peuvent néanmoins compter sur d'autres marchés (en particulier celui des manuels scolaires, à la suite de l'adoption de la Loi sur l'instruction publique en 1943), pour traverser la dépression qui frappe le milieu du livre au Québec. Dans les années 1940, Eugène Issalys est devenu une figure incontournable du monde du livre. Considéré comme le

---

<sup>276</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 117.

<sup>277</sup> Voir « L'édition : une "entreprise mort-née" (1939-1945) », p. 110.

doyen des éditeurs<sup>278</sup>, il connaît parfaitement les rouages du métier et jouit de contacts privilégiés avec les instances politiques et scolaires dans la pure tradition de la maison Beauchemin au point qu'en 1948, il est nommé « membre à vie » du comité du DIP, chargé d'approuver les manuels scolaires<sup>279</sup>. À la fin des années 1920, Issalys avait vécu de près les difficultés de succession au sein de l'entreprise, suite au décès d'Émilien Daoust. Vingt ans plus tard, l'éditeur se trouve un successeur en la personne de Claude Hurtubise.

Malheureusement, l'aventure sera brève, ce dernier préférant devenir représentant plutôt qu'éditeur<sup>280</sup>. AU début des années 1950, l'arrivée d'Hurtubise offre à Beauchemin l'opportunité de récupérer les auteurs des défunctes Éditions de L'Arbre qui ont fait faillite en 1948, à la suite de la reprise des activités chez les éditeurs français. Malgré la manne économique que rapportent les années de guerre, Beauchemin traverse, encore une fois, une période agitée. Entre 1941 et 1948, une série de décès frappe la direction de l'entreprise à commencer par la disparition du neveu et héritier spirituel d'Émilien Daoust : Antonio Valiquette. Contrairement aux frères Dufresne, Valiquette est un homme proche du milieu du livre et a su maintenir dans l'entreprise la culture et la volonté de continuité propres aux fondateurs. Malheureusement, il meurt en 1941 à l'âge de soixante ans, après quarante-cinq ans au service de Beauchemin. Son départ crée un vide difficile à combler, d'autant qu'il est suivi du décès de la veuve d'Émilien Daoust (qui siégeait alors sur le conseil d'administration), puis de celui des deux derniers descendants de la famille Dufresne : Marius et Candide Dufresne, morts respectivement en 1945 et 1947. En quelques années, Beauchemin perd à nouveau son âme dirigeante et ses principaux actionnaires. La porte est alors ouverte aux spéculateurs dont l'entrepreneur Jean-Louis Lévesque (1911-1994), qui va acquérir l'entreprise en 1948. Considéré comme l'un des hommes les plus influents au Québec dans les années 1940 et 1950, Lévesque a fait fortune

---

<sup>278</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 126.

<sup>279</sup> ROY, Fernande. *Histoire de la librairie au Québec* [...], p. 185.

<sup>280</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 181.

dans le courtage financier. Propriétaire d'une dizaine d'entreprises dans des secteurs aussi variés que le vêtement, la chaussure et la restauration, il s'offre, avec son partenaire d'affaires Gérard Favreau<sup>281</sup>, la Librairie Beauchemin. L'arrivée de Lévesque influence en substance les orientations commerciales de Beauchemin. Les contraintes de rendement et de retour sur investissement imposées par le nouveau propriétaire marquent plus que jamais les décisions éditoriales ; le rapport de force entre actionnaires, dirigeants et salariés est modifié au point de fragiliser l'indépendance éditoriale des éditeurs. Perçu par plusieurs comme un « *liquidateur de faillite*<sup>282</sup> », Lévesque est intéressé par le potentiel commercial que présente le monde du livre et impose rapidement à l'entreprise une série de rationalisations économiques qui vont contribuer à son déclin culturel. En 1952, l'arrivée de Guy Boulizon (1906-2003) coïncide avec ce changement. Fondateur de la Librairie Flammarion à Montréal<sup>283</sup>, il prend la direction littéraire dans une période délicate. Considérant ses patrons comme des technocrates, l'éditeur dit regretter le jour où « ils se sont dit qu'il fallait que les productions culturelles répondent aux lois du marché et du marketing, les considérations d'ordre littéraire n'[allaient par la suite] plus peser lourd<sup>284</sup> ».

Malgré son enthousiasme, Guy Boulizon n'arrive pas à faire valoir ses choix éditoriaux ; il claquera la porte de l'entreprise en 1965. Son remplacement par Paul-Marie Paquin annonce le retrait de Beauchemin de l'édition littéraire, au profit de la publication de manuels scolaires et de matériel pédagogique. Les années 1960 seront difficiles pour Beauchemin. Tout d'abord, la publication, en 1963, du *Rapport de la Commission d'enquête sur le commerce du livre dans la*

---

<sup>281</sup> BÉLANGER, Jules, *Jean-Louis Lévesque : la montée d'un Gaspésien au sommet des affaires*, Montréal, Fides, 1996, p. 94.

<sup>282</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 181.

<sup>283</sup> AUCLAIR, André. « Guy Boulizon (1906-2003) – Hommage à un Honnête homme », *Le Devoir*, [En ligne], 14 octobre 2003, <http://www.ledevoir.com/non-classe/38249/guy-boulizon-1906-2003-hommage-a-un-honnete-homme> (Page consultée le 2 novembre 2011).

<sup>284</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 182.

*Province de Québec*, dénonce la domination de « quatre grands<sup>285</sup> » libraires grossistes au Québec : Beauchemin, Granger Frères, Fides et Dussault. Bien que les recommandations du rapport Bouchard soient restées, pour la plupart, lettres mortes, elles sont le point de départ des transformations qui marquent le monde du livre, au Québec jusqu'aux années 1980. Ensuite, l'abolition, en 1964, de la Loi Choquette concernant l'achat de livres de récompense par les commissions scolaires provoque le déclin de plusieurs éditeurs jeunesse et, plus largement, menace de disparition l'ensemble de la littérature de jeunesse au Québec<sup>286</sup>. Une situation dont les éditeurs mettront des années à se remettre.<sup>287</sup>

Tandis que la librairie Beauchemin est frappée de plein fouet, plusieurs collections destinées à la jeunesse disparaissent de son catalogue<sup>288</sup>. Le propriétaire Jean-Louis Lévesque décide, en 1966, de vendre l'entreprise à Edmond Frenette (1907-1985), un ami d'enfance devenu financier qui supprimera plusieurs activités commerciales, dont la vente d'articles religieux ou le commerce de gros, abandonnées faute de rentabilité. En 1966, la publication du *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement*, qui touche tous les niveaux d'éducation (de la maternelle à l'université), redéfinit l'ensemble des programmes pédagogiques<sup>289</sup>. Profitant de la demande accrue en matériel scolaire, l'entreprise se spécialise dès lors en édition de matériel didactique destiné au marché québécois et consacre sa production à la publication de manuels scolaires et de *l'Almanach du peuple*. La concentration des activités éditoriales se révèle lucrative puisque Beauchemin trône au premier rang des éditeurs dans les années 1970,

---

<sup>285</sup> BOUCHARD, Maurice. *Rapport de la Commission d'enquête sur le commerce du livre dans la Province de Québec*, Montréal, 1963, p. 157.

<sup>286</sup> LEMIEUX, Louise. *Pleins feux sur la littérature de jeunesse au Canada français*, Montréal, Leméac, 1971, p. 95.

<sup>287</sup> POULIOT, Suzanne. « L'édition québécoise pour la jeunesse au XX<sup>e</sup> siècle. Une histoire du livre et de la lecture située au confluent de la tradition et de la modernité », *Globe : revue internationale d'études québécoises*, vol. 8, n<sup>o</sup>2, 2005, p. 203-235

<sup>288</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé!Q 3* [...], p. 54.

<sup>289</sup> QUÉBEC. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement*, 5 vol., Québec, 1964-1966. [En ligne], 7 mars 2011, [http://classiques.uqac.ca/contemporains/quebec\\_commission\\_parent/commission\\_parent.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/quebec_commission_parent/commission_parent.html) (Page consultée le 16 avril 2012).

avec un chiffre d'affaires annuel évalué à dix millions de dollars<sup>290</sup>. Dès 1969, le fils d'Edmond Frenette, Guy, se joint à l'entreprise familiale. Diplômé en commerce et en administration des affaires, il prendra la succession de son père dès 1985 à titre de président des Éditions Beauchemin, qui traversent alors des années difficiles. Les réformes pédagogiques et des réorganisations importantes dans l'industrie du livre au Québec vont pénaliser le modèle d'affaires de Beauchemin<sup>291</sup>, entraînant une inévitable restructuration. En quelques années, plusieurs collections sont cédées, la librairie ferme ses portes et l'imprimerie sera vendue à la suite d'une grève du personnel en 1980<sup>292</sup>. Dès son arrivée, Guy Frenette donne un nouveau souffle à l'entreprise, qui se spécialise désormais dans la production de matériel didactique destiné aux marchés scolaires, tant au Québec qu'à l'international<sup>293</sup>. En 2002, Beauchemin Éditeur accroît sa position commerciale grâce à l'acquisition des Éditions Études vivantes, spécialisées dans le secteur collégial<sup>294</sup>.

Forte d'un catalogue de 1500 titres, l'entreprise est acquise en 2005 par Chenelière Éducation, le plus important éditeur de langue française dans le domaine de l'éducation<sup>295</sup>. Selon Guy Frenette, le fait d'avoir 60 ans, « l'absence de relève familiale pour la maison qu'il avait achetée de son père et le prix avantageux offert » ont fait pencher la balance pour la vente de l'entreprise<sup>296</sup>. En fait, la nouvelle réforme de l'enseignement imposée par le gouvernement provincial provoque une véritable restructuration de l'industrie, favorisant la concentration et de l'intégration des activités. En 2006, Transcontinental, devenu le premier imprimeur au Canada,

---

<sup>290</sup> CAU, Ignace. *L'édition au Québec, de 1960 à 1977*, Québec, Ministère des Affaires culturelles, 1981, p. 191.

<sup>291</sup> LANDRY, François. « Bien plus qu'un almanach ! La librairie Beauchemin » [...], p. 32-35.

<sup>292</sup> LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec* [...], p. 181.

<sup>293</sup> FRENETTE, Guy. *Enjeux et défis de la relève en édition au Québec*, Montréal, ANEL, 19 mai 2010 (63 minutes).

<sup>294</sup> FICC. « Groupe Beauchemin consolide son leadership au collégial », [En ligne], 5 décembre 2002, <http://www.ficc.gc.ca/en/Newsroom/NewsReleases/NewsReleases2.php?f=news-2002-12-05.html> (Page consultée le 27 octobre 2011).

<sup>295</sup> NADEAU, Jean-François. « Concentration dans l'édition au Québec - Chenelière achète le groupe Beauchemin », *Le Devoir*, [En ligne], 6 avril 2005, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/78705/concentration-dans-l-edition-au-quebec-cheneliere-achete-le-groupe-beauchemin> (Page consultée le 27 octobre 2011).

<sup>296</sup> BORDELEAU, Francine. « Édition scolaire : les grandes manœuvres », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°125, 2007, p. 14-18.

le plus important éditeur de magazines destinés aux consommateurs et le deuxième éditeur de journaux locaux et régionaux au pays, acquiert Chenelière Éducation<sup>297</sup>.

L'histoire de la Librairie Beauchemin est exemplaire à plusieurs égards. Depuis sa fondation, en 1842, l'entreprise a traversé plusieurs phases de transmission qui ont contribué à son essor, mais aussi à son déclin. Bien que le fils du fondateur, Louis-Joseph-Odilon Beauchemin, ait participé au développement de la librairie jusqu'aux années 1920, l'arrivée des « rois de la chaussure » en 1928 marque la fin de la gouvernance familiale. Malgré la présence de fortes personnalités, incarnées par Émilien Daoust, Antonio Valiquette et Eugène Issalys, toutes porteuses d'une certaine « tradition » héritée du fils Beauchemin, les premières tensions entre les actionnaires et la direction apparaissent après la crise économique de 1929. En bénéficiant de l'effort de guerre très lucratif des éditeurs canadiens, Beauchemin aurait pu traverser les années 1940 si elle n'avait pas été frappée par la disparition d'une partie de la direction et des principaux actionnaires.

Alors que la concentration des activités (impression, édition, distribution, commerce de détail et de gros) a contribué à l'hégémonie de l'entreprise avant les années 1950, elle deviendra un véritable boulet dont le nouveau propriétaire, Jean-Louis Lévesque, voudra se débarrasser par souci de rationalisation économique. L'intérêt financier domine au détriment des activités de l'entreprise, soumises aux nécessités de rentabilité et de rendement attendues par les actionnaires. L'arrivée d'Edmond Frenette marque le destin d'une entreprise en perte de vitesse. En quelques années, Beauchemin cède son fonds littéraire, ferme la librairie et l'imprimerie pour se consacrer uniquement à la production de manuels scolaires. Faute de relève, Guy Frenette vend l'entreprise à Chenelière Éducation qui sera, à son tour, acquis par le groupe

---

<sup>297</sup> NADEAU, Jean-François. « Transcontinental achète Chenelière Éducation », *Le Devoir*, [En ligne], 1<sup>er</sup> sept. 2006, <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/117185/edition-transcontinental-achete-cheneliere-education> (Page consultée le 27 octobre 2011).

Transcontinental. La Librairie Beauchemin, considérée comme « l'un des fleurons du patrimoine éditorial québécois<sup>298</sup> », est passée du statut d'entreprise familiale qui a dominé l'édition au Québec pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle à celui de catalogue intégré aux activités d'une filiale de Transcontinental. Or, le parcours de la Librairie Beauchemin n'est pas unique, plusieurs libraires-éditeurs ont connu des sorts semblables. Le cas de la Librairie Garneau constitue un remarquable exemple d'une entreprise qui a connu, sous l'impulsion de son fondateur, Joseph-Pierre Garneau, une expansion formidable pour ensuite devenir l'objet de spéculations et de convoitises.

### 1.3 La Librairie Garneau

En 1844 apparaît une librairie au destin singulier, la Librairie J. & O. Crémazie, qui deviendra rapidement la plus grande librairie de la ville de Québec, approvisionnant « les maisons d'éducation, les membres du clergé, les professionnels de tout le district de Québec<sup>299</sup> ». Dès le départ, les frères Joseph (†1880) et Claude-Joseph-Olivier (dit Octave) Crémazie (1827-1879) publient quelques livres sous forme de rééditions ou de réimpressions sans réelle direction éditoriale<sup>300</sup>. S'ils semblent avoir le sens de la diplomatie, ils ne partagent pas celui des affaires. À la suite de sérieux déboires financiers, ils sont acculés à la faillite en 1862, une situation intolérable pour Octave, qui décide de s'exiler en France, cédant la gestion de l'entreprise à son frère Joseph jusqu'au décès de celui-ci, en 1880, date à laquelle le fonds de commerce est acheté par Samuel Chaperon<sup>301</sup>. Malgré les efforts du nouvel acquéreur, la librairie ne connaît pas de développements majeurs jusqu'en 1897, date de l'arrivée de Joseph-Pierre Garneau (1871-1962), engagé à titre d'associé. En moins d'un an, le chiffre d'affaires double et Garneau rachète les parts de Chaperon en 1899 pour devenir l'unique propriétaire de la librairie.

---

<sup>298</sup> BORDELEAU, Francine. « Édition scolaire : les grandes manœuvres », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°125, 2007, p. 14.

<sup>299</sup> POTVIN, Damase. « La Librairie Garneau : le centenaire d'une maison historique, 1844-1944 », Québec, *L'Action catholique*, 1944, p. 2.

<sup>300</sup> ROY, Fernande. *Histoire de la librairie au Québec*, Montréal, Leméac, 2000, p. 52-63.

<sup>301</sup> POTVIN, Damase. « La Librairie Garneau » [...], p. 6.

La proximité entre Garneau et les autorités l'incitent à se lancer dans l'édition dès 1901. Grâce à des ententes privilégiées de diffusion, en particulier avec la maison d'édition française Mame, Garneau a su s'imposer dans le paysage éditorial du Québec<sup>302</sup>. En 1907, Garneau décide d'acquérir les actifs de C.-B. Lanctôt, une entreprise spécialisée dans le commerce des ornements du culte<sup>303</sup>. Cette opportunité lui permet de diversifier ses activités de libraire tout en devenant le principal fournisseur d'objets de culte au Canada. En 1909, l'arrivée d'Édouard Desrochers, engagé à titre de secrétaire trésorier, marque l'expansion de l'entreprise. Rebaptisée Librairie Garneau en 1920, cette dernière est constituée en société par actions à responsabilité limitée pour garantir sa croissance<sup>304</sup>. Devenue une véritable institution dans la ville de Québec, la librairie continue son expansion sous la direction énergique de Joseph-Pierre Garneau. Il faut attendre les années 1950 pour que ce dernier songe à sa succession. Devenu octogénaire, il propose aux Éditions Fides de faire l'acquisition des actifs de la librairie. Bien que le fondateur de Fides, le Père Paul-Aimé Martin, s'intéresse au fonds de commerce, il déclinera l'invitation, ayant peu d'intérêt pour certaines activités de la librairie<sup>305</sup>. Au moment du décès de Garneau en 1962, l'entreprise devient la propriété partagée de la succession Desrochers (majoritaire), du notaire Lavery Sirois et d'ex-employés de la librairie. En 1971, l'adoption d'une loi fédérale modifiant les règles fiscales concernant le gain en capital pousse la succession Desrochers à se débarrasser des librairies Garneau<sup>306</sup>. La question de la transmission de la Librairie Garneau ne s'est pas posée avant que Joseph-Pierre Garneau, alors octogénaire, décide d'entamer des démarches pour vendre l'entreprise, faute de relève. Malheureusement, le décès en 1962 de celui qui était considéré comme « l'âme de la maison et le dirigeant de l'entreprise<sup>307</sup> » marque le début d'une série de transactions plus ou moins heureuses pour

---

<sup>302</sup> LEBEL, Jean-Marie. « Il était une fois la Librairie Garneau », *Prestige*, n°76, avril 2009, p. 76-77.

<sup>303</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 90.

<sup>304</sup> POTVIN, Damase. « La Librairie Garneau » [...], p. 8.

<sup>305</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 375.

<sup>306</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009, p. 277.

<sup>307</sup> POTVIN, Damase. « La Librairie Garneau » [...], p. 9.

l'avenir d'une l'entreprise fortement liée à la personnalité de son fondateur. Pour des questions fiscales, la question de la continuité de la Librairie Garneau ne s'est pas posée, les actionnaires ayant décidé de céder les actifs au Centre éducatif et culturel (CEC), alors propriété du groupe Hachette. En fait, l'histoire des Librairies Garneau illustre parfaitement les opérations successives d'expansion, d'intégration et de concentration que le monde du livre au Québec a connues à compter des années 1950<sup>308</sup>. Des transformations, notamment en matière de distribution du livre, qui contribueront à la disparition, à la fin des années 1980, d'une des plus importantes librairies du Québec : Granger Frères.

#### 1.4 Granger Frères

Fondée en 1885 par Flavien-Joseph (1856-1913) et Hector (†1890) Granger, la librairie Granger Frères connaît une importante croissance grâce à l'implication du frère cadet de la famille, Alphonse-Auguste (†1914), qui assure la codirection de l'entreprise à la suite du décès d'Hector. Installée en plein cœur du Vieux-Montréal et spécialisée dans la vente par catalogue, l'entreprise est considérée, au début du XX<sup>e</sup> siècle, comme la plus importante librairie du Canada français. En 1910, l'entreprise, nouvellement constituée en société par actions sous le nom de Granger Frères Limitée, connaît une expansion importante grâce à l'acquisition de plusieurs fonds de commerce et de librairies en difficulté<sup>309</sup>. Les frères Granger s'imposent rapidement comme éditeurs et s'engagent dans une logique capitaliste du profit et de l'expansion en ne publiant que des titres dont le succès est assuré<sup>310</sup>. Entre 1889 et 1919, l'entreprise publie près d'une cinquantaine de manuels scolaires, de livres religieux et de monographies historiques. Après la disparition subite des deux frères, en 1913 et 1914, la reprise de l'entreprise familiale est assurée par Paul Granger, l'un des neveux des fondateurs,

---

<sup>308</sup> BRISSON, Frédéric. « La librairie », *HliC* 3 [...], p. 413-421.

<sup>309</sup> ROY, Fernande. *Histoire de la librairie au Québec*, Montréal, Leméac, 2000, p. 122-124.

<sup>310</sup> GARAND, Dominique, « La librairie et la distribution : Granger Frères » dans *L'édition du livre populaire*, GRELQ, Sherbrooke, Éditions ExLibris, 1988, p. 155-161.

épaulé par Édouard Gariépy<sup>311</sup>. Selon Dominique Garand, « du point de vue de l'édition, l'apogée de Granger se situe au début des années 1940<sup>312</sup> » notamment grâce à l'effort de guerre qui va permettre au libraire-éditeur de réimprimer, entre 1941 et 1944, « près de 300 ouvrages de tous genres, représentant un total de plus de deux millions de volumes<sup>313</sup> ». La situation financière de Granger Frères est si prospère qu'au début des années 1940, la librairie fait l'acquisition du fonds littéraire des Éditions Albert Lévesque, alors en faillite, et devient le « principal éditeur de littérature canadienne de la décennie<sup>314</sup> ». Contrairement à Beauchemin, Granger Frères fait preuve d'une remarquable stabilité à la direction de l'entreprise. Depuis sa fondation, la librairie a connu seulement quatre gérants, en plus des fondateurs: les frères Granger (1885-1914), Paul Granger (le neveu de la famille) et Édouard Gariépy (1914-1952), Antonio Lecompte (1952-1970) et André Constantin (1971 à 1988). Au service de la librairie depuis 1901, Édouard Gariépy assurera la prospérité de l'entreprise pendant près de 37 ans : « le choix se porte sur le plus vieil employé de Granger Frères, Édouard Gariépy, choix qui s'avérera judicieux puisque c'est sous la direction de Gariépy de 1915 à 1952, que la maison Granger connaîtra, à la faveur, aussi, des circonstances, ses années de plus grande prospérité ». Cette formule assure une transmission des valeurs et des traditions à des membres de la direction « unis à l'entreprise par un double intérêt, affectif et matériel ». Le fait qu'ils ne soient pas les propriétaires assure aux descendants de la famille Granger, toujours actionnaires principaux, une garantie de continuité de la mission originale de l'entreprise définie par les fondateurs.

Loin d'être de simples hommes d'affaires ou de purs administrateurs, les différents directeurs de Granger jouissaient tous, au moment de leur promotion,

---

<sup>311</sup> MICHON, Jacques. « GRANGER, Flavien », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], <http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?Bioid=41534>, (Page consultée le 10 novembre 2011).

<sup>312</sup> GARAND, Dominique, « La librairie et la distribution : Granger Frères » [...], p. 160.

<sup>313</sup> CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960* [...], p. 41.

<sup>314</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 380.

d'une solide expérience en librairie acquise, exception faite des fondateurs, chez Granger même [...] Édouard Gariépy était pour sa part au service de Granger depuis 1901 et avait complété son cours commercial au Mont Saint-Louis quand on lui offrit la succession. Antonio Lecompte avait aussi fait ses débuts chez Granger, dès 1920, à titre de comptable. Enfin, André Constantin avait vu travailler son père (Émile, entrée en 1907) chez Granger et y travaillait lui-même depuis 1940 quand le poste de direction lui échet<sup>315</sup>.

En 1957, le déménagement de la librairie marque la fin du commerce au détail pour la Librairie Granger Frères au profit des activités de grossiste. Suite au départ à la retraite d'Édouard Gariépy en 1952, la direction de l'entreprise est assurée Antonio Lecompte jusqu'en 1970, suivi d'André Constantin, de 1971 à 1988. Pendant, cette période, la librairie monte un redoutable réseau de distribution grâce à l'obtention de lucratifs contrats de distribution de livres pour la jeunesse produits par des éditeurs américains. Devenu distributeur exclusif de plusieurs éditeurs français, dont les Éditions Dupuis et les dictionnaires *Le Robert*, Granger Frères confirme son orientation de grossiste. Au moment de la Révolution tranquille, le monde de la distribution du livre au Québec change. Plusieurs nouvelles sociétés de distribution voient le jour, dont l'Agence de distribution populaire - ADP (1959), Socadis (1970), Diffusion Dimédia (1974), Prologue (1976) et plus tard Édipresse (1979). Dès 1948, la réforme des programmes scolaires profite aux activités éditoriales de Granger ; l'entreprise saisit alors l'occasion pour développer une série de publications historiques à vocation pédagogique qui s'ajouteront au fonds d'ouvrages littéraires et religieux<sup>316</sup>. Toutefois, la croissance exponentielle des Éditions Fides, considérée comme la maison d'édition littéraire la plus prestigieuse dans la Québec de l'après-guerre, va gruger des parts de marché au point que Granger décide de se retirer progressivement de l'édition au profit de la diffusion et de la distribution à la fin des années

---

<sup>315</sup> GARAND, Dominique, « La librairie et la distribution : Granger Frères » [...], p. 157-158.

<sup>316</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé!Q* 2 [...], p. 188-191.

1950<sup>317</sup>. Granger Frères souffre des transformations du marché du livre qui marquent le déclin des grossistes au point que la librairie ferme ses portes définitivement en 1989, selon Jacques Michon, « dans une indifférence quasi générale<sup>318</sup> ». Les libraires-éditeurs ont dominé le monde du livre au Québec pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Le fait de cumuler plusieurs activités (librairie, papeterie, imprimerie, commerce de détail et de gros et édition) leur a permis de s'imposer en constituant des entreprises diversifiées aussi importantes qu'incontournables. Ils ont consolidé leur position hégémonique dans un marché du livre « artificiel » où l'appui des institutions politiques, religieuses et scolaires était indispensable. La longévité exceptionnelle de ces entreprises est due à une stabilité assurée par des stratégies de transmission majoritairement familiale, nécessaires à la continuité et, plus largement, au maintien de la position de domination (économique, culturelle, sociale et symbolique) de l'entreprise dans le marché. Ainsi, le temps où les familles Beauchemin, Garneau ou Granger furent à la tête de leurs entreprises, elles détenaient un capital « patrimonial », alimenté par contacts privilégiés avec les élites politiques et religieuses, qui leur permit de constituer, en quelques décennies, de véritables fortunes. Par contre, la disparition des familles fondatrices (à compter de la seconde génération) à la direction des entreprises marque le début des opérations de spéculation, d'intégration et de concentration des activités éditoriales qui s'avèreront, à terme, funestes. Alors que leur diversité avait constitué une force pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, elle devient un véritable talon d'Achille au moment où le champ littéraire s'autonomise au Québec, favorisant la spécialisation des différents intervenants de la chaîne du livre : éditeur, diffuseur-distributeur et libraire. Les rationalisations économiques deviennent inévitables, ce qui entraîne un changement du profil des dirigeants (plus proches du milieu des affaires que du milieu culturel) et aiguise, par conséquent, l'intérêt d'investisseurs étrangers au monde du livre.

---

<sup>317</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 370.

<sup>318</sup> MICHON, Jacques. « GRANGER, Flavien », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], <http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?Biold=41534>, (Page consultée le 10 novembre 2011).

## **2. Les premiers éditeurs « spécialisés » (1920-1939)**

À compter des années 1920, l'émergence de la première génération d'éditeurs littéraires va se faire graduellement avec l'arrivée d'Albert Lévesque, de Louis Carrier, d'Albert Pelletier, d'Édouard Garand et d'Eugène Achard. À contre-courant des libraires-éditeurs pour lesquels l'édition constitue une activité parmi d'autres, ces entrepreneurs incarnent, pour la première fois au Québec, la figure de l'éditeur professionnel, indépendant de toutes allégeances. À la logique de marché institutionnel, ces nouveaux éditeurs opposent un « idéal » incarné à travers une multitude de petites entreprises dont l'activité éditoriale constitue le fondement.

### 2.1 Caractéristiques générales

Au moment où les libraires-éditeurs développent un modèle d'affaires basé sur la diversification et la complémentarité des activités, de nouveaux venus décident de faire de l'édition une profession, un mode de vie. En dehors d'Albert Pelletier, qui est aussi notaire de profession, ces pionniers se qualifient d'éditeurs « professionnels » et, à l'exemple d'Albert Lévesque, définissent leur démarche comme un « apostolat national<sup>319</sup> ». Éditeurs par « vocation », ils tentent, pour la plupart, de trouver un équilibre entre la valeur culturelle et la logique commerciale, ce qui explique le fonctionnement quasi-artisanal d'entreprises qui portent souvent le nom de leur fondateur.

Contrairement aux libraires-éditeurs, les nouveaux éditeurs ne bénéficient que de peu d'appuis, reçus sous forme d'aides ou d'achats, de la part des institutions publiques. Soucieux d'incarner un « idéal » professionnel et culturel, plusieurs éditeurs vont dès lors porter leur entreprise à bout de bras et n'auront finalement ni le temps, ni les moyens de la transmettre. Le cas des Éditions Albert Lévesque illustre parfaitement cette réalité.

---

<sup>319</sup> MICHON, Jacques (dir.). *L'Édition littéraire en quête d'autonomie* [...], p. 109.

## 2.2 Les Éditions Albert Lévesque

En 1924, Albert Lévesque (1900-1979) est engagé à titre de collaborateur à la revue *L'Action française*, publiée par la Ligue d'action canadienne-française, elle-même constituée d'un groupe d'intellectuels nationaliste et dirigée par l'abbé Lionel Groulx. Deux ans plus tard, Lévesque deviendra la planche de salut de l'organisme victime de fraude par des employés. Pour étouffer le scandale, Groulx confie à Lévesque les destinées de la maison d'édition. Aidé financièrement par son beau père, il prend la succession de l'entreprise, dont il perpétuera l'œuvre par souci de cohérence, sous le nom de Bibliothèque de l'Action française, jusqu'en 1928, date de création de sa propre entreprise : les Éditions Albert Lévesque. Le projet de l'éditeur est ambitieux puisqu'il veut se consacrer uniquement à l'édition, une première au Québec ; aussi Lévesque affirme-t-il que « ce qui manquait dans la province, c'était une maison d'édition de nouveautés littéraires, un éditeur professionnel, en un mot...<sup>320</sup> ».

Éditeur de littérature générale, Lévesque va dominer l'édition littéraire canadienne-française en publiant, de 1926 à 1937, plus de 240 titres, répartis dans une quinzaine de collections. Sa rencontre avec Alfred DesRochers, en 1929, sera déterminante pour l'orientation littéraire de la maison. Journaliste, poète, DesRochers possède un important réseau et jouit d'une influence auprès des écrivains de la jeune génération. Conscient de l'importance d'être bien entouré, Lévesque intègre dans son comité de lecture Albert Pelletier, qui est notaire de profession et, à l'occasion, critique littéraire. Cette nouvelle génération d'auteurs et d'éditeurs, qui se qualifient eux-mêmes d'individualistes, va transformer radicalement la littérature romanesque de l'époque<sup>321</sup>. Conscient des difficultés de réception d'une littérature affranchie de toutes influences, Lévesque diversifie ses activités en créant un club de livre par souscription et en développant des collections de livres de récompenses qui représenteront le tiers de son

---

<sup>320</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 279.

<sup>321</sup> GIGUÈRE, Rolland. « Ces jeunes contestataires des années 30 : Albert Pelletier – Alfred DesRochers (1926-1936) », *Voix et Images*, vol. 16, n<sup>o</sup>1, (46) 1996, p. 25.

catalogue. Malgré ces efforts, l'éditeur paie le prix de son indépendance et s'essouffle rapidement. L'arrivée au pouvoir du gouvernement Duplessis, en août 1936, marque la fin de l'aventure, Lévesque perdant ses alliés politiques « naturels » et, par conséquent, l'appui financier nécessaire à sa survie. Un an plus tard, Lévesque se trouve dans une situation de précarité qu'il tente de surmonter jusqu'en 1937, date de la vente de la maison d'édition. L'éditeur cède son catalogue jeunesse à Granger Frères et vend le fonds littéraire à son comptable, Roger Gagnon, qui la rebaptisera les Éditions de l'Action canadienne-française. Albert Lévesque se retire définitivement de l'édition et accepte un poste au ministère de l'Industrie et du Commerce. La nouvelle maison d'édition survivra seulement pendant trois ans après la transaction en publiant uniquement des titres signés par Lévesque ; aucune nouveauté ne paraîtra après 1941.

### 2.3 Les Éditions du Totem (1933-1938)

Auteur, critique et ex-collaborateur d'Albert Lévesque, Albert Pelletier (1895-1971) décide de tenter sa chance en créant, en 1933, les Éditions des Elzévir, rebaptisées, quelques années plus tard, les Éditions du Totem. Les difficultés des Éditions Albert Lévesque étaient connues, ce qui justifie que « l'autre Albert » décide de fonder sa maison d'édition deux mois après la parution de son recueil *Égrappages* chez Lévesque. Pelletier propose alors à un jeune journaliste, Lucien Parizeau, de devenir partenaire dans la création de la maison d'édition, selon un modèle d'entreprise coopérative. DesRochers, qui a été approché par Pelletier, se montre dubitatif, considérant que l'édition est « une question d'apostolat, non d'affaires...<sup>322</sup> ». L'éditeur publiera, entre 1933 et 1938, douze titres, dont plusieurs sont toujours considérés comme des classiques de la littérature québécoise. Pelletier publie en parallèle la revue *Les Idées*, une revue de « combat et d'idées » qui comptera près de 3 000 abonnés.

---

<sup>322</sup> GIGUÈRE, Rolland. « Ces jeunes contestataires des années 30 » [...], p. 21-24.

À l'aube de la Seconde Guerre mondiale, l'éditeur ne peut plus assumer seul la responsabilité conjointe des éditions et de la revue. Le succès de cette dernière cannibalise en effet toute l'énergie d'Albert Pelletier, qui regrette que ses soirées soient devenues « une véritable corvée<sup>323</sup> ». Finalement, il ferme les Éditions du Totem en 1938, puis un an plus tard la revue. Notaire de profession, Pelletier a maintenu, en plus de ses activités d'éditeur, sa pratique à titre de registraire adjoint au Bureau d'enregistrement de Montréal jusqu'en 1958, date de sa retraite. L'édition ne constituait donc pas pour lui une source de revenus, mais bien une passion qu'il n'a pas souhaité transmettre. Sa conception du métier d'éditeur était prestigieuse, mais artisanale. Lorsqu'un auteur lui demande conseil à propos de son manuscrit, Albert Pelletier le recommande à Bernard Valiquette, l'ex-directeur littéraire d'Albert Lévesque, qui a à son tour fondé sa maison d'édition en 1938 en précisant qu'il se « défend de concurrencer ceux qui gagnent leur vie dans l'édition<sup>324</sup> ».

#### 2.4 Les Éditions Édouard Garand (1922-1948)

Certains éditeurs vont tenter de contourner les difficultés de leurs prédécesseurs en investissant du côté de la littérature grand public. Homme d'affaires, issu d'une famille d'imprimeurs et de typographes, Édouard Garand (1901-1965) fonde sa maison d'édition en pariant sur l'édition populaire et en publiant des romans à vingt-cinq sous, le tiers du prix d'une nouveauté à l'époque<sup>325</sup>. Entre 1923 et 1932, il fera paraître plus de 180 titres. Véritable pionnier dans ce secteur, il consolide son offre commerciale grâce à deux stratégies : la publication de romans destinés au grand public (sous forme de fascicules illustrés) et une distribution « tous azimuts » en librairie, par abonnement ou dépôts de presse. Pour soutenir un rythme effréné de production, il acquiert, en 1924, une imprimerie qu'il rentabilise en acceptant des contrats venant de l'extérieur en plus d'imprimer ses propres ouvrages.

---

<sup>323</sup> BERGERON, Liette. « Les Éditions du Totem (1933-1939) » [...], p. 51.

<sup>324</sup> *Ibid.*, p. 51.

<sup>325</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 1* [...], p. 315.

Bien qu'il travaille avec une équipe réduite, l'approche commerciale de Garand se distingue de la démarche plus artisanale des éditeurs littéraires. Les titres parus dans la collection « Le Roman canadien » témoignent d'une approche pragmatique de l'édition, qui favorise une certaine standardisation du produit : couverture illustrée, titre accrocheur, nombre de pages limité, papier de mauvaise qualité, publicité sur page de couverture, prix bas. Bien qu'il se revendique du « parti populaire », en totale opposition avec ses prédécesseurs (qu'il associe au « parti littéraire<sup>326</sup> »), sa seule ambition commerciale demeure d'occuper toute la place disponible en profitant des transformations majeures qui touchent le Québec d'avant-guerre. Malheureusement, la crise économique de 1929 n'épargnera pas l'éditeur, qui décide de se tourner vers des secteurs jugés plus rentables : les industries du spectacle et du cinéma. Bien qu'il soit devenu distributeur de films, l'éditeur continue ses activités de façon ponctuelle, en profitant du « boom éditorial » des années de guerre jusqu'en 1948, date de la fermeture officielle de la maison d'édition.

### 2.5 La Librairie générale canadienne (1929-1969) et les Éditions du Zodiaque (1934-1942)

À la même époque, les Éditions du Zodiaque et la Librairie générale canadienne apparaissent, toutes deux fondées par Eugène Achard (1884-1976), un Français installé au Québec depuis 1903. Membre de la communauté des Frères Maristes, Achard constate rapidement l'absence de livres pour la jeunesse produits au Québec. Il décide de fonder en 1925, à l'attention de la Commission des écoles catholiques de Montréal, plusieurs revues pédagogiques destinées aux enseignants. Son expérience de publication l'encourage à créer, en 1929, la Librairie générale canadienne (LGC), suivie en 1934, par les Éditions du Zodiaque. Selon Jacques Michon, l'ambition d'Achard était, sans doute, de prendre la relève des Éditions Albert Lévesque<sup>327</sup>. En effet, la disparition de Lévesque lui permettait d'offrir aux « meilleurs écrivains du pays, une

---

<sup>326</sup> *Ibid.*, p. 333-334.

<sup>327</sup> *Ibid.*, p. 306.

tribune pour se faire entendre<sup>328</sup> ». Contrairement à Albert Lévesque, qui employait une équipe de cinq personnes, Achard a toujours travaillé seul ou presque, sa femme assurant, à l'occasion, quelques travaux dactylographiques. Rapidement, l'éditeur s'essouffle à force d'effectuer toutes les tâches reliées au fonctionnement de l'entreprise. Les Éditions du Zodiaque ont connu le destin d'une étoile filante, l'éditeur ayant publié seulement 23 titres, de 1934 à 1942. Découragé par les difficultés inhérentes à l'édition littéraire au Québec, Achard abandonne les Éditions du Zodiaque et se consacre entièrement à la Librairie générale canadienne, en publiant exclusivement des titres jeunesse, constitués essentiellement de ses propres livres et destinés à une clientèle scolaire. Il a identifié que la production de livres de prix pouvait être une source de revenus importante et stable. Lors d'une entrevue, Eugène Achard déclare que : « La remise annuelle d'une pile de bouquins aux premiers de classe créait une demande que l'édition n'avait pas comblée. Je m'employai à cette tâche et bientôt certains de mes recueils tiraient à 75 000 exemplaires<sup>329</sup> ».

Contrairement à la plupart des éditeurs canadiens-français, Achard ne profite pas de la permission spéciale accordée par le gouvernement canadien qui permet de rééditer et de réimprimer des livres français pendant la Seconde Guerre mondiale. En fait, il publie, entre 1929 et 1969, près de 150 titres comprenant 139 titres qu'il a lui-même écrits. Le parcours d'Eugène Achard illustre bien l'ambiguïté d'un éditeur face à un marché contraint aux normes et aux courants idéologiques de son époque. L'abolition, en 1964, des livres de récompenses annonce le déclin de la LGC<sup>330</sup>. Âgé de 71 ans, Achard n'a plus l'énergie pour continuer et, faute de former une relève, est incapable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché du livre. Ainsi, selon Manon Poulin,

---

<sup>328</sup> POULIN, Manon. *Eugène Achard, éditeur*. [...], p. 195.

<sup>329</sup> ACHARD, Eugène. Entrevue accordée à Pierre TURGEON, « Une vie à fouiller notre histoire », *La Presse*, 26 février 1972, p. IV.

<sup>330</sup> LEMIEUX, Louise. *Pleins feux sur la littérature de jeunesse au Canada français*, Montréal, Leméac, 1971, p. 95.

plusieurs éléments peuvent être pris en considération pour expliquer le déclin des activités éditoriales d'Achard. [...] C'est le manque de relève qui aura fini par essouffler la Librairie générale canadienne, l'empêchant aussi de s'ajuster aux nombreux changements que connaît le monde de l'édition dans les années cinquante et soixante. Ces années sont marquées par des bouleversements dans le livre de jeunesse : un rajeunissement des auteurs et des éditeurs entraîne de nouvelles valeurs. Une équipe de jeunes auteurs aurait peut-être pu amener du sang neuf et une nouvelle vigueur à l'entreprise d'Achard<sup>331</sup>.

En fait, dès le début des années 1960, Achard cède le fonds éditorial de la LGC au Centre pédagogique de Québec, propriété des Frères des écoles chrétiennes de Québec<sup>332</sup>. Malgré la longévité (exceptionnelle pour l'époque) de l'entreprise et le nombre important de titres publiés au catalogue, les valeurs économique et symbolique de la maison d'édition sont limitées, compte tenu du fait que Achard est pratiquement le seul auteur de la maison d'édition et qu'il n'ait édité uniquement que des projets sur mesure, conformes aux attentes des institutions cléricales et scolaires.

À la veille de la Seconde Guerre mondiale, la première génération d'éditeur s'est (déjà) éteinte. Qu'ils appartiennent au champ de production restreinte ou de grande production, leur fin témoigne de la réalité d'éditeurs confrontés à un marché fragile, soumis aux contraintes institutionnelles et dominé par les importations. Aucun éditeur spécialisé n'a survécu et seuls les éditeurs cumulant différentes fonctions liées au livre (édition, diffusion, distribution, librairie, imprimerie) ont traversé les années 1920 et 1930, marquées par la crise économique de 1929. Malgré des stratégies commerciales variées, les éditeurs littéraires, constitués en entreprise individuelle, ont été victimes de leur époque marquée par des contraintes économiques,

---

<sup>331</sup> POULIN, Manon. *Eugène Achard, éditeur*. [...], p. 136.

<sup>332</sup> *Ibid.*, p. 143.

politiques et sociales écrasantes. L'édition littéraire au Québec se révèle anémique, en plus d'être dominée par les libraires-éditeurs. Selon Michel Biron, « en 1936, le bottin des lettres canadiennes-françaises ne signale que six éditeurs : Beauchemin, Granger Frères, Albert Lévesque, les Éditions du Totem, les Éditions du Zodiaque et la Librairie Garneau<sup>333</sup> ». Pratiquant la publication à compte d'auteur, les éditeurs possèdent alors un actif limité aux stocks, constitués de livres dont la valeur fluctue selon le succès (ou non) rencontré en librairie. L'estimation financière des maisons d'édition est liée à leur réputation, à la légitimité et à l'énergie limitées des fondateurs dont elles dépendent à tous points de vue. Ainsi, l'ensemble des capitaux (économique, culturel, social et symbolique) accumulés disparaissent en même temps que les fondateurs. Aux premiers éditeurs littéraires attachés à une certaine tradition proche de l'artisanat s'opposent des libraires-éditeurs, constitués en société en actions, qui maîtrisent l'ensemble de la chaîne du livre. En plus de bénéficier de ressources humaines et financières importantes, ces entreprises jouissent d'une expertise technique et commerciale que les éditeurs indépendants vont certainement envier. Toutefois, un événement va offrir à une nouvelle génération d'éditeurs au Québec une opportunité sans précédent : la Seconde Guerre mondiale.

---

<sup>333</sup> BIRON, Michel, François DUMONT et Élisabeth NARBOUT-LAFARGE. *Histoire de la littérature québécoise*, Montréal, Éditions du Boréal, 2010, p. 271.

### 3. L'édition : une « entreprise mort-née<sup>334</sup> » (1939-1945)

En juin 1940, le gouvernement français vient de signer l'armistice pour mettre fin aux hostilités et établir les conditions d'occupation partielle du pays par l'Allemagne nazie. Les relations commerciales entre le Canada et la France sont interrompues en vertu des dispositions des *Règlements sur le commerce avec l'ennemi*, adoptées en 1939. Alors que l'édition française exportait plus de 24 millions de livres dans le monde<sup>335</sup>, elle se retrouve, du jour au lendemain, coupée de ses marchés. Grâce à l'adoption de l'*Arrêté exceptionnel sur les brevets, les dessins de fabrique, le droit d'auteur et les marques de commerce*, en date du 27 octobre 1939, les éditeurs canadiens pouvaient réimprimer les ouvrages publiés en pays ennemis, et par conséquent en France occupée, suite à l'obtention de licences spéciales accordées par le Registraire du droit d'auteur et en vertu d'ententes avec des éditeurs français qui sont, pour la plupart, victimes de censure<sup>336</sup>. En retour, ils s'engageaient à verser dix pour cent des revenus des ventes au Bureau du Séquestre des biens ennemis, sommes qui seront remises aux éditeurs français à la fin du conflit. Cette mesure, sans précédent, va favoriser l'accès des éditeurs à de nouveaux marchés, tant au Québec qu'à l'étranger. En vingt ans, de 1929 à 1949, la production des éditeurs de livres au Québec va tripler, stimulée par les réimpressions françaises, mais aussi marquée par un intérêt croissant des Canadiens français pour la littérature locale. Si cette période, considérée comme l'âge d'or de l'édition au Québec<sup>337</sup>, va contribuer à la prospérité et à la consolidation des maisons d'édition existantes – Beauchemin, Granger Frères et Fides (fondé en 1937) –, elle va aussi encourager la création d'une pléiade de nouvelles maisons d'édition, qui tentent de profiter de cette manne inespérée et auront (presque) toutes le destin d'étoiles filantes.

---

<sup>334</sup> CHANTIGNY, Louis. *Bernard Valiquette*, Ottawa, Publi-Liaison/Association des éditeurs canadiens, 1986, p. 19.

<sup>335</sup> MICHON, Jacques. *Les éditeurs québécois et l'effort de guerre, 1940-1948*, Québec/Montréal, Presses de l'Université Laval et BANQ, 2009, p. 17.

<sup>336</sup> THIBAUT, Laurence (dir.). *Imprimeurs et éditeurs dans la Résistance*, Paris, La Documentation française, 2010, p. 28-45.

<sup>337</sup> CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960*, Mémoire (Bibliothéconomie), Université de Montréal, 1973, p. 2.

### 3.1 Caractéristiques générales

En quelques années, une génération « spontanée » d'éditeurs va émerger, motivée par le désir de profiter d'un « boom éditorial » qui offre l'opportunité de réimprimer des titres français, en plus de permettre une diffusion à la littérature canadienne-française. Plus audacieux (que leurs prédécesseurs), ces nouveaux éditeurs présentent, pour la plupart, des caractéristiques d'entrepreneurs commerciaux plutôt que culturels. Bénéficiant d'une croissance exponentielle du marché du livre au Québec, ces derniers s'imposent en quelques années sur le marché local et international. Plusieurs éditeurs adoptent ainsi des modes de production de type industriel ; tel est le cas des Éditions Variétés, qui publieront plus de mille titres en dix ans (1941-1951), au point que le fondateur des Éditions de l'Arbre, Claude Hurtubise, qualifiera Variétés de « véritable entreprise de photocopie<sup>338</sup> ».

Libres de toutes allégeances, les éditeurs engagés dans l'effort de guerre profitent de l'effervescence éditoriale pour bâtir des catalogues prestigieux sans l'aide (et la nécessité d'en rendre compte) des institutions publiques. Cette période marque l'affaiblissement de la censure cléricale<sup>339</sup> et le début d'un paysage littéraire au Québec, incarné par de nouvelles figures d'éditeurs comme Bernard Valiquette, Pierre Péladeau et Claude Hurtubise. Le projet de ces éditeurs repose sur un contexte commercial favorable alimenté par la seule énergie de leur fondateur, sans réelle perspective d'avenir. La précarité de cette génération s'explique par les limites commerciales auxquelles ils sont soumis, en raison de la taille limitée du lectorat et de la fragmentation d'un marché du livre au Québec incapable d'absorber une production aussi importante. Pour plusieurs éditeurs, l'aventure s'arrêtera de façon brutale par une cessation d'activités ou une faillite provoquée par un manque de liquidités, compte tenu de la méfiance des institutions financières envers le monde de l'édition. Certains fonds éditoriaux locaux seront

---

<sup>338</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 43.

<sup>339</sup> HÉBERT, Pierre, Yves LEVER et Kenneth LANDRY (dir.). *Dictionnaire de la censure au Québec : Littérature et cinéma* [...], p. 16-17.

alors récupérés par des éditeurs concurrents. La fin de la guerre entraîne donc un net ralentissement de la production. La comparaison des trajectoires des Éditions Bernard Valiquette, des Éditions de l'Arbre et des Éditions Variétés, reposant sur des positionnements éditoriaux opposés, est intéressante à ce titre.

### 3.2 Les Éditions Bernard-Valiquette (1938-1946)

Considéré comme « l'héritier spirituel et successeur d'Albert Lévesque<sup>340</sup> », Bernard Valiquette (1913-1974), alors âgé de 25 ans, débute ses activités d'éditeur avec un modeste capital de 200 \$, et fait paraître ses premiers ouvrages à compte d'auteur<sup>341</sup>. Rapidement, les Éditions Bernard Valiquette deviennent rentables au point de permettre à l'éditeur d'en vivre<sup>342</sup>. Homme d'affaires éclairé, il reproche à ces prédécesseurs de « négliger l'aspect commercial de l'édition » voire, dans le cas précis d'Albert Lévesque, d'être « un homme nettement inférieur à la situation, qui produisait sans se soucier de vendre<sup>343</sup> ».

Avec un catalogue de plus de 200 titres, Valiquette va s'imposer pour deux raisons essentielles : la qualité éditoriale de son catalogue et son efficacité commerciale. Malgré les circonstances favorables à la réimpression d'ouvrages français, il ne va s'y intéresser qu'en 1942, date de la réédition de *Terre des hommes* d'Antoine de Saint-Exupéry, dont il va écouler plus de 11 000 exemplaires<sup>344</sup>. En plus de l'auteur du *Petit Prince*, Valiquette accueille plusieurs auteurs français en exil – André Malraux, Julien Green, Raymond Radiguet –, tout en offrant une diffusion inespérée à des auteurs locaux comme Alain Grandbois, Robert Choquette et Édouard Monpetit. Bien qu'il publie des œuvres françaises, l'éditeur considère que son principal métier

---

<sup>340</sup> MICHON, Jacques (dir.) *Hé/Q 2* [...], p. 24-25.

<sup>341</sup> *Ibid.*, p. 59.

<sup>342</sup> VALIQUETTE, Bernard. Mémoire soumis à M. de la Rozière par les Éditions Bernard Valiquette, fonds Bernard-Valiquette, BNQ, p. 5. SOURCE : Sylvie BERNIER. « Bernard Valiquette, la nouvelle image de l'éditeur québécois » [...], p. 60.

<sup>343</sup> *Ibid.*, p. 62.

<sup>344</sup> MICHON, Jacques. *Les éditeurs québécois et l'effort de guerre, 1940-1948* [...], p. 43.

est « l'édition de livres écrits par des Canadiens français<sup>345</sup> », qui vont constituer plus de la moitié du catalogue de la maison d'édition. En 1942, Bernard Valiquette vendait, en moyenne, dix mille volumes par mois aux libraires de plus d'une quarantaine de pays<sup>346</sup>, la moitié de la production étant écoulee au Canada, l'autre moitié dans plus d'une quarantaine de comptoirs étrangers<sup>347</sup>.

Dans le Québec des années 1940, l'éditeur contrastait avec l'air du temps au point que la maison d'édition allait devenir un « lieu d'émancipation et de rencontre des écrivains, journalistes et critiques du temps<sup>348</sup> ». Conscient de l'importance de construire une image de marque prestigieuse, l'éditeur s'entoure de collaborateurs compétents et met sur pied des comités littéraires composés de personnalités influentes<sup>349</sup>. En 1945, l'équipe de Bernard Valiquette comptera une quinzaine de collaborateurs. La maison d'édition diffuse sa production dans un réseau de plus de 800 points de vente, en plus d'utiliser de nouvelles techniques commerciales comme la vente par téléphone<sup>350</sup>. Si Bernard Valiquette incarne l'éditeur professionnel par excellence, il illustre parfaitement les déchirements de l'entrepreneur culturel qui doit composer avec les antinomies apparentes entre deux mondes, perpétuant ainsi l'opposition historique de l'art et du management<sup>351</sup>. Se considérant comme « l'homme d'affaires de l'écrivain<sup>352</sup> », l'éditeur se perçoit comme « un éducateur et une sorte d'apôtre de la vie intellectuelle<sup>353</sup> ». On retrouve dans ses arguments une position de dénégation économique propre à un éditeur qui tente d'occuper une position symbolique forte. Malheureusement, Bernard Valiquette n'aura pas le temps de consolider cette position, la fin de la guerre entraînant

---

<sup>345</sup> BERNIER, Sylvie. « Bernard Valiquette. La nouvelle image de l'éditeur québécois », *L'édition littéraire au Québec de 1940 à 1960*, Sherbrooke, GRÉLQ, 1985, p. 72.

<sup>346</sup> CHANTIGNY, Louis. *Bernard Valiquette*, Ottawa, Publi-Liaison/Association des éditeurs canadiens, 1986, p. 17.

<sup>347</sup> BERNIER, Sylvie. « Bernard Valiquette. La nouvelle image de l'éditeur québécois » [...], p. 72.

<sup>348</sup> CHANTIGNY, Louis. *Bernard Valiquette* [...], p. 85.

<sup>349</sup> BERNIER, Sylvie. « Bernard Valiquette. La nouvelle image de l'éditeur québécois » [...], p. 63.

<sup>350</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé!Q 2* [...], p. 68.

<sup>351</sup> CHIAPELLO, Ève. *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, p. 110.

<sup>352</sup> BERNIER, Sylvie. « Bernard Valiquette. La nouvelle image de l'éditeur québécois » [...], p. 63.

<sup>353</sup> *Ibid.*, p. 74.

un sérieux ralentissement de sa production. Malgré de nombreuses tentatives, lors de voyages en France notamment, l'éditeur éprouve des difficultés à maintenir la maison d'édition et se trouve contraint de déclarer faillite en 1946 : « le beau rêve des Éditions Bernard Valiquette était passé<sup>354</sup> ». L'éditeur tente de lancer une entreprise de messageries internationales et deux périodiques qui avorteront quelques mois plus tard. Selon un de ses collaborateurs, Joseph Rudel-Tessier, « l'homme et l'éditeur menaient grande vie<sup>355</sup> » et étaient connues pour sa gestion erratique des affaires. Fauché, il deviendra pigiste au quotidien *Le Nouveau Journal*, jusqu'à sa fermeture en 1962, puis recherchiste à Radio-Canada où il finira sa carrière.

### 3.3 Les Éditions de l'Arbre (1940-1948)

Alors que plusieurs éditeurs parient sur la réimpression de titres français, les Éditions de l'Arbre, fondées en 1940 par Robert Charbonneau (1911-1967) et Claude Hurtubise (1914-1999), publient des œuvres inédites, convaincus qu'il existe un intérêt pour une littérature canadienne-française indépendante de toutes allégeances. Diplômés de l'Université de Montréal, les deux éditeurs avaient appris leur métier d'éditeur « sur le tas » en collaborant, dans les années 1930, dans différentes revues et publications<sup>356</sup>. Fondées le 18 juin 1940, les Éditions de l'Arbre vont publier les œuvres de jeunes écrivains canadiens-français qui cohabiteront avec des auteurs français confirmés<sup>357</sup>. La croissance de la maison est exponentielle, obligeant les jeunes éditeurs à se consacrer entièrement à leur métier. De 1941 à 1948, près de 200 titres vont paraître, dont le quart va être publié en 1945 seulement<sup>358</sup>. Convaincus de l'intérêt littéraire de leur catalogue auprès d'un public européen, les éditeurs expédient des milliers d'exemplaires en France, mus par l'espoir qu'ils trouvent preneurs. Malheureusement, la réception des titres est non seulement décevante, elle est catastrophique. Frustré, Robert Charbonneau décide de

---

<sup>354</sup> CHANTIGNY, Louis. *Bernard Valiquette* [...], p. 31.

<sup>355</sup> RUDEL-TESSIER, Joseph. *Bernard Valiquette* [...], p. 23.

<sup>356</sup> MICHON, Jacques. « Les Éditions de l'Arbre, 1941-1948 », *Voix et Images*, vol. 14, n°2 (41), 1989, p. 196.

<sup>357</sup> AUDET, Suzanne. *De l'Arbre à ses fruits. Étude de la collection « L'arbre » de la maison d'édition Hurtubise HMMH : 1963-1974*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2000, p. 45-52.

<sup>358</sup> ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972*, Paris, Publibook, 2008, p. 82.

dénoncer l'impérialisme culturel français dans une série d'articles qui fera l'objet d'une solide querelle entre intellectuels de part et d'autre de l'Atlantique sur la question de l'autonomie de la littérature. Derrière la déclaration d'indépendance de Charbonneau dénonçant « toute conception coloniale de la culture<sup>359</sup> » se cache le désarroi d'un éditeur frappé de plein fouet par les mesures protectionnistes des « éditeurs français qui veulent reconquérir leur marché et consigner les éditions québécoises aux tâches secondaires de relais de l'édition française<sup>360</sup> ». Le gouvernement français oppose « une certaine résistance, voire une résistance certaine, à la distribution de livres canadiens dans son pays<sup>361</sup> ». Dès 1948, le gouvernement français crée la Commission nationale du livre français à l'étranger, dont la mission est de faciliter la vente de livres français sur les marchés extérieurs. Les conséquences ne se font pas attendre pour les Éditions de l'Arbre, acculées à la faillite en 1948 par Thérien Frères, l'une des plus importantes imprimeries spécialisées dans le domaine du livre<sup>362</sup>. Actionnaire de la maison d'édition depuis 1945 suite à un refinancement d'actifs, l'imprimeur est déçu des rendements et souhaite récupérer son investissement. Selon Philippe Roy, il espère aussi « devenir propriétaire des ouvrages qu'il a imprimés<sup>363</sup> ». Sur les cendres de l'Arbre naîtront les Éditions Chantecler, propriétés de Thérien Frères, qui feront paraître les titres préalablement prévus au programme éditorial de L'Arbre. La maison d'édition cessera ses activités dans les années 1950. Entre-temps, les fondateurs se sont séparés. Robert Charbonneau est devenu journaliste à *La Presse* et Claude Hurtubise devient conseiller littéraire pour Beauchemin, puis représentant jusqu'en 1960, date où il fonde, en partenariat avec deux éditeurs français (Mame et Hatier), les Éditions Hurtubise HMH<sup>364</sup>.

---

<sup>359</sup> CHARBONNEAU, Robert. *La France et nous*, Montréal, Éditions de l'Arbre, 1947, p. 12.

<sup>360</sup> ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972* [...], p. 96.

<sup>361</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>362</sup> LEROUX, Éric. « Thérien Frères », *HliC* 3 [...], p. 372-374.

<sup>363</sup> ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972* [...], p. 101.

<sup>364</sup> Voir « Les Éditions HMH (1960-1973) », p. 159.

### 3.4 Les Éditions Variétés (1940-1951)

À l'inverse des Éditions de l'Arbre, Variétés s'inscrit dans une logique plus commerciale. Fondée en 1940 par deux étudiants en droit diplômés de l'Université de Montréal et issus de grandes familles – André Dussault (1916-1993) et Henri-Paul Péladeau (1914-1990) –, la maison d'édition se spécialise dans la réimpression de grandes œuvres de la littérature française. En dix ans, Variétés fait paraître près de mille titres, dont un tiers en littérature jeunesse. Il faut préciser que le travail d'édition est réduit à sa plus simple expression, puisque la lecture de manuscrits et la production de textes sélectionnés sont rarissimes<sup>365</sup>. Malgré l'importance du catalogue français, Variétés publie quelques auteurs canadiens. Alors que Paul Péladeau se trouve en France, de février à mai 1940, il étudie de près l'organisation du commerce du livre – un modèle qu'il utilisera de retour au Québec –, en plus d'entrer en contacts avec des auteurs célèbres<sup>366</sup>.

Selon Péladeau, « l'industrie et le commerce du livre [au Québec] n'étaient pas organisés. Tout fût improvisé<sup>367</sup> ». Une improvisation qui a permis à Variétés de jouer un rôle inattendu dans le champ littéraire. Alors que la majorité des éditeurs se sont conformés aux contraintes imposées par les autorités religieuses et politiques, les éditeurs, résolument laïques, publient des œuvres françaises à l'Index<sup>368</sup> (interdites par l'Église catholique) tels Honoré de Balzac, Marcel Proust ou Arthur Rimbaud<sup>369</sup>. Pendant les années fastes, de 1941 à 1946, les Éditions Variétés organisent, en moyenne, deux lancements par semaine et dépassent, en un an, le million d'exemplaires vendus<sup>370</sup>. À l'instar de Bernard Valiquette, l'objectif des éditeurs est de servir tous les pays francophones délaissés par l'édition française. Éditeurs d'avant-garde, Péladeau et Dussault

---

<sup>365</sup> BERNIER, Sylvie. « Variétés (premier éditeur québécois des années quarante) », *L'édition littéraire au Québec de 1940 à 1960* [...], p. 34.

<sup>366</sup> ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972* [...], p. 79.

<sup>367</sup> CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960* [...], p. 24.

<sup>368</sup> HÉBERT, Pierre, Yves LEVER et Kenneth LANDRY (dir.). *Dictionnaire de la censure au Québec : Littérature et cinéma* [...], p. 334-338.

<sup>369</sup> ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972* [...], p. 79.

<sup>370</sup> CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960* [...], p. 44.

innovent en important des États-Unis des techniques de mise en marché recherchées et optant pour des stratégies éditoriales basées sur la publication groupée en collections et en séries<sup>371</sup>. À la fin des années 1940, les Éditions Variétés constatent que les éditeurs français veulent reconquérir leur marché et décident d'abandonner l'édition pour se concentrer uniquement au commerce du livre en devenant distributeur et dépositaire de livres français. La séparation des fondateurs, en 1951, mettra un point final à l'aventure de Variétés. Paul Péladeau fonde alors une société d'édition et de librairie qui fermera quelques années plus tard alors qu'André Dussault dirigera le réseau de librairies Dussault et Garneau<sup>372</sup>. En 1965, Dussault renoue avec l'édition en fondant avec Pierre Tisseyre les Éditions du Renouveau pédagogique (ÉRPI), spécialisées dans la production de manuels scolaires et de matériel pédagogique (en partenariat avec Hachette)<sup>373</sup>.

### 3.5 Une épidémie de faillites

La trajectoire des trois maisons d'édition – Bernard Valiquette, L'Arbre et Variétés –, est semblable malgré leurs orientations éditoriales et commerciales différentes. Dans les faits, près d'une demi-douzaine de maisons d'édition ont subi le même sort, dont les Éditions Serge (1944-1950), les Éditions Lucien Parizeau (1944-1946), les Éditions B.D. Simpson (1945-1948), la Librairie Fernand Pilon (1945-1950) et la Société des Éditions Pascal (1944-1946). Pour reprendre les mots de Roger Duhamel, « l'édition n'est plus une question d'amis, c'est une question d'affaires<sup>374</sup> ». La cessation en 1946 de l'Arrêté exceptionnel ajoutée à la volonté des éditeurs français d'occuper, à nouveau, le terrain perdu pendant la guerre a précipité les choses. Les auteurs français revendiquent leur droit de participer à cette reprise et se détournent des éditeurs canadiens-français. Par ailleurs, une série de mesures protectionnistes instaurées par

---

<sup>371</sup> SORIN, Noëlle. *La littérature pour la jeunesse aux éditions Variétés 1940-1951* [...], p. 9.

<sup>372</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HélQ 2* [...], p. 47.

<sup>373</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 247.

<sup>374</sup> DUHAMEL, Roger. « L'édition : industrie récente », *Relations*, vol.2, no15, 1942, p. 79.

le gouvernement français en pleine reconstruction d'après-guerre nuira à l'économie du livre produit au Québec, dont la moitié des ventes est réalisée à l'étranger. Les relations tendues entre le Québec et la France ont sonné le glas chez les éditeurs canadiens-français. Cette situation inquiète, comme l'indique un mémoire de la première association professionnelle – la Société des éditeurs canadiens du livre français (SÉCLF) –, présenté à la Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels<sup>375</sup> : « Aujourd'hui, [...] des 27 membres actifs, quatre seulement sont restés dans la lutte, six ont déclaré faillite, trois ont fait cession de leurs biens et tous les autres ont abandonné la lutte faute d'activité à déployer ou par manque de champ d'action<sup>376</sup> ».

La croissance de l'association est directement reliée aux réalités du milieu du livre au Québec. La SÉCLF a été créée, en 1943, à l'initiative de représentants de libraires (Granger Frères, Beauchemin et la Librairie Pony) et d'éditeurs (Variétés, L'Arbre, Fides, *La Revue moderne* et Bernard Valiquette)<sup>377</sup>. À la « futilité de l'effort individuel<sup>378</sup> » ils opposent la force du nombre pour aller négocier avec le gouvernement fédéral qui régit l'approvisionnement en papier pour l'ensemble du Canada durant les années de guerre d'autant que la fabrication de livre est sujette à l'obtention d'un permis<sup>379</sup>. La crainte d'une pénurie de papier aux conséquences désastreuses pour l'industrie du livre est bien réelle au point de mobiliser les éditeurs qui décident de se regrouper. Après la guerre, les membres de l'association tentent d'en faire un lieu de rassemblement. Malheureusement, l'âge d'or de l'édition est suivi d'une « période noire<sup>380</sup> » durant laquelle les éditeurs restants luttent pour leur survie. Dès 1946, la SÉCLF conseille aux

---

<sup>375</sup> BEAUDOIN Gérald-A. « Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels (Tremblay) », *L'Encyclopédie canadienne*, [En ligne], 2011, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf0001875>. (Page consultée le 16 octobre 2011).

<sup>376</sup> CHALIFOUX Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960* [...], p. 78.

<sup>377</sup> *Ibid.*, p. 265.

<sup>378</sup> VINCENT, Josée. *Les professionnels du livre à la conquête de leur marché : les associations professionnelles dans le champ littéraire au Québec (1921-1960)*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2002, p. 255.

<sup>379</sup> CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'édition au Québec, 1940-1960* [...], p. 40.

<sup>380</sup> GODIN, Gérald. « L'âge d'or de l'édition canadienne se termine par une crise mortelle » [...], p. 308.

éditeurs de « devenir des distributeurs de livres français<sup>381</sup> » ce que plusieurs grossistes faisaient déjà. Certains éditeurs indépendants vont suivre cette recommandation avec plus ou moins de succès. Malgré quelques tentatives de collaboration à travers des accords de diffusion – Bernard Valiquette et Gallimard, Lucien Parizeau et Seghers –, les éditeurs français reprennent rapidement le contrôle du marché du livre francophone<sup>382</sup>. Faute de ressources suffisantes, la SÉCLF assiste, impuissante, à la vague de faillites qui frappe dès lors le milieu du livre au Québec. Une impuissance aggravée par l'apathie des gouvernements face à cette situation. Alors que le marché du livre s'écroule, plusieurs éditeurs tentent en effet d'attirer l'attention du gouvernement provincial de Duplessis, de retour au pouvoir. Maurice Duplessis, premier ministre du Québec de 1944 à 1959, « fait la sourde oreille<sup>383</sup> ».

La situation est différente au gouvernement fédéral qui lance, dès avril 1949, la Commission royale d'enquête sur l'avancement des Arts, Lettres et Sciences au Canada, sous la présidence de l'Honorable Vincent Massey. Cette vaste consultation a pour but de poser les bases d'une première politique culturelle fédérale sans précédent à laquelle le gouvernement provincial de Maurice Duplessis refuse de participer<sup>384</sup>. Reconnaisant que « le rôle de l'édition dans l'avancement de la littérature au Canada est de première importance<sup>385</sup> », le rapport Massey identifie les causes systémiques propres aux difficultés du milieu du livre : nombre insuffisant d'écrivains, étroitesse du marché, production irrégulière, forte concurrence étrangère (américaine et française), gestion financière complexe, obligation de diversité commerciale en librairie. Conscient de la fragilité du milieu du livre au Québec, le rapport indique qu'« on assista,

---

<sup>381</sup> VINCENT, Josée. *Les professionnels du livre à la conquête de leur marché* [...], p. 288.

<sup>382</sup> VINCENT, Josée. *Les tribulations du livre québécois en France (1959-1985)*, Montréal, Nota bene, 1997, p. 14.

<sup>383</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 82.

<sup>384</sup> BELLAVANCE, Guy. « Politiques culturelles du Québec », *L'encyclopédie canadienne*, [En ligne], <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=F1ARTF0009486> (Page consultée le 11 octobre 2011)

<sup>385</sup> CANADA. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des Arts, Lettres et Sciences au Canada, 1949-1951*, Ottawa, 1951, p. 265-269.

à Montréal surtout, à une véritable épidémie de faillites<sup>386</sup> » à la fin des années 1940. Toutefois, la faible place accordée au livre dans le rapport dévoile que les enjeux identitaires et culturels sont plus importants.

On peut s'étonner de l'apathie de la Société envers les éditeurs qui ont vu le jour et disparu au cours des années 1940, un signe, sans doute, de l'influence et du poids politiques des grossistes sur l'association. Dès 1943, Eugène Issalys, directeur à la Librairie Beauchemin, préside la SÉCLF, assisté de Bernard Valiquette. L'implication des principales entreprises dominant l'édition (Beauchemin, Fides ou Granger Frères), est réelle, au point que les conseils d'administration de l'association sont dirigés par les libraires jusqu'aux années 1960, seuls rescapés de cette période. Cette présence va orienter les enjeux de l'association vers les réalités économiques plutôt que sur les enjeux culturels, et aura des répercussions sur l'avenir de la SÉCLF. Les libraires éditeurs, moins affectés que les éditeurs de guerre, ont tiré leur épingle du jeu grâce au cumul d'activités complémentaires telles que l'édition, l'imprimerie, la distribution et la librairie.

À la fin des années 1940, le milieu de l'édition au Québec se relève du traumatisme qu'a entraîné l'après-guerre après que l'épidémie de faillites ait éveillé la méfiance au sein des milieux d'affaires et bancaires. Dès 1945, plusieurs éditeurs décident d'effectuer un repli stratégique vers des secteurs jugés rentables : la distribution, les publications religieuses et scolaires. La disparition de plusieurs entreprises offre l'occasion à d'autres maisons d'édition moins affectées par l'après-guerre de prendre la relève. Dès lors, deux modèles d'affaires s'opposent : la grande entreprise (Beauchemin, Granger Frères ou Fides) face à l'entreprise individuelle (Bernard Valiquette, L'Arbre, Variétés). Si les premières profitent de ressources importantes, les secondes reposent sur l'énergie et la volonté de leur fondateur marquées par la

---

<sup>386</sup> *Ibid.*, p. 267.

précarité propre aux entreprises artisanales. Bien qu'ils aient mis en place des stratégies commerciales variées, souvent efficaces, moins d'un tiers des éditeurs de guerre a survécu. Certains se sont reconvertis (André Dussault, Paul Péladeau), plusieurs ont été récupérés par les libraires-éditeurs (Claude Hurtubise, Fernand Pilon), mais la grande majorité d'entre eux ont cessé leurs activités après avoir déclaré faillite (Bernard Valiquette, Gérard Dagenais, etc.) Pour la majorité des éditeurs, la question de la transmission ne s'est pas posée, faute de temps et de moyens. Si leur échec est relié à des contingences économiques, plusieurs causes ont précipité leur naufrage, notamment l'exigüité du marché du livre au Québec, l'absence d'aides publiques et le repli de la production éditoriale vers des valeurs sûres approuvées par les autorités politiques et religieuses, annonciateur du « retour des éteignoirs » en cette veille des années 1950.

#### 4. Disette éditoriale (1948-1959)

Les années 1950 constituent une véritable traversée du désert dans le monde de l'édition, provoquée par un retour en force de la censure cléricale, tandis que le gouvernement Duplessis se montre hostile à toute intervention de l'État dans le secteur culturel<sup>387</sup>. Après une période d'ouverture sur le monde provoquée par le « boom éditorial » des années de guerre, le retour aux traditions est violent au point que, dès 1948, un manifeste revendique l'autonomie de l'art et l'abolition de toutes contraintes idéologiques et esthétiques : *Refus global*. Rédigé par Paul-Émile Borduas et signé par quinze artistes associés au mouvement automatiste, ce texte révolutionnaire est reçu comme « une bombe dans le milieu intellectuel<sup>388</sup> ». Lancé en août 1948, ce manifeste vise directement le clergé canadien-français – « Au diable le goupillon et la tuque!<sup>389</sup> » –, et refuse toute allégeance envers les autorités politiques et religieuses. Les espaces de publications littéraires indépendants sont rares, voire inexistants dans le Québec des années 1950. L'édition se pratique essentiellement à compte d'auteur, sans risques. Selon Paul Michaud,

les éditeurs pratiquaient l'abstinence, ne misaient plus. Ces dernières années avaient vu les survivants déposer leur bilan et liquider leurs fonds ; le marché du livre en était devenu un de soldes<sup>390</sup>.

Par contre, l'après-guerre va donner une occasion unique à l'édition française qui profitent des circonstances pour implanter au Québec un véritable cheval de Troie dont les conséquences commerciales seront préjudiciables à l'industrie du livre jusqu'aux années 1980. L'édition française va, en effet, tirer profit de l'apparente stagnation du marché pour s'imposer dans le champ littéraire du Québec, en créant des sociétés de diffusion et de distribution: la Librairie

<sup>387</sup> HÉBERT, Pierre, Yves LEVER et Kenneth LANDRY (dir.). *Dictionnaire de la censure au Québec* [...], p. 228.

<sup>388</sup> BIRON, Michel (dir.). *Histoire de la littérature québécoise*, [...], p. 289-292.

<sup>389</sup> BORDUAS, Paul-Émile. « Des consciences s'éclairent », *Refus global*, Montréal, 1948. p. 9.

<sup>390</sup> MICHAUD, Paul. *Au temps de l'index. Mémoires d'un éditeur 1949-1961*, Montréal, Libre-Expression, 1996, p. 75.

Flammarion (1950), les Éditions françaises (Larousse, 1951), FOMAC (Hatier, Julliard, Laffont, Cerf, Seuil et Plon, 1952) et les Presses de la Cité (1954). Toutefois, c'est l'arrivée de la Librairie Hachette, en 1953, qui marque le début d'une période importante pour l'histoire de l'édition au Québec, ère qui durera près de 30 ans. Bénéficiant de solides appuis financiers, logistiques et politiques, Hachette tente de s'imposer dans un marché dominé par les logiques d'importation et de production institutionnelle. En quelques années, l'entreprise étend ses activités dans plusieurs domaines :

l'approvisionnement en livres pour les librairies et les institutions (Département étranger Hachette, 1953), la distribution de périodiques (entente avec Benjamin News, 1953 et création de Les Messageries de presse internationales, 1958), la librairie (acquisition de la Librairie Pony, 1958, et du réseau de librairies Garneau, 1972), l'édition scolaire (entente avec les Éditions du Renouveau pédagogique, 1965, et achat du Centre éducatif et culturel, 1971), la distribution du livre (mise sur pied des Messageries internationales du livre, 1968, et de Québec Livres, 1981) et les clubs du livre (lancement de Livre Loisirs, 1971)<sup>391</sup>.

#### 4.1 Caractéristiques générales

Dans de telles circonstances, deux types d'éditeurs littéraires émergent à l'opposé du spectre : les éditeurs « artisanaux » et les clubs du livre « commerciaux ». Plusieurs éditeurs de poésie vont apparaître dans le champ littéraire, dont les *Cahiers de la file indienne*, créés par Gilles Hénault et Éloi de Grandmont, en 1946.

---

<sup>391</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 3.

Pendant plus de dix ans, la maison d'édition va publier plusieurs recueils de facture artisanale, favorisant la collaboration entre poètes et artistes<sup>392</sup>. Bien que l'aventure soit de courte durée, elle va précéder la création de deux maisons d'édition importantes : les Éditions Erta (1949) par Roland Giguère et L'Hexagone (1953), créés par une dizaine d'amis, dont le poète Gaston Miron et le cinéaste Gilles Carle<sup>393</sup>. Cette dernière prendra son envol dans les années 1960, profitant d'une conjoncture politique et culturelle favorable, au point de devenir un véritable « carrefour de la poésie québécoise<sup>394</sup> ». Dans tous les cas, il s'agit de maisons d'édition de taille artisanale, fonctionnant *a minima*, animées par des éditeurs souvent bénévoles, faute de revenus autonomes. À l'opposé, les clubs du livre font leur apparition au Québec, porteurs d'un modèle d'affaire aussi simple qu'efficace : publier des auteurs qui ont la faveur du public et distribuer des titres introuvables en librairie<sup>395</sup>. En quelques années, ils vont s'imposer dans le paysage éditorial, notamment celui de l'Institut littéraire du Québec, grâce à un mode de distribution exclusif permettant d'écouler les surplus des maisons d'édition. Ainsi, selon une formule proposée par le Cercle du livre de France, dirigé par Pierre Tisseyre, les abonnés reçoivent un cinquième volume, en prime en contrepartie d'un achat de livres garantis<sup>396</sup>.

#### 4.2 L'Hexagone (1953)

Les Éditions de l'Hexagone ont été fondées en 1953 à l'initiative d'un groupe d'amis composé de Gaston Miron, Olivier Marchand et son épouse Mathilde Ganzini, Jean-Claude Rinfret, Louis Portugais et Gilles Carle.

Les Éditions de l'Hexagone sont avant tout un lieu d'édition. Ceux que réunit l'équipe de l'Hexagone croient à une action sur ce plan, y consacrant une large

---

<sup>392</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé/Q* 2 [...], p. 236.

<sup>393</sup> *Ibid.*, p. 251.

<sup>394</sup> BIRON, Michel (dir.). *Histoire de la littérature québécoise* [...], p. 287.

<sup>395</sup> RAMPURE, Archana et Jacques MICHON. « Les clubs du livre », *HliC* 3 [...], p. 429-431.

<sup>396</sup> ROY, Fernande. *Histoire de la librairie au Québec* [...], p. 184.

part de leurs loisirs. Cette foi est en même temps expression d'un besoin vital et amour de la littérature qui se fait. Venus d'horizons variés, de formations diverses, tous font confiance à ce qu'ils sont et à leur milieu.

Dépliant de l'Hexagone, 1956<sup>397</sup>

La parution d'un premier recueil, *Deux sangs*, signé Olivier Marchand et Gaston Miron, marque le début d'une aventure éditoriale marquée par le désir de créer un lieu d'expression unique et, plus largement, de constituer une « communauté » autour des artisans de l'Hexagone. Ce premier recueil sera suivi par une série de publications, *Des jours et des jours* (Luc Perrier), *Les Cloîtres de l'été* (Jean-Guy Pilon) et *Ces anges de sang* (Fernand Ouellette), tous vendus par souscription, par achats institutionnels ou lors d'activités d'animation. Installée dans le sous-sol chez les parents de Louis Portugais, la maison d'édition publie 24 titres entre 1953 et 1959, habitée par « un désir de faire sortir la poésie de son isolement pour l'ancrer dans l'action sociale et politique<sup>398</sup> ». Forts de ce projet militant, les fondateurs de l'Hexagone maintiennent à force de débrouillardise, d'amitié, de solidarité et de travail en équipe la maison d'édition jusqu'aux années 1960 où les premiers signes d'essoufflement se font sentir<sup>399</sup>. En plus de difficultés financières récurrentes, l'équipe de l'Hexagone a du mal à rester fidèle au projet initial de la maison d'édition, qui consistait, selon Gaston Miron, à « réunir, autour d'une désignation aussi neutre, les valeurs et les aspirations de toute une génération littéraire<sup>400</sup> ».

Dès 1958, la direction est assurée par Jean-Guy Pilon, qui cumule les fonctions de directeur de la revue *Liberté* et de l'Hexagone. Constatant les « limites » du modèle commercial de l'Hexagone, Pilon décide que les publications doivent s'autofinancer et, éventuellement,

---

<sup>397</sup> VOLKOFF, Élisabeth, *Les Éditions de l'Hexagone (1953-1960)*, Mémoire (M.A.), McGill, 1991, p.11.

<sup>398</sup> *Ibid.*, p.2.

<sup>399</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 2* [...], p. 251-270.

<sup>400</sup> MAJOR, Jean-Louis Major, « L'Hexagone: une aventure en poésie québécoise », *Archives des lettres canadiennes. La Poésie canadienne-française*, Montréal, Fides, 1969, p. 177.

rapporter des bénéfiques. Cette période est marquée par le retrait progressif de plusieurs membres fondateurs ; seuls Gaston Miron et Louis Portugais demeurent au sein de l'équipe afin de conserver l'esprit initial de l'Hexagone<sup>401</sup>. L'effervescence intellectuelle et artistique qui caractérise la Révolution tranquille sera profitable à l'Hexagone et la maison fera dans les années 1960 l'objet de transformations majeures : ouverture du catalogue « à tous les poètes québécois vivants », abandon de la souscription pour la librairie, accélération de la production et transformation de l'entreprise en maison d'édition professionnelle<sup>402</sup>.

#### 4.3 L'Institut littéraire du Québec (1949-1967)

À Québec, Paul Michaud (1915-2000) fonde l'Institut littéraire du Québec (ILQ), une librairie profane qui en bénéficiant d'un solide réseau d'abonnés, permet d'écouler des titres publiés par des éditeurs d'ici et d'ailleurs, à l'insu de la censure. La sélection, diffusée sous le label « Le Livre du mois » compte des œuvres de Gabrielle Roy, Félix Leclerc et Yves Thériault, toutes distribuées à plusieurs milliers d'exemplaires au Québec. En 1949, Michaud décide de lancer sa propre maison d'édition qui publiera, entre autres, Roger Lemelin, Anne Hébert, Jean-Charles Harvey et plus tard Marie-Claire Blais. En 1958, il publie *Agaguk* d'Yves Thériault simultanément à l'ILQ et aux Éditions Grasset, dans l'espoir que l'ouvrage décroche le prix Goncourt. Malheureusement, l'aventure lui coûtera finances et santé au point que l'éditeur décide de « tirer sa révérence<sup>403</sup> » en ne publiant plus que des rééditions de best-sellers internationaux sous la bannière du Club des livres à succès. L'aventure éditoriale du « marchand de liberté<sup>404</sup> », selon les mots de Réginald Martel, aura été de courte durée ; Michaud cessera ses activités en 1967, pour se consacrer uniquement au monde de la librairie<sup>405</sup>.

---

<sup>401</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé/Q 2* [...], p. 274.

<sup>402</sup> *Ibid.*, p. 173.

<sup>403</sup> MICHAUD, Paul. *Au temps de l'index. Mémoires d'un éditeur 1949-1961*, Montréal, Libre-Expression, 1996, p. 277.

<sup>404</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>405</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé/Q 2* [...], p. 334.

Paradoxalement, les années 1950 vont contribuer à l'émergence de la première génération d'éditeurs qui va traverser le temps et construire des entreprises qui sont, pour la plupart, encore actives. À l'aube des années 1960, le Québec se trouve au cœur de tensions idéologiques majeures, partagé entre tradition et modernité. Cette conjoncture particulière va donner naissance à une effervescence et à un mouvement de changement sans précédent : la Révolution tranquille. Le décès de Maurice Duplessis, en 1959, va précipiter les choses en permettant au Parti libéral de Jean Lesage de prendre le pouvoir un an plus tard. Une nouvelle ère commence, portée par une croissance économique sans précédent, une véritable explosion démographique d'après-guerre et le début de grands projets d'affirmation nationale qui feront entrer le Québec dans la modernité dont la littérature canadienne-française, devenue québécoise, va largement bénéficier.<sup>406</sup>

---

<sup>406</sup> LINTEAU, Paul-André, René DUROCHER et Jean-Claude ROBERT. *Histoire du Québec contemporain. Tome II : Le Québec depuis 1930*, Montréal, Éditions du Boréal, 1989, p. 421-446.

## 5. Discussion et conclusion

Peu de maisons d'édition ont traversé les turbulences de l'histoire de l'édition au Québec et les générations d'éditeurs se sont succédé d'une décennie à l'autre faute de réelle transmission. Si les années 1920 ont favorisé l'émergence de la première génération d'éditeur professionnel, l'étroitesse et l'absence d'autonomie du marché limitaient toutes velléités de développement. Les maisons d'édition littéraires, fortement identifiées au fondateur, sont ainsi condamnées à grandir à l'ombre des grossistes dominant le marché et des logiques institutionnelles imposées par les autorités religieuses et politiques. Malgré la constitution de catalogues imposants et des stratégies éditoriales innovatrices, les éditeurs des années 1920 et 1930 étaient condamnés à porter « à bout de bras<sup>407</sup> » leur entreprise sans véritable espoir d'avenir. Lors de la faillite ou de la cessation d'activité, tout le capital symbolique accumulé disparaissait en même temps que le pouvoir de consécration accumulé des éditeurs. Dans la plupart des maisons, le parcours témoigne des réseaux de sociabilité et de l'itinéraire des fondateurs qui, faute de transmission, disparaissaient en même temps que leur entreprise, donnant raison à Jean-Yves Mollier lorsqu'il écrit que « l'éditeur parvenu au sommet de sa profession avait, au départ, bien des chances de renoncer ou de périliter<sup>408</sup> ».

Les années 1940 voient naître un espoir de développement et d'autonomisation du champ littéraire en permettant à la seconde génération d'éditeurs, devenus entrepreneurs culturels, de s'imposer. Malgré un essor sans précédent, la structure du marché d'après-guerre demeure la même qu'au début des années 1940, étant toujours dominée par les importations<sup>409</sup>. Pire, l'épidémie de faillites provoque un véritable traumatisme de sorte que les milieux d'affaires et bancaires considèrent l'édition comme une activité à risque. Le retour à la case départ des

---

<sup>407</sup> THÉRIO, Adrien. « L'histoire de deux entreprises tenues à bout de bras », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°83, 1996, p. 49.

<sup>408</sup> MOLLIER, Jean-Yves. « L'histoire de l'édition, une histoire à vocation globalisante » [...], p. 335.

<sup>409</sup> MICHON, Jacques. « L'édition au Québec entre l'autonomie culturelle et les logiques marchandes » [...], p. 319.

années 1950 offre aux grossistes et aux éditeurs institutionnels l'occasion d'occuper le champ littéraire déserté par les éditeurs en faillite. Bien que les années 1950 soient frappées par une disette éditoriale, elles ont permis l'émergence d'éditeurs qui vont bénéficier du contexte historique particulier de la Révolution tranquille.

Avec les années 1960 apparaît une troisième génération d'éditeurs qui va moderniser le milieu du livre au Québec. Toutes les conditions sont alors réunies pour que se développe une relative autonomie du champ littéraire : émergence de professionnels, développement de moyens de production et de diffusion, extension du lectorat, ouverture vers de nouvelles littératures libres de toute censure, multiplication des instances de diffusion, de légitimation et de consécration. Le monde de l'édition au Québec a changé sous la pression de forces économiques, politiques et culturelles majeures. Il ne s'agit plus simplement de s'identifier à une figure valorisante ou d'appartenir à un champ littéraire spécifique ; les éditeurs sont désormais contraints d'évoluer dans un espace composé d'organisations et d'intérêts multiples en interaction constante dont les influences mutuelles marquent l'évolution de l'ensemble. La présence importante de nouveaux acteurs crée des tensions inévitables, des conditions qui favorisent la grandeur des uns et le déclin des autres dans le contrôle des ressources, des capitaux et des marchés dont l'enjeu est l'obtention d'une position assurant une légitimité incontestée. Les modes de gestion changent, l'éditeur autrefois fondateur et propriétaire unique de l'entreprise devient un entrepreneur gestionnaire. À l'image de marque distinctive et symbolique de la maison d'édition, incarnée par la figure de l'éditeur, s'oppose la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché dont les retours sur investissement dépendent. L'édition n'est plus un art, c'est une industrie dans laquelle de nouvelles logiques économiques, sociales, politiques et culturelles se mettent en place.

L'histoire de l'édition au Québec au XX<sup>e</sup> siècle est le résultat de forces et de tensions dont la seule continuité semble être un « commencement perpétuel », une récursivité marquée par une suite ininterrompue de cycles de vie et de mort annoncée d'entreprises. C'est aussi, avant tout, une aventure humaine où la trajectoire des individus est influencée par leur époque, constituée d'un certain nombre de courants, de déterminismes historiques, économiques, idéologiques, familiaux ou autres, façonnant le présent et déterminant l'avenir des entreprises<sup>410</sup>. Plusieurs maisons d'édition ont simplement disparu en raison du contexte dans lequel elles avaient émergé, conditions qui leur avaient été favorables jusqu'au moment où elles sont devenues incapables de s'adapter aux nouvelles réalités. L'histoire nous apprend que l'avenir des maisons d'édition diffère selon la nature et l'importance des capitaux économiques, culturels, sociaux ou symboliques détenus. Parties prenantes de la vie culturelle, elles sont le fruit d'interaction et de compromis soumis à l'influence des individus, des entreprises et des institutions économiques, sociales ou politiques propres au champ littéraire. Selon les intérêts en jeu, les éditeurs adoptent des stratégies qui leur confèrent la légitimité et la reconnaissance nécessaires lors de négociations indispensables à l'avenir de l'entreprise inhérentes au processus de transmission, quelle que soit sa forme. Ces questions sont déterminantes puisqu'elles sont au cœur des tensions qu'opposent la continuité éditoriale (propre à la logique symbolique) et la rupture nécessaire au changement et à l'adaptation aux nouvelles contraintes économiques, sociales et culturelles.

---

<sup>410</sup> MOLLIER, Jean-Yves. « L'histoire de l'édition, une histoire à vocation globalisante » [...], p. 334.

## **PARTIE 2**

### **MÉTHODOLOGIE – ÉTUDES DE CAS**

La seconde partie de cette thèse propose l'étude du processus de transmission de trois maisons d'édition – Hurtubise, XYZ Éditeur et Septentrion – sur une période de cinq ans (2009-2014). Notre étude tente de répondre à trois questions : 1. Qu'est-ce qui se transmet dans le cas d'une maison d'édition littéraire au Québec? ; 2. Comment se déroule le processus de transmission? ; 3. Quels changements entraîne-t-il dans le cas des entreprises à l'étude? Ainsi, notre recherche tente de mettre en lumière les conditions, les facteurs déterminants et les stratégies déployées par les différents acteurs au cours du processus de transmission, quelle qu'en soit la forme.

Dans un premier temps, nous allons présenter la méthodologie retenue pour la collecte et le traitement des matériaux nécessaires à la compréhension des enjeux liés au processus de transmission d'une maison d'édition littéraire au Québec. Deux perspectives de recherche distinctes, mais complémentaires, ont été retenues dans l'analyse de ce processus. D'une part, les outils issus de la littérature managériale nous ont permis d'aborder ce dernier comme un ensemble de transferts – propriété et direction – nécessaires à sa réalisation, quelle qu'en soit la forme. D'autre part, le recours aux outils d'analyse sociologique contribue à sa meilleure compréhension dans un contexte où des individus et des entreprises dotés en capital – qu'il soit économique, social, culturel et symbolique – sont impliqués. L'originalité de notre thèse repose sur l'articulation de ces deux approches méthodologiques. Dans un second temps, nous présenterons l'objet de notre recherche en définissant les critères de sélection et les principales caractéristiques des trois cas à l'étude. Enfin, nous conclurons par une présentation du mode de collecte et de traitement des données sur lesquelles notre thèse repose.

## 1. Méthodologie

### 1.1 Stratégie de recherche

Dans le chapitre théorique, nous avons démontré combien l'étude du processus de transmission d'une maison d'édition littéraire est complexe, compte tenu de l'interrelation entre les acteurs, le contexte et les conditions dans lesquels le processus s'opère. Pour illustrer les différentes possibilités, nous avons eu recours à l'approche par études de cas. Deux raisons nous ont conduits à procéder ainsi. D'une part, cette méthode permet, selon Robert K. Yin, d'analyser « des situations où l'on veut éclairer les comment et les pourquoi des phénomènes, dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle<sup>411</sup> ». Ainsi, indique Yves Gagnon, l'étude de cas est « appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels et collectifs<sup>412</sup> » dans un contexte où « les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires, compte tenu d'une abondance de variables pertinentes<sup>413</sup> ». Elle permet d'établir une description, suivie d'une explication et d'une situation dans son contexte, avec l'ambition de pouvoir élaborer, à l'issue de la recherche, certaines hypothèses<sup>414</sup>. La qualité d'une étude de cas, précise Guillaume Latzo-Toth, « dépend non seulement du choix du terrain [...], mais tout autant de la qualité du travail de description effectué par le chercheur, car c'est dans la description elle-même qu'émergent des logiques, dynamiques et processus encore inconnus et donc susceptibles d'apporter de l'information nouvelle à des chercheurs<sup>415</sup> ».

---

<sup>411</sup> YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>e</sup> édition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, p.13-14.

<sup>412</sup> GAGNON, YVES C. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2012, p. 2.

<sup>413</sup> YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods* [...], p. 14.

<sup>414</sup> COLLERETTE, Pierre. « L'étude de cas au service de la recherche », *Recherche en soins infirmiers*, n°50, Septembre 1997, p. 81-88.

<sup>415</sup> LATZKO-TOTH, Guillaume. « L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques », Note de recherche 2009-03, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST), 2009, p. 28.

D'autre part, selon Pascale Landry, qui s'est intéressée à la succession de direction dans plusieurs organisations culturelles au Québec, « les recherches portant sur les successions sont marquées par la prédominance de travaux réalisés à partir de données d'archives<sup>416</sup> ». Or, nous avons vu dans le chapitre théorique qu'il n'existe guère de travaux sur la transmission d'entreprises éditoriales au Québec, notamment en raison de l'absence d'archives sur la question. Compte tenu de cette situation, le choix de l'étude de cas semble adapté à nos objectifs, puisque cette méthode permet de réaliser des recherches de type exploratoire et s'avère utile lorsqu'on tente « de comprendre des phénomènes nouveaux ou en forte croissance [...] sur lesquels les théories existantes sont souvent mal adaptées<sup>417</sup> ».

En outre, pour pallier l'absence d'archives, nous avons procédé par entrevues, comme nous le verrons plus loin. Bien que l'étude de cas soit une méthode largement utilisée, elle fait l'objet de critiques portant, notamment, sur « l'absence de vérification de la validité et de la fidélité ainsi que sur une fausse interprétation ou une généralisation des résultats<sup>418</sup> ». Il s'agit d'une méthode de recherche subjective qui requiert une implication importante du chercheur face à un terrain particulier dont il ne peut contrôler toutes les variables, son application étant « limitée à un milieu donné<sup>419</sup> ».

La principale difficulté, en ce qui nous préoccupe, a consisté à isoler le phénomène étudié – le processus de transmission – de sa réalité pour le comprendre et de tenter d'en contrôler toutes les variables. Notre étude s'appuie sur une démarche exploratoire qui « accorde la primauté à

---

<sup>416</sup> LANDRY, Pascale. *Essais sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles au Québec*, Thèse (Ph.D.), HEC Montréal, Montréal, 2014, p. 85.

<sup>417</sup> ROY, Simon N. « L'étude de cas » dans B. GAUTHIER, *Recherche sociale*, 5<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 200.

<sup>418</sup> ALEXANDRE, Marie. « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple », *Recherches qualitatives*, vol. 32 (1), 2013, p. 27.

<sup>419</sup> LESSARD-HÉBERT, Michelle, Gabriel GOYETTE et Gérald BOUTIN. *La recherche qualitative, fondements et pratiques*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions Nouvelles, 1996, p.67.

l'enquête, à l'observation, voire à l'expérience et essaie d'en tirer des leçons plus générales<sup>420</sup> ». Notre intention n'est donc pas de généraliser ou de proposer un modèle applicable à toute une population, mais plutôt de mettre en lumière les changements induits par le processus de transmission, quelle que soit sa forme, dans des cas précis, à partir d'un croisement théorique original entre management et sociologie de la culture appliqué à un corpus tiré de situations authentiques.

Avant d'entamer cette thèse, nous avons eu l'occasion d'observer les défis que constitue la transmission de maisons d'édition littéraire étroitement associées à leur fondateur lorsque nous étions dans le milieu du livre. Nous avons pu alors prendre la mesure des enjeux qui se posent lorsque la relève n'a pas été planifiée à temps. Cette expérience nous a doté d'une connaissance préalable des difficultés propres au secteur de l'édition, vues de l'intérieur. Mais le fait d'être un professionnel du milieu de l'édition ne nous a pas seulement sensibilisés à cette question. Il a aussi grandement facilité l'établissement de rapports et de liens de confiance nécessaires pour avoir un accès privilégié à certaines données de la part des participants lorsque le travail de terrain a débuté. Toutefois, cette proximité peut avoir des conséquences sur la qualité de la recherche, ne serait-ce que par la difficulté à trouver la distance critique suffisante, en raison même de notre expérience et des convictions personnelles qu'elle a pu forger au fil des années.

Conscients des risques de biais qui peut résulter de cette proximité avec les participants à la recherche, nous avons tenté de nous éloigner de nos préjugés en prenant plusieurs précautions. Tout d'abord, nous n'avons entretenu aucune relation professionnelle avec les entreprises étudiées lors du processus de collecte des données. Il s'agit là d'une condition essentielle, selon

---

<sup>420</sup> MARTIN, Olivier. « Induction-déduction », *Sociologie* [En ligne], « Les 100 mots de la sociologie », 1<sup>er</sup> octobre 2012, <http://sociologie.revues.org/1594> (Page consultée le 16 novembre 2014.)

Yves Gagnon, pour « assurer l'impartialité des données<sup>421</sup> ». De plus, chaque entrevue a fait l'objet d'une entente de confidentialité dans laquelle la méthodologie était clairement présentée et expliquée aux participants<sup>422</sup>. Enfin, notre travail de recherche a fait l'objet d'un suivi régulier et d'une vigilance soutenue des codirecteurs de thèse pour attester de la cohérence et de la pertinence de chaque étape du processus et, à terme, de la qualité et de la viabilité de notre recherche. C'est précisément le fait de soumettre les acquis de l'expérience professionnelle aux outils théoriques qui nous intéressait en engageant cette thèse, convaincu de la possibilité de mener ce travail d'un point de vue scientifique et de la fertilité d'une telle démarche. Plusieurs allers retours entre le terrain et le cadre théorique ont été nécessaires, ne serait-ce que pour nous assurer que ce dernier était solide et pertinent. L'objectif de tout chercheur est de décrire et de comprendre un phénomène. Avec le temps, notre objet de recherche s'est transformé, puis raffiné en fonction de l'évolution des processus de transmission étudiés et des changements engendrés au sein des entreprises retenues dans notre corpus.

Toute étude de processus implique de s'ajuster aux nouvelles réalités, interactions et dynamiques vécues par les individus et les entreprises étudiées. Nous avons donc été contraints d'adapter notre analyse face à l'évolution – parfois inattendue – du processus de transmission. Plusieurs questions ont évolué ou émergé en cours de travail sur le terrain et ont confronté nos intuitions de départ, basées sur la revue de la littérature et la théorie. Ainsi, nous avons pu constater que les transferts de direction et de propriété pouvaient être réalisés en ordre différent selon le type d'entreprise, avec des conséquences majeures sur l'évolution du processus de transmission. De plus, nous avons constaté que le rôle et les positions des différents acteurs dans les entreprises étudiées évoluaient au fil du temps, ce qui implique d'adapter les questions de recherche aux nouvelles réalités vécues par les participants.

---

<sup>421</sup> GAGNON, YVES C. *L'étude de cas comme méthode de recherche* [...], p. 53.

<sup>422</sup> Voir annexe 2 « Formulaire de consentement », p. 448-449.

## 1.2 Outils méthodologiques

L'un des défis de notre recherche consiste à élaborer un cadre opératoire qui tient compte à la fois des particularités de notre sujet d'étude, mais aussi des théories préexistantes qui nous ont offert des pistes de réflexion précieuses. La nature et les caractéristiques des cas étudiés ont aussi déterminé le choix du cadre théorique qui emprunte des outils méthodologiques à deux champs disciplinaires distincts, mais complémentaires, le management et la sociologie de la culture.

### *1.2.1 Approche managériale*

La transmission d'entreprise, quel qu'en soit le secteur d'activité, est le résultat d'un processus constitué d'une série de trois étapes – planification, transition et succession – pendant lesquelles ont lieu les transferts de propriété (actifs) et de direction (leadership)<sup>423</sup>. Nous avons identifié des critères spécifiques propres aux modalités de transmission dans une perspective managériale. Pour ce faire, nous avons bâti une grille d'analyse (voir tableau 3) qui prend en compte les spécificités et les similarités des entreprises étudiées.

Cette grille nous a permis d'identifier les objets et de réfléchir aux conditions de la transmission. Elle permet ainsi d'envisager nos deux premières questions de recherche, soit « Qu'est-ce qui se transmet dans le cas d'une maison d'édition littéraire au Québec? » et « Comment se déroule le processus de transmission ? ».

---

<sup>423</sup> Voir « La reprise d'une entreprise », p. 34.

<b>1. Type d'entreprise :</b>
1.1 Entreprise familiale
1.2 Entreprise non familiale
<b>2. Étapes du processus :</b>
2.1 Planification
2.2 Transition
2.3 Succession
<b>3. Éléments caractéristiques des transferts :</b>
3.1 Transfert de propriété :
3.1.1 Modalités de transmission
3.1.2 Identification du repreneur/successeur
3.1.3 Évaluation de la valeur marchande de l'entreprise
3.1.4 Consultation d'experts
3.1.5 Mise en œuvre et transfert de propriété
3.2 Transfert de direction :
3.2.1 Phase d'incubation
3.2.2 Préparation de la relève
3.2.3 Période de règne conjoint
3.2.4 Désengagement du prédécesseur

**Tableau 2**  
**Critères d'analyse managériale du processus de transmission**

### 1.2.2 Approche sociologique

La particularité de cette thèse est de s'intéresser aussi à la nature de ce qui est transmis (ou non), c'est-à-dire un métier, une entreprise ou un patrimoine, dans un environnement particulier – le champ littéraire – où gravitent des entreprises et des individus dotés en capital économique, social, culturel et symbolique. Les travaux de Pierre Bourdieu sur l'économie des biens symboliques offrent des outils méthodologiques précieux pour cerner les particularités du processus de transmission d'entreprises éditoriales.

Dans un premier temps, nous avons identifié les critères déterminants propres à l'économie des biens symboliques, soient la notion de capital (économique, culturel, social et symbolique) associée au concept d'*habitus*. Ces termes, définis dans le chapitre théorique<sup>424</sup>, permettent d'aborder les enjeux « symboliques » de la transmission d'une maison d'édition littéraire au Québec. En effet, nous croyons que le processus de transmission est motivé par le fait de

<sup>424</sup> Voir « Économie des biens symboliques », p. 47.

posséder (ou non) un ensemble de capitaux, par la capacité (ou non) de les transmettre et, enfin, par le fait que ces derniers soient mobilisés et convertis pour assurer la reconnaissance et la légitimité du processus et des personnes impliquées par leur milieu d'appartenance. Nous avons donc retenu plusieurs critères d'analyse sociologique (voir tableau 4). Ils nous conduisent notamment à considérer la situation socioprofessionnelle des personnes impliquées, la perception générale de l'entreprise et l'évolution de ces positions (avant et après le processus) pour tenter de saisir les enjeux spécifiques de la transmission de maison d'édition littéraire.

Selon le type d'entreprise et la nature de ce qui est transmis, certains critères ont plus d'importance que d'autres. Dans le cas d'une entreprise familiale, les caractéristiques sociographiques, notamment les origines et l'influence familiales (*habitus*), ont un poids déterminant sur l'intention de continuité et la nécessité de transmission du patrimoine familial entre les générations. Dans le cas d'une relève, interne ou externe, nous avançons l'hypothèse que les caractéristiques professionnelles, constituées d'un ensemble de capitaux social, culturel et symbolique, sont décisives au moment du recrutement de la personne qui prendra la direction, ne serait-ce que pour justifier la légitimité de sa position dans l'entreprise. L'approche sociologique permet non seulement de mieux cerner ce qui est transmis, au-delà de la direction et de la propriété, mais elle met aussi en avant les acteurs qui interviennent dans le processus. Quel que soit le type de processus (succession, relève ou vente), l'une des conditions *sine qua non* pour qu'une maison d'édition littéraire soit transmise, c'est qu'elle bénéficie d'une image de marque (prestige et réputation du catalogue) et d'une position (économique et symbolique) favorables au point de justifier qu'un repreneur s'y intéresse.

<b>1. Situation socioprofessionnelle (individus) :</b>
1.1 Caractéristiques sociographiques :
1.1.1 Âge/Sexe
1.1.2 Origines familiales ( <i>habitus</i> )
1.1.3 Niveau de scolarité ( <i>capital culturel</i> )
1.1.4 Lieu de résidence et de travail
1.2 Caractéristiques professionnelles :
1.2.1 Formation ( <i>capital social</i> )
1.2.2 Trajectoire intellectuelle et professionnelle ( <i>capital culturel</i> )
1.2.3 Nombre d'années d'expérience professionnelle ( <i>capitaux culturel et symbolique</i> )
1.2.4 Réseaux ( <i>capital social</i> )
1.2.5 Autres activités professionnelles ( <i>capital social</i> )
<b>2. Type d'entreprise :</b>
2.1 Entreprise familiale
2.2 Entreprise non familiale
<b>3. Perception générale de l'entreprise (avant et après le processus de transmission):</b>
3.1 Position en termes de reconnaissance :
3.1.1 commerciale ( <i>capital économique</i> )
3.1.2 image de marque ( <i>capital symbolique</i> )
3.2 Position dans le champ littéraire :
3.2.1 Relations avec les pairs ( <i>capital social</i> )
3.2.2 Relations avec le milieu associatif ( <i>capital social</i> )
3.2.1 Relations avec les pouvoirs publics ( <i>capital symbolique</i> )

**Tableau 3**  
**Critères d'analyse sociologique du processus de transmission**

Les critères d'analyse sociologique portant sur la perception générale de l'entreprise permettent de mesurer la position symbolique des individus et de l'entreprise dans le contexte particulier qu'est le champ littéraire québécois. Enfin, cette grille d'analyse permet de rendre compte de l'évolution de ces positions entre une période exprimée en  $t$  (avant le processus) et  $t+n$  (après le processus). Il s'agit là d'identification de « moments-clés », propres au contexte dans lequel le processus de transmission s'est déroulé, et, par conséquent, de faire ressortir les enjeux symboliques qu'il engendre.

<b>1. « Avant » (Historique)</b>
<b>2 « Pendant » (Période de transmission - t)</b>
2.1 Portrait de l'entreprise (avant la transmission)
2.1.1 <i>Modes d'organisation</i>
2.1.1.1 Aspects juridiques et financiers
2.1.1.2 Capital
2.1.1.3 Chiffre d'affaires
2.1.2 <i>Mode de fonctionnement</i>
2.1.2.1 Personnel
2.1.2.2 Mode de production
2.1.3 <i>Politiques éditoriales</i>
2.1.3.1 Titres et auteurs marquants
2.1.4 <i>Modes d'échanges et partenariats internationaux</i>
2.1.4.1 Réseaux locaux
2.1.4.2 Réseaux internationaux (achat/vente de droits)
2.1.5 <i>Politiques commerciales</i>
2.1.5.1 Diffusion et distribution
2.1.5.2 Implication de l'éditeur dans la commercialisation
2.1.5.3 Pratiques promotionnelles
2.1.6 <i>Position dans le champ</i>
2.1.6.1 Relations avec les pairs
2.1.6.2 Relations avec le milieu associatif
2.1.6.3 Relations avec les pouvoirs publics
2.2 Processus de transmission
2.2.1 <i>Transfert de direction</i>
2.2.1.2 Incubation
2.2.1.3 Préparation de la relève
2.2.1.4 Période de règne conjoint
2.2.1.5 Désengagement
2.2.2 <i>Transfert de propriété</i>
2.2.2.2 Réflexion
2.2.2.3 Consultation d'experts financiers, fiscaux et juridiques
2.2.2.4 Choix du mode de transfert
2.2.2.5 Décision et application
<b>3 « Après » (Effets du processus de transmission - t + n)</b>
3.1 Sur les individus
3.2 Sur l'entreprise
3.1.1 <i>Modes d'organisation</i>
3.1.1.1 Aspects juridiques et financiers
3.1.1.2 Capital
3.1.1.3 Chiffre d'affaires
3.1.2 <i>Mode de fonctionnement</i>
3.1.2.1 Personnel
3.1.2.2 Mode de production
3.1.3 <i>Politiques éditoriales</i>
3.1.3.1 Titres et auteurs marquants
3.1.4 <i>Modes d'échanges et partenariats internationaux</i>
3.1.4.1 Réseaux locaux
3.1.4.2 Réseaux internationaux (achat/vente de droits)
3.1.5 <i>Politiques commerciales</i>
3.1.5.1 Diffusion et distribution
3.1.5.2 Implication de l'éditeur dans la commercialisation
3.1.5.3 Pratiques promotionnelles
3.1.6 <i>Position dans le champ</i>
3.1.6.1 Relations avec les pairs
3.1.6.2 Relations avec le milieu associatif
3.1.6.3 Relations avec les pouvoirs publics

**Tableau 4 | Critères d'analyse combinée du processus de transmission**

### 1.2.3 Combinaison des deux approches

Afin de répondre à la troisième partie de notre question de recherche, c'est-à-dire « Quels changements entraîne le processus de transmission dans le cas des entreprises à l'étude ? », nous proposons une combinaison inédite des approches managériale et sociologique. Dès le départ, nous avons eu l'intuition que notre recherche emprunterait des chemins de traverse en proposant un cadre théorique original, résultant de l'imbrication des approches managériale et sociologique avec l'hypothèse qu'il existe des relations causales entre les deux. Aussi, nous avons envisagé la possibilité de combiner les différents outils méthodologiques en abordant la question de la transmission dans une perspective diachronique, c'est-à-dire comme le résultat d'un processus qui évolue dans le temps et qui produit des effets spécifiques sur les individus et les entreprises. Pour ce faire, nous avons dégagé trois phases distinctes: « avant », « pendant » et « après » le processus de transmission (voir tableau 5). Pour rendre compte de la première phase, nous ferons une présentation historique de l'entreprise, suivrons son évolution, et analyserons les caractéristiques sociographiques et professionnelles des acteurs impliqués à la veille du processus. La seconde phase, aussi appelée période de transmission (ou de transition), correspond au moment crucial où le processus est enclenché et que plusieurs étapes de planification et de transition ont débuté. Il s'agit d'un moment clé ( $t$ ) où il est nécessaire de réaliser le portrait détaillé de l'entreprise au début du processus de transmission. Pour ce faire, nous avons emprunté la méthodologie développée par Bertrand Legendre et Corine Abensour dans le cadre d'enquêtes réalisées sur la situation des nouveaux et des petits éditeurs français<sup>425</sup>. Les chercheurs ont identifié plusieurs critères qui rendent compte successivement des modes d'organisation et du fonctionnement des entreprises étudiées, de leurs politiques éditoriales et commerciales, ainsi que des modes d'échanges et de partenariats.

---

<sup>425</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Regards sur l'édition. I. Les petits éditeurs. Situations et perspectives*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 168 p. ; *Regards sur l'édition. II. Les nouveaux éditeurs (1988-2005)*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 128 p.

À ces critères, nous avons ajouté une dimension symbolique propre à la position de la maison d'édition dans le champ littéraire. Chaque élément principal est segmenté en sous-critères secondaires permettant d'avoir une analyse détaillée combinant des indicateurs managériaux (aspects juridiques et financiers, capital, chiffre d'affaires, gestion, etc.) et sociologiques (capital social et symbolique) sur les individus et l'entreprise plongés au cœur du processus de transmission. Enfin, une troisième phase permet de mesurer les effets du processus de transmission ( $t+n$ ) en observant les changements au fil du temps. Cette période correspond au moment où les individus impliqués considèrent que le processus de transmission a été complété, par exemple, lorsque les transferts de direction et de propriété sont terminés. Cette période varie selon le type d'entreprise – familiale ou non – et la nature de ce qui est transmis. Dans tous les cas, la durée du processus est révélatrice de la complexité de la transmission d'une maison d'édition littéraire, compte tenu de la présence d'actifs tangibles (actifs) et intangibles (capital symbolique). Cette réalité a eu des conséquences sur notre démarche puisqu'elle a nécessité un suivi de cinq ans (2009-2014), afin de produire le portrait le plus juste possible des entreprises en cours de transmission. Ainsi, selon les cas étudiés, plusieurs années pouvaient s'écouler entre les différentes phases, nécessitant à chaque fois de rencontrer les individus et de faire un portrait de l'entreprise pour analyser la situation. La flexibilité d'une approche combinée nous a permis d'adapter notre méthodologie aux contraintes du terrain qui ont été nombreuses, et malgré lesquelles nous avons néanmoins veillé à assurer une certaine homogénéité. Toutefois, explique Simon N. Roy, « une certaine variabilité est souhaitable et même nécessaire si l'on veut expliquer des variations ou établir des relations causales à l'aide de comparaisons entre les cas<sup>426</sup> ». Conscient de cette réalité, nous avons retenu plusieurs critères de sélection assurant une certaine cohérence, nécessaire pour être en mesure de décrire une réalité que nous avons cherché à comprendre en profondeur.

---

<sup>426</sup> ROY, Simon N. « L'étude de cas » [...], p. 215.

## 2. Présentation des études de cas

Dans le cadre de ce travail, les trois maisons d'édition littéraire retenues constituent des illustrations de la problématique étudiée, et non des exemples d'une population considérée « idéale ». Nous sommes conscients des limites que cela engendre. Toutefois, compte tenu des particularités et du type de processus de transmission propres à chaque entreprise étudiée, il aurait été vain de tendre à une généralisation des résultats. Cette situation n'est pas propre à notre thèse. Selon Yves Gagnon, « il y a peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population [...] Il faut accepter que les résultats de l'étude de cas soient la plupart du temps une théorie idiosyncrasique. Cette dernière ne s'appliquant qu'à un phénomène ou l'un de ses processus précis<sup>427</sup> ».

Le choix du corpus est justifié par la nécessité d'illustrer différents types de processus de transmission, chaque cas étant considéré comme une forme d'expérimentation. Notre recherche s'est concentrée sur trois maisons d'édition littéraire au Québec : les Éditions Hurtubise, Les Éditions du Septentrion et XYZ Éditeur. Ces maisons d'édition font partie d'une même génération d'entreprise dont les fondateurs (ou dirigeants) sont déterminés à céder leur entreprise, étant arrivés à l'âge de la retraite. Malgré des caractéristiques communes, elles présentent des différences – en termes de chiffres d'affaires, de catalogues et de ressources – et des singularités importantes – notamment la forte assimilation de l'entreprise au fondateur/dirigeant – qui vont avoir une influence déterminante sur les conditions et le type de processus de transmission.

---

<sup>427</sup> GAGNON, YVES C. *L'étude de cas comme méthode de recherche* [...], p. 3.

	<b>ÉDITIONS HURTUBISE</b>	<b>ÉDITIONS DU SEPTENTRION</b>	<b>XYZ ÉDITEUR</b>
<b>Date de création</b>	1960	1988	1985
<b>Forme juridique</b>	Société par actions	Société par actions	OBNL
<b>Capital</b>	Familial	individuel	individuel
<b>Chiffre d'affaires</b>	Millions \$	Milliers \$	Milliers \$
<b>Fondateur(s)</b>	Claude Hurtubise	Denis Vaugeois	Gaëtan Lévesque Maurice Soudeyns
<b>Direction</b>	Hervé Foulon	Gaston Deschênes	Gaëtan Lévesque André Vanasse
<b>Propriété</b>	Hervé Foulon (majoritaire)	Denis Vaugeois (80 %) Gaston Deschênes (20 %)	Gaëtan Lévesque (50 %) André Vanasse (50 %)
<b>Personnel (régulier)</b>	+ de 40 personnes	5 personnes	4 personnes
<b>Éditorial</b>			
<b>- catalogue</b>	+ de 1 300 titres (2000)	+ de 200 titres (1998)	+ de 580 titres (2008)
<b>- rythme de production annuel</b>	65 titres/an (2000)	28 titres (1998)	37 titres (2008)
<b>Commercial</b>	interne	externe	externe
<b>- diffusion</b>	Distribution HMH	Diffusion Dimédia	Diffusion Dimédia
<b>- distribution</b>	Distribution HMH	Diffusion Dimédia	Diffusion Dimédia
<b>Transmission</b>			
<b>Processus</b>	Succession familiale	Relève interne	Vente
<b>Prédécesseur/cédant</b>	Hervé Foulon	Denis Vaugeois	Gaëtan Lévesque André Vanasse
<b>Successeur/repreneur</b>	Arnaud et Alexandrine Foulon (enfants)	Gilles Herman (gendre)	Groupe HMH (fiducie familiale Foulon)
<b>Période de transition</b>	2000-2012	1998-2010	2008-2012

**Tableau 5**  
**Principales caractéristiques des trois maisons d'édition littéraire retenues**  
**à la veille du processus de transmission**

## 2.1 Critères de similarité

Notre échantillon découle donc d'une sélection produite en fonction de critères de similarité et de singularité. En ce qui concerne les similarités, les trois entreprises répondent toutes aux critères suivants:

1. Il s'agit de maisons d'édition littéraire québécoises, familiales ou non, fondées après 1960 et plongées dans un processus de transmission, quelle que soit sa forme, plus ou moins avancé. Au moment de débiter notre recherche, les prédécesseurs – Hervé Foulon (Hurtubise), Denis Vaugeois (Septentrion), André Vanasse et Gaëtan Lévesque (XYZ Éditeur) – avaient déjà commencé les premières démarches de transferts de direction et/ou de propriété au profit des successeurs/repreneurs, soient Arnaud et Alexandrine Foulon (Hurtubise), Gilles Herman (Septentrion) et le Groupe HMH (XYZ Éditeur).

2. Le but de notre recherche étant d'étudier un phénomène actuel dans son contexte, il était nécessaire que notre échantillonnage reflète les réalités vécues par les entreprises et les différents acteurs impliqués. Ainsi, lors de nos premières démarches, les entreprises avaient toutes entrepris une période de transition qui, selon les cas, durera plus ou moins longtemps : de 2000 à 2012 pour Hurtubise, de 1998 à 2010 au Septentrion et de 2008 à 2012 chez XYZ Éditeur.

3. Enfin, il s'agit d'entreprises indépendantes, c'est-à-dire qu'elles contrôlent au moins deux des trois conditions décrites par Bertrand Legendre, soient « l'indépendance du choix éditorial (liberté totale du responsable de la maison de choisir ce qu'il veut publier), l'indépendance financière (contrôle total du capital par le responsable de la maison et absence de tout endettement susceptible de permettre à un débiteur de peser sur ces décisions) et

l'indépendance commerciale (contrôle d'un outil de diffusion et de distribution)<sup>428</sup> ». Comme nous l'avons vu dans le chapitre historique, au Québec le milieu de l'édition littéraire regroupe une multitude de PME fortement personnalisées, à l'image de leurs fondateurs et/ou dirigeants. Notre recherche s'intéresse uniquement aux PME à capitalisation privée, c'est-à-dire à des entreprises qui sont la propriété d'une ou de plusieurs particuliers, lesquels ont investi les capitaux nécessaires à sa création. Cette thèse repose sur l'hypothèse qu'une des difficultés inhérentes à la transmission réside dans ce regroupement, au sein des entreprises, de la direction et du contrôle du capital, l'éditeur incarnant à la fois, la valeur économique et symbolique de la maison d'édition.

## 2.2 Critères de singularité

Bien que les entreprises retenues dans notre échantillonnage partagent l'ensemble des caractéristiques décrites plus tôt, elles présentent aussi plusieurs critères distinctifs qui contribuent à la diversité et à la qualité de notre recherche :

1. Selon le type d'entreprise, familiale ou pas, le processus de transmission diffère. Ainsi, la volonté de continuité lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale dans laquelle les intérêts de l'entreprise et de la famille sont étroitement entremêlés est souvent déterminante, notamment par souci de préservation du patrimoine familial. Dans le cas d'une entreprise non familiale, l'intention de continuité repose sur d'autres motivations – maintien et croissance de l'entreprise, intérêts pour les actifs, etc. – justifiant le processus de transmission, quel que soit sa forme.

2. La forme juridique d'une entreprise – société par actions ou OBNL – peut aussi avoir une influence sur les conditions du processus de transmission puisqu'elle est directement reliée à la

---

<sup>428</sup> LEGENDRE, Bertrand. « Quel avenir pour les éditeurs de tailles moyenne ou petite? », *Où va le livre*, Paris, La Dispute, 2007, p. 86.

question des attentes et des performances économiques. Dans le cas d'une société par actions, les actionnaires espèrent un certain rendement, voire un retour sur investissement à plus ou moins long terme. À l'inverse, un OBNL est, selon la définition officielle, « un groupement d'individus qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires à partager entre les membres<sup>429</sup> ». Selon la forme juridique de l'entreprise, la pression économique n'est pas la même lorsqu'il s'agit d'en évaluer la valeur et d'en assurer la gestion.

3. Le type d'activités – éditoriales et commerciales – est en lien avec le critère d'indépendance présenté plus tôt. Le fait qu'une entreprise ait (ou pas) le contrôle de plusieurs opérations liées à l'édition, la production, la commercialisation et la distribution des livres a des incidences majeures lorsqu'il s'agit d'en assurer la transmission. Tout changement de propriété et de direction entraîne des modifications dans les façons de faire. On peut supposer, par exemple, que l'acquisition d'une maison d'édition par une autre a pour effet de modifier la structure et les modes de fonctionnement, ne serait-ce que pour des questions d'économie d'échelle.

4. Selon la grosseur (exprimée en nombre de titres et d'auteurs) et l'importance (exprimée en termes de capitaux économique et symbolique) du catalogue d'une maison d'édition littéraire, les enjeux entourant la transmission d'une maison d'édition littéraire diffèrent. Quantité et qualité sont indissociables dans notre analyse et l'importance d'un catalogue ne se limite pas au nombre de titres publiés qui est, dans le cas des entreprises retenues, de 200 jusqu'à 1300 titres. Cette question est en lien direct avec l'apport des outils sociologiques, notamment les notions de capitaux économique et symbolique. Les titres et les auteurs d'une maison d'édition littéraire sont des « actifs » tangibles (revenus), mais aussi intangibles (image de

---

<sup>429</sup> QUÉBEC. « Qu'est-ce qu'une personne morale sans but lucratif », *Registraire des entreprises*, [En ligne], <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx> (Page consultée le 14 mars 2014).

marque, réputation, renommée, rayonnement, etc.). Nous comprenons que ce critère de distinction est majeur puisqu'il exprime la valeur symbolique d'un catalogue qui peut constituer, dans le cas d'une vente d'une maison d'édition à une autre, un facteur attractif.

### **3. Collecte et traitement des données**

#### **3.1. Données primaires**

Étant donné que nous abordons une recherche sur des objets et une situation en constante évolution, il était nécessaire de délimiter le processus étudié tant « par rapport au temps que par rapport à l'objet et au contexte de l'étude<sup>430</sup> ». Il est reconnu, précise Yves Gagnon, que « les études de cas utilisant plusieurs sources de données sont de meilleure qualité<sup>431</sup> ». Pour ce faire, nous avons privilégié des entrevues, considérées comme des sources d'information de première main, complétées par des données secondaires issues de recherches subséquentes dans les fonds d'archives et des entreprises retenues. Cette approche par « triangulation des données » permet, selon Jacques Hamel, de « placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief<sup>432</sup> ». La dimension de notre échantillon est modeste, n'ayant pas l'ambition d'être représentative d'un point de vue statistique des réalités vécues par l'ensemble des maisons d'édition littéraires au Québec. Mais il s'agit là d'un terrain fécond pour des recherches futures. Nous nous sommes donc concentrés sur les stratégies et les enjeux – économiques, culturels, sociaux et symboliques – propres à la transmission d'une maison d'édition littéraire au Québec. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche de travail systématique selon un plan précis appliqué (et adapté) à chaque étude de cas (voir tableau7).

---

<sup>430</sup> THIÉTART, Raymond Alain. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003, p.128-130.

<sup>431</sup> GAGNON, YVES C. *L'étude de cas comme méthode de recherche* [...], p. 60.

<sup>432</sup> HAMEL, Jacques. *Études de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 104.

	ÉDITIONS HURTUBISE	ÉDITIONS DU SEPTENTRION	XYZ ÉDITEUR
<b>Données primaires : entrevues</b>			
<b>Prédécesseur</b>	Hervé Foulon (PDG) 2 entrevues + rencontres informelles	Denis Vaugeois (PDG) 2 entrevues + rencontres informelles	Gaëtan Lévesque (DA) 1 rencontre (2009)  André Vanasse (PDG) 2 entrevues + rencontres informelles
<b>Période</b>	2009-2012	2009-2012	2009-2012
<b>Successeur/Reprenneur</b>	Arnaud Foulon (VP) 3 entrevues + rencontres informelles Alexandrine Foulon (VP) 2 entrevues + rencontres informelles	Gilles Herman (DG) 2 entrevues + rencontres informelles	Hervé Foulon (PDG) Arnaud Foulon (VP) 2 entrevues + rencontres informelles
<b>Période</b>	2009-2013	2009-2012	2009-2012
	Thierry Viellard (ex-directeur général) 1 rencontre (2012)	Marcelle Cinq-Mars (ex-éditrice) 1 entrevue (2014)	Marie Pierre Barathon (éditrice) 1 entrevue (2012)
		Gaston Deschênes (éditeur et ex-directeur général) 1 entrevue (2014)	Josée Bonneville (éditrice) 1 entrevue (2012)
			Dominique Lemay (directrice) 1 entrevues + rencontres informelles (2012)
<b>Données secondaires</b>			
Fonds d'archives	x	x	x
Catalogues (éditeurs)	x	x	x
Matériel promotionnel	x	x	x
Articles, site Internet, blogs, etc.	x	x	x

**Tableau 6**  
**Sources et modes de collecte des données**<sup>433</sup>

<sup>433</sup> Voir Bibliographie « Entrevues et conférences », p. 458.

Plus d'une vingtaine de témoignages ont été recueillis lors d'entrevues réalisées sur une période de cinq ans (2009-2014). Cette technique de collecte de données a été favorisée pour avoir un accès direct à des informations inédites auprès des acteurs impliqués dans le processus de transmission. Elle contribue à développer une compréhension en profondeur des dimensions objectives et subjectives en étant à l'écoute des expériences vécues sur le terrain. Nous avons adopté une approche d'entrevues semi-directives pour laisser un certain « degré de liberté » aux participants tout en nous assurant d'atteindre le niveau de profondeur recherché<sup>434</sup>. Pour ce faire, un canevas d'entrevue a été bâti en lien avec les objectifs de recherche et les outils méthodologiques présentés plus tôt. Il contient à la fois des questions précises – situation socioprofessionnelle, type d'entreprise, fonctionnement de la structure – et des questions plus ouvertes, quoique structurées, pour mesurer la perception générale de l'entreprise, la compréhension du processus de transmission et des enjeux qui y sont associés. Comme les entrevues étaient réalisées à des moments-clés – soit « avant », « pendant » et « après » le processus de transmission – les réponses, mises en relation les uns avec les autres, nous donnaient des pistes de réflexion nécessaires pour mesurer l'évolution du processus et des perceptions. Le but n'était pas d'obtenir de « bonnes » réponses, mais plutôt de comprendre « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés<sup>435</sup> ».

Selon les cas, la flexibilité de cette approche permettait de s'ajuster en cours de route parce que la transmission d'une entreprise, souvent assimilée aux fondateurs, peut être un sujet délicat, voire émotif. Cette recherche est marquée par quelques refus de communication, soit parce que les personnes interrogées restaient sur leurs gardes, soit par simple refus de participer. Bien qu'il soit difficile de connaître avec certitude les motivations des personnes qui ont refusé de

---

<sup>434</sup> GAGNON, YVES C. *L'étude de cas comme méthode de recherche* [...], p. 61.

<sup>435</sup> CAMPENHOUDT, Luc van et Raymond QUIVY. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, 2011, p. 196.

participer à notre recherche, nous pouvons en conclure que les questions entourant le processus de transmission soulèvent des sujets délicats et, dans certains cas, difficiles, voire douloureux à aborder. Notre ambition de départ était d'analyser toute forme de transmission, y compris l'absence de transmission. Toutefois, il est apparu rapidement que cette situation est marquée par un mutisme généralisé autour de la forte assimilation de l'entreprise au fondateur, avec toutes les difficultés de lâcher prise qui en résultent lorsque les questions de succession se posent. Ces résistances témoignent de l'importance des enjeux économique, culturel, social et symbolique propres à la transmission d'entreprises œuvrant dans l'économie des biens symboliques, certains éditeurs préférant la disparition de la maison d'édition plutôt que de la transmettre ou de la vendre<sup>436</sup>.

Par souci de confidentialité, les entrevues semi-directives – d'une durée moyenne d'une heure – ont été menées seul à seul dans un lieu au choix des participants et enregistrées uniquement à des fins d'analyse et de transcription (réalisée par nos soins). Un formulaire de consentement a été présenté et remis à chacun en attirant l'attention sur la question de l'anonymat, leurs noms et leurs propos n'étant pas mentionnés dans les travaux et ne seraient connus que du chercheur et des directeurs de recherche s'ils le souhaitaient<sup>437</sup>. Personne ne s'est prévalu de cette option, une situation qui s'explique sans doute par le nombre limité de maisons d'édition au Québec qui rend l'anonymat plutôt inutile compte tenu du fait que les particularités de chaque entreprise en rendent aisée l'identification.

Comme il s'agit d'entreprises et de cas réels, la question de la confidentialité a été limitée aux types d'informations jugées sensibles, comme les chiffres d'affaires, les ventes et les montants des transactions de propriété lors de la vente d'une des entreprises concernées. Il est important

---

<sup>436</sup> Voir « Facteurs de succès ou d'échec du processus de transmission », p. 45.

<sup>437</sup> Voir annexe 2 « Formulaire de consentement », p. 448-449.

de mentionner que cette étude a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke qui a jugé qu'elle respecte les règles éthiques de la recherche<sup>438</sup>.

### 3.2 Les données secondaires

Bien que nous ayons privilégié l'entrevue comme source de données primaires, nous sommes conscients des limites de cette technique lorsqu'il s'agit pour les participants d'évoquer des événements historiques, par exemple, sur lesquels leur mémoire peut faire défaut. Pour compléter les informations recueillies sur le terrain, le recours à des données secondaires s'est imposé par l'analyse – qualitative et quantitative – de plusieurs sources de données, notamment des fonds d'archives, des catalogues, des outils et des documents promotionnels produits par les éditeurs. Cette analyse documentaire nous apparaît essentielle, ne serait-ce que pour corroborer les informations provenant d'autres sources. Plusieurs bases de données en ligne ont été consultées, notamment le Registraire des entreprises du Québec, le catalogue IRIS développé par BAnQ et les archives du GréIQ. Ces données ont servi à dresser l'historique des entreprises et à rendre compte des éventuels changements des modes d'organisation, de fonctionnement, des politiques éditoriales et commerciales avant ( $t$ ) et après ( $t+n$ ) le processus de transmission.

#### *3.2.1 Bases de données en ligne*

Dans un premier temps, nous avons consulté trois bases de données en ligne qui nous ont permis de retracer l'historique des entreprises et des catalogues étudiés. Par exemple, le Registraire des entreprises du Québec « tient un registre à caractère public dans lequel sont déposées et diffusées les principales informations relatives aux associations et les entreprises

---

<sup>438</sup> Voir annexe 3 « Certificat d'éthique », p. 450.

constituées au Québec ou qui y exercent des activités<sup>439</sup> ». En effectuant une recherche nominative, nous sommes en mesure de connaître toutes les informations légales, soient le type d'entreprise, la date d'incorporation, l'actionnariat (noms et coordonnées), les modifications de nom et de statut, etc. Il s'agit là d'une source d'information majeure et fiable sur les entreprises retenues puisque l'inscription à ce registre est obligatoire pour toutes sociétés enregistrées au Québec et que toutes modifications, notamment en cas d'achat ou de vente de l'entreprise, doivent être signalées au Registraire.

De son côté, le catalogue Iris, géré par BANQ, « donne accès aux descriptions de plus de quatre millions de documents imprimés, audiovisuels et numériques issus de la Collection nationale et de la Collection universelle de prêt et de référence<sup>440</sup> ». Il s'agit de la plus importante banque de données recensant, notamment dans la collection nationale, l'ensemble des ouvrages « publiés au Québec depuis l'adoption de la *Loi sur le dépôt légal* (1968) et près de 95 % de la production québécoise antérieure à cette date<sup>441</sup> ». Grâce au moteur de recherche, nous avons pu retracer l'intégralité de la production des maisons d'édition littéraire retenues selon différentes clés de tri telles que la date de parution, le genre, le nom des auteurs, le type de parution (imprimé ou numérique), etc. Ces données quantitatives ont permis d'établir l'évolution de la production (par titres publiés et par genre) de chaque maison depuis la fondation jusqu'à la fin du processus de transmission. Par comparaison entre les périodes, nous sommes en mesure d'évaluer les effets sur la production et la diversité éditoriales entraînés par les changements de direction et/ou de propriété sur chaque entreprise.

---

<sup>439</sup> REGISTRAIRE DES ENTREPRISES. « À propos », *Registraire des entreprises* [En ligne], [http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/a\\_propos/registraire/default.aspx](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/a_propos/registraire/default.aspx) (Page consultée le 29 septembre 2015).

<sup>440</sup> BANQ. *Guide d'utilisation du catalogue Iris*, BANQ, Montréal, 2007, p. 5.

<sup>441</sup> *Ibid*, p.5.

Enfin, les bases de données et les outils de recherche en ligne du GréIQ de l'Université de Sherbrooke offrent un accès en ligne à plus de 24 000 documents – monographies, thèses et mémoires, périodiques, corpus, entrevues et conférences, catalogues d'éditeurs, etc. – portant sur le livre au Québec<sup>442</sup>. Il s'agit d'une source précieuse de données lorsqu'il est nécessaire de compléter des informations, parfois parcellaires, obtenues lors des entrevues qui requièrent des vérifications complémentaires.

D'une part, l'accès à d'importants travaux – monographies, mémoires et thèses –, réalisés par des chercheurs associés au GréIQ, a contribué à l'enrichissement de nos connaissances sur les entreprises étudiées. Chaque étude de cas débute par une présentation historique des individus et des maisons d'édition étudiées, dont les sources sont, en grande majorité, tirées des archives du GréIQ et, en particulier, de *l'Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle* (HéIQ), sous la direction de Jacques Michon<sup>443</sup>. D'autre part, la consultation de documents d'archives – catalogues, entrevues et conférences, matériel promotionnel – classés par éditeur permet de compenser le peu, voire l'absence d'archives détenues par les maisons d'édition étudiées. Dans le cas de XYZ Éditeur, par exemple, la vente de l'entreprise au Groupe HMM a provoqué un morcellement des archives entre les anciens et les nouveaux propriétaires de l'entreprise et le service des bibliothèques et archives de l'Université de Sherbrooke qui détient quelques documents du Fonds XYZ éditeur (1978-2003) depuis 2011. En ayant la possibilité d'étudier les catalogues et les outils promotionnels de la maison, nous avons pu effectuer une analyse qualitative des discours des éditeurs au fil du temps, « avant », « pendant » et « après » la vente de l'entreprise au Groupe HMM.

---

<sup>442</sup> GRELQ. « Bases de données et outils de recherche du GréIQ » [En ligne], <http://recherche.fish.usherbrooke.ca/GRELQ/> (Page consultée le 29 septembre 2015).

<sup>443</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle. I. La naissance de l'éditeur, 1900-1939 ; II. Le temps des éditeurs, 1940-1959 ; III. La bataille du livre, 1960-2000*, Montréal, Fides, 1999-2010, 488 p, 540 p. et 520 p.

### 3.2.2 Documentation

Pour compléter nos recherches, nous nous sommes penchés sur plusieurs sources de documentation, notamment des outils promotionnels (publicité, encarts, site Internet, etc.), produits par les maisons d'édition étudiées. Inutile de préciser que cette documentation était abondante. L'analyse de ces documents permet d'identifier les discours, les prises de position à différents moments au cours du processus de transmission. Ils sont révélateurs des états d'âme, des craintes et des attentes au moment où les individus et les entreprises traversent une période de turbulences, plus ou moins marquées, provoquées par les (inévitables) changements de direction et/ou de propriété des entreprises retenues.

En analysant cette documentation, en parallèle avec le matériel obtenu lors des entrevues, on peut retracer l'évolution des représentations et des perceptions face aux enjeux liés au processus de transmission propre à chaque entreprise. Par exemple, lorsque les Éditions Hurtubise font l'objet d'un encart spécial dans *Le Devoir* pour célébrer le 50<sup>e</sup> anniversaire de la maison au moment du passage entre les générations à la direction de l'entreprise familiale, il est intéressant d'analyser les intentions de la famille Foulon de s'inscrire dans la durée lorsqu'ils affirment être dans l'édition « depuis cinq générations<sup>444</sup> ». Au Septentrion, les éditoriaux au début de chaque catalogue, signés par Denis Vaugeois et, plus tard, par Gilles Herman, donnent des indications précieuses sur les stratégies de transferts de direction et de propriété de l'entreprise entre les deux éditeurs. Enfin, la vente de XYZ Éditeur au Groupe HMM fut abondamment couverte par les médias et il est intéressant d'analyser au fil du temps les stratégies déployées par les uns et les autres pour « légitimer » la transaction, en particulier aux yeux des auteurs de la maison, inquiets pour l'avenir de l'entreprise.

---

<sup>444</sup> VALLÉE, Pierre. « Une tradition d'éditeur qui se poursuit – La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledouvoir.com/culture/livres/295925/une-tradition-d-editeur-qui-se-poursuit-la-maison-d-edition-hurtubise-est-aujourd-hui-la-propriete-d-une-fiducie-familiale> (Page consultée le 14 janvier 2013).

### 3.3 Traitement des données

L'analyse des données a débuté dès la transcription des entrevues qui nous a permis de nous familiariser avec les données primaires, d'en faire une première analyse et, éventuellement, d'ajuster la conduite des entrevues subséquentes. En lien avec le cadre conceptuel, un processus d'analyse a été réalisé en fonction de la catégorisation retenue – type d'entreprise et de processus, rôles et fonction, types de transferts (propriété et direction), fonctionnement de la structure (gestion, éditorial/production, communication/commercialisation) – mise en relations par opposition aux moments-clés, soient « avant » ( $t$ ) et « après » ( $t+n$ ) le processus de transmission. Un descriptif est réalisé pour chaque cas spécifique selon un protocole de présentation identique respectant les critères d'analyse combinée. Cette approche nous permet d'appréhender le processus de transmission comme un mouvement d'ensemble dans une perspective diachronique, où les rapports entre les individus et les entreprises, voire la famille dans le cas d'entreprises familiales, peuvent être entremêlés. L'objectif de cette analyse est voir quelles sont les tendances qui se dégagent de chaque cas et, à terme, de dresser une liste des similarités et des différences entre les entreprises étudiées.

\*\*\*

En guise d'introduction, nous avons présenté la méthodologie retenue pour l'étude du processus de transmission au sein de trois maisons d'édition littéraire au Québec. Notre approche de recherche s'appuie sur la combinaison d'outils managériaux et sociologiques qui contribuent à une meilleure compréhension du processus de transmission dans un contexte où des individus et des entreprises dotés en capital – qu'il soit économique, social, culturel et symbolique – sont impliqués. Fort de cet appareil méthodologique, les trois prochains chapitres suivants présentent les trois études de cas, soient les Éditions Hurtubise (chapitre 3), les Éditions Septentrion (chapitre 4) et XYZ Éditeur (chapitre 5).

### **CHAPITRE 3**

## **STRATÉGIE DE SUCCESSION**

### **Les Éditions Hurtubise, une histoire de famille(s)**

16 septembre 2010. Le hall d'accueil du Musée d'art contemporain de Montréal est bondé à l'occasion des festivités marquant le 50<sup>e</sup> anniversaire des Éditions Hurtubise<sup>445</sup>. Hervé Foulon, le président-directeur général, prend la parole, remercie les invités d'être présents en si grand nombre et en profite pour rappeler l'importance de l'héritage et l'influence déterminante du fondateur de la maison d'édition, Claude Hurtubise. C'est aussi pour lui l'occasion d'annoncer officiellement que deux de ses enfants, Alexandrine et Arnaud Foulon, ont pris sa succession à la direction de l'entreprise familiale. Le moment est solennel, chargé d'émotion. Plusieurs observateurs, auteurs et collaborateurs de longue date se réjouissent publiquement que l'avenir des Éditions Hurtubise soit assuré par la succession, ce qui semble être une garantie de stabilité et de continuité pour l'entreprise familiale.

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons l'histoire des Éditions Hurtubise, de ses origines, à l'aube de la Révolution tranquille, jusqu'au début du processus de transmission. Ce parcours permettra de situer les conditions économiques et culturelles qui ont influencé les destins croisés de Claude Hurtubise et de Hervé Foulon, l'actionnaire de l'entreprise depuis 1979. La deuxième partie s'intéresse à la période de transition marquée par d'importants changements qui auront une incidence majeure sur les conditions de succession. Cette période débute par l'arrivée d'un des quatre enfants Foulon, Arnaud, dans la maison d'édition alors

---

<sup>445</sup> L'appellation officielle des Éditions Hurtubise a évolué selon les époques. Selon le Registre des entreprises du Québec, l'entreprise a été immatriculée, du 1<sup>er</sup> oct. 1960 au 8 mai 2009, les Éditions HMM. Depuis cette date, elle est enregistrée sous le nom des Éditions Hurtubise Inc. Par souci historique, nous avons conservé les dénominations exactes en référence avec les périodes concernées. Bien que l'inscription officielle de l'entreprise soit « les Éditions Hurtubise Inc. », l'ensemble des activités relève du Groupe HMM qui détient les Éditions Hurtubise, les Éditions XYZ, les Éditions Marcel Didier, Distribution HMM, Distribution du nouveau monde et la Librairie du Québec.

plongée en pleine restructuration en 2000, suivi six ans plus tard par la benjamine, Alexandrine. Cette partie propose une analyse des différents éléments du processus de transmission – le transfert de direction et le partage de propriété – qui sont influencés par le contexte de succession. Le transfert de direction permet de comprendre la nature de ce qui est transmis. Le fait qu’il s’agisse d’une entreprise familiale ajoute à la complexité du processus, puisque l’on vise à s’assurer à la fois du maintien des priorités de la famille et de la pérennité de l’entreprise. La constitution d’une fiducie familiale, comme mode de transfert de propriété, permettra d’établir des règles équitables de répartition et de partage du capital de l’entreprise entre les différents membres de la famille impliqués ou pas dans le processus.

La troisième et dernière partie analyse les effets du processus de transmission (2010-2012) sur les individus impliqués, sur les modes de fonctionnement de l’entreprise et, plus largement, sur les autres instances du champ éditorial. Notre hypothèse est que le processus de transmission des Éditions Hurtubise, devenues le Groupe HMM, a été motivé par une volonté de consolidation de l’entreprise. Cette stratégie s’appuie sur la mobilisation de l’ensemble des ressources dont la famille Foulon dispose grâce à une solidarité intergénérationnelle nécessaire au maintien et à la consolidation du patrimoine familial constitué d’un ensemble de capitaux économique, culturel, social et symbolique.

## 1. Historique

### 1.1 Les Éditions HMH (1960-1973)

#### 1.1.1 De La Relève à l'Association canadienne d'édition (1934-1960)

Les Éditions Hurtubise ont été fondées à l'aube de la Révolution tranquille par Claude Hurtubise. Toutefois, dès 1934, Hurtubise fait ses premières armes en édition à titre de cofondateur de la revue *La Relève* avec Paul Beaulieu et Robert Charbonneau. Alors que ces derniers assument la direction de la publication, Hurtubise occupe les fonctions de rédacteur en chef assisté par un comité éditorial composé de Roger Duhamel, de Robert Élie, de Jean Le Moyne et de Hector de Saint-Denys Garneau<sup>446</sup>.

Au sein la revue *La Relève* (1934-1941), puis de *La Nouvelle Relève* (1941-1948), Claude Hurtubise acquiert une « expérience d'éditeur sur le tas<sup>447</sup> ». Il prend part à l'émulation intellectuelle canadienne-française des années 1930 et développe un réseau social, culturel et politique qui lui sera utile tout au long de sa carrière. Dès le départ, l'équipe de *La Relève* noue des liens privilégiés avec plusieurs intellectuels français, proches de la revue d'idées *Esprit* et qui auront une influence intellectuelle significative, tels Emmanuel Mounier, Georges Bernanos, Daniel-Rops et Jacques Maritain, ce dernier devenant un mentor pour Claude Hurtubise<sup>448</sup>.

En 1940, Hurtubise et Charbonneau fondent les Éditions de l'Arbre, convaincus qu'il existe un intérêt pour une littérature canadienne-française dans le prolongement du travail commencé avec *La Relève* et en réponse à l'effervescence intellectuelle et éditoriale des années de guerre<sup>449</sup>. Entre 1940 et 1948, les Éditions de l'Arbre publient plus de 200 titres dont des

---

<sup>446</sup> BIRON, Michel, François DUMONT et Élisabeth NARBOUT-LAFARGE. *Histoire de la littérature québécoise*, Montréal, Boréal, 2010, p. 264-265.

<sup>447</sup> MICHON, Jacques. «Les Éditions de l'Arbre (1941-1948)», *Éditeurs transatlantiques*, études rassemblées et présentées par Jacques Michon, Coll. « Études sur l'édition », Sherbrooke/Montréal, Ex-Libris/Triptyque, 1991, p.13-41.

<sup>448</sup> LAMONDE, Yvan. « Maritain au Québec », *À rayons ouverts*, n°91, hiver 2013, BAnQ, p. 31.

<sup>449</sup> Voir « Les Éditions de l'Arbre (1940-1948) », p. 114.

rééditions d'œuvres d'auteurs français (Georges Bernanos, Paul Claudel, Maurice Genevoix, Jacques Maritain, François Mauriac, Charles Péguy) et canadiens-français confirmés (Édouard Montpetit, François Xavier Garneau, Robert Rumilly) ou débutants (Roger Lemelin, Yves Thériault ou Anne Hébert). La reprise des activités de l'édition française après-guerre provoque la faillite des Éditions de l'Arbre en 1948 et entraîne la disparition de la revue<sup>450</sup>. Bénéficiant d'un réseau social, intellectuel et culturel important, Claude Hurtubise parvient à occuper différents postes dans l'édition, notamment à titre de représentant commercial et de conseiller littéraire pour la Librairie Beauchemin de 1948 à 1959<sup>451</sup>.

Alors que les années 1950 sont une période difficile pour l'ensemble de l'édition au Québec<sup>452</sup>, Claude Hurtubise « trouve refuge<sup>453</sup> » dans la diffusion-distribution en cumulant les fonctions de représentant commercial pour Beauchemin – vendant ce qu'il qualifiera plus tard de « camelote<sup>454</sup> » –, de représentant de la maison Mame au Québec et de vice-président de la société de diffusion et de distribution FOMAC limitée, une filiale des Éditions Hatier fondée par Michel Foulon en 1952<sup>455</sup>. Ses différentes activités permettent à Hurtubise de développer des contacts privilégiés avec les dirigeants des deux maisons d'édition françaises dont il représente les intérêts commerciaux au Canada.

En 1954, Hurtubise fonde avec le journaliste Jean-Louis Gagnon les *Écrits du Canada français* destinés à publier des textes originaux de création signés par des auteurs canadiens-français.

---

<sup>450</sup> MICHON, Jacques. *Les éditeurs québécois et l'effort de guerre, 1940-1948*, Québec/Montréal, Presses de l'Université Laval et BAnQ, 2009, p. 22-23.

<sup>451</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Histoire de l'édition littéraire au Québec au XX<sup>e</sup> siècle. III. La bataille du livre, 1960-2000*, Montréal, Fides, 2010, p. 63-71.

<sup>452</sup> Voir « Disette éditoriale (1948-1959) », p. 122.

<sup>453</sup> MICHON, Jacques. « Les Éditions de l'Arbre (1941-1948) », *Éditeurs transatlantiques*, études rassemblées et présentées par Jacques Michon, Coll. « Études sur l'édition », Sherbrooke/Montréal, Ex-Libris/Triptyque, 1991, p.13-41.

<sup>454</sup> THÉRIAULT, Jacques. « De La Relève aux Éditions HMH. Quarante ans d'édition en terre Québec ! », *Le Devoir*, 28 novembre 1974, p. 14

<sup>455</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte: Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983 [...]*, p. 154.

Dès le départ, les *Écrits* sont considérés comme « une des plus palpables réussites de la vie intellectuelle canadienne-française [...], d'une tenue typographique, d'un contenu original, d'une qualité qui ne s'est pas démentie<sup>456</sup> ». Les cahiers accueillent une nouvelle génération d'auteurs qui vont marquer la vie littéraire du Québec – Roger Lemelin, Claude Gauvreau, Hubert Aquin, Marie-Claire Blais et Hector de Saint-Denys Garneau – et qui contribueront, en toute logique, quelques années plus tard au fonds littéraire des Éditions HMH.

### 1.1.2 Les Éditions HMH (1960)

En 1960, alors que Hurtubise s'apprête à fonder sa propre maison d'édition, l'amitié qui le lie à Roger Mame, alors vice-président et directeur de la diffusion à l'étranger de Mame<sup>457</sup>, s'avère déterminante. N'ayant pas l'ensemble des capitaux nécessaires, Hurtubise sollicite, en gage de sa bonne réputation, la participation financière de Mame à laquelle s'ajoutera celle de la Librairie Hatier, alors propriété de Jean et Michel Foulon, respectivement père et oncle de l'actuel propriétaire des Éditions Hurtubise, Hervé Foulon<sup>458</sup>. Créée en 1960, l'Association canadienne d'édition limitée est rebaptisée plus tard les Éditions HMH limitée, l'acronyme HMH regroupant les initiales des trois associés : Hurtubise, Mame et Hatier.

Les deux principaux actionnaires, Mame et Hatier, détiennent chacun 45 % du capital de l'entreprise, les 10 % restants étant partagés entre Claude Hurtubise, Roger Mame et Michel Foulon<sup>459</sup>. Les Éditions HMH diffusent la collection « Figures canadiennes » réalisée et imprimée en France. En 1961, un premier titre original paraît, sous le titre *Convergences*, signé par un ami

---

<sup>456</sup> FALARDEAU, Jean-Charles. « Écrits du Canada français, IX-XIX », *Recherches sociographiques*, vol. 6, n°1, 1965, p. 91-92.

<sup>457</sup> PIQUARD, Michèle. « La maison Mame après la Seconde Guerre mondiale », *Mame. Deux siècles d'édition pour la jeunesse*, Presses universitaires de Rennes/Presses universitaires François-Rabelais, Rennes/Tours, 2012, p. 521.

<sup>458</sup> AUDET, Suzanne. *De l'Arbre à ses fruits. Étude de la collection « L'arbre » de la maison d'édition Hurtubise HMH : 1963-1974*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2000, p. 66-67.

<sup>459</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

et collaborateur de la première heure de Claude Hurtubise : Jean Le Moyne<sup>460</sup>. Dès sa parution, l'ouvrage est salué par la critique<sup>461</sup> et obtient le prix du Gouverneur général et le prix des Concours littéraires de la province de Québec<sup>462</sup>.

Entre 1960 et 1964, les Éditions HMH publient, en moyenne, cinq titres par année<sup>463</sup>. En hommage aux défuntés Éditions de l'Arbre, la collection de fiction « L'Arbre » est créée en 1963 pour accueillir des auteurs que Claude Hurtubise a déjà publiés à *La Relève*, aux Éditions de l'Arbre ou aux *Écrits du Canada français*, comme Anne Hébert (*Le Torrent*, 1963), Alain Grandbois (*Avant le chaos*, 1964), Gabrielle Roy (*La route d'Altamont*, 1966), Yves Thériault (*Contes pour un homme seul*, 1966), Jacques Ferron (*Contes*, 1968) et Mordecai Richler (*Rue Saint-Urbain*, 1969). Selon Gilles Marcotte, Claude Hurtubise avait l'étoffe d'un rassembleur, de « celui qui faisait régner un climat d'amitié sans lequel aucune entreprise, surtout culturelle, ne pourrait durer<sup>464</sup> ».

Conscient de l'importance d'être bien entouré, Hurtubise sollicite plusieurs collaborateurs dont les sociologues Fernand Dumont et Guy Rocher, le traducteur et auteur Jean Simard, et le romancier essayiste et futur directeur du service de l'édition au Conseil des arts du Canada, Naïm Kattan, tous engagés et rémunérés à titre de conseillers et de directeurs littéraires<sup>465</sup>.

---

<sup>460</sup> Jean Le Moyne (1913-1996) sera journaliste à Radio-Canada en 1951 avant d'être recherchiste et scénariste à l'Office national du film du Canada de 1959 à 1969. EN 1969, il est nommé au Cabinet du premier ministre Pierre-Elliott Trudeau et devient sénateur en 1982. SOURCE : ANGERS, Stéphanie et Gérard FABRE. « *La Relève*, au cœur des échanges avec les intellectuels européens » [...], p. 203.

<sup>461</sup> PELLETIER, Jacques. « Jean Le Moyne, témoin essentiel. Une relecture des *Convergences* », *Voix et Images*, vol. 18, (54) 1993, p. 573-575.

<sup>462</sup> ANGERS, Stéphanie et Gérard FABRE. « *La Relève*, au cœur des échanges avec les intellectuels européens » [...], p. 204.

<sup>463</sup> Notre étude de l'évolution du catalogue des Éditions Hurtubise s'appuie, entre autres, sur les recherches réalisées par Martin Doré dans le cadre de sa thèse (*Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003) : analyse quantitative, approche historique et modèle d'analyse combinée*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009) qui permettent d'avoir une bonne compréhension des conditions dans lesquelles Hurtubise a évolué sur la période 1960-2000. Pour la période subséquente (2000-2012), les données sont tirées des statistiques du dépôt légal fournies en ligne par BANQ.

<sup>464</sup> MARCOTTE, Gilles. « L'ami Hurtubise », *Histoires de livres*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 20.

<sup>465</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 250.

En quelques années, Hurtubise constitue un fonds éditorial doté d'un fort capital symbolique qui confère aux Éditions HMH « un prestige que ses concurrents auront tôt fait de lui envier<sup>466</sup> ». La réputation de l'éditeur grandit rapidement, au point que Jacques Ferron, cité par Gilles Marcotte, décrit Claude Hurtubise comme un « très bon éditeur » et l'entreprise comme étant « la seule maison d'édition vraiment sérieuse avec qui j'ai affaire<sup>467</sup> ».

Considéré alors comme un des plus importants éditeurs au Québec, Hurtubise multiplie son implication dans plusieurs associations sectorielles<sup>468</sup>, ce qui lui permet d'être aux premières loges lors de l'implantation des premiers programmes d'aides offerts par le ministère des Affaires culturelles du Québec et le Conseil des arts du Canada dont l'entreprise profitera. Entre 1960 et 1971, les Éditions HMH vont recevoir plus du quart de l'ensemble des subventions accordées par le Conseil des arts du Canada dans le cadre de sa politique de soutien à l'édition canadienne<sup>469</sup>.

Malgré les aides financières, les Éditions HMH fonctionnent *a minima* avec une structure légère, de taille artisanale, l'entreprise comptant une seule employée à temps plein, madame Schad, qui cumule les tâches de secrétariat et de facturation, et une personne à mi-temps, partagée avec FOMAC<sup>470</sup> et les Éditions Didier, qui assure l'expédition<sup>471</sup>. Claude Hurtubise ne tire aucun revenu de l'entreprise (jusqu'au milieu des années 1960) malgré le fait qu'il cumule les fonctions éditoriales et commerciales.

---

<sup>466</sup> GAGNON, André. « Pour saluer les auteurs », *Hurtubise. 50 ans*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 20.

<sup>467</sup> MARCOTTE, Gilles. « L'ami Hurtubise », *Histoires de livres*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 20.

<sup>468</sup> Claude Hurtubise fut respectivement membre fondateur de l'Association des éditeurs canadiens en 1960 ; membre des groupes fondateurs de l'Association des éditeurs de manuels scolaires du Québec et du Conseil supérieur du livre. En 1961, il fut président de l'Association des éditeurs canadiens et participa à la fondation de l'Association internationale des éditeurs de langue française. SOURCE : LAVOIE, Andrée. « Fonds Claude Hurtubise - R644 », Ottawa, Bibliothèque et Archives Canada, 1999, p. iii.

<sup>469</sup> FAURE, Sylvie. *Les Éditions Leméac (1957-1988). Une illustration du rapport entre l'État et l'édition*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 1992, p. 50.

<sup>470</sup> FOMAC : acronyme de FOulon MArguerite Canada.

<sup>471</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

### 1.1.3 Fermeture de FOMAC (1966)

Depuis leur fondation, les Éditions HMH bénéficient des services administratifs et de diffusion-distribution de FOMAC, une société de diffusion et de distribution française avec laquelle elles partagent des locaux<sup>472</sup>. FOMAC propose aux librairies du Québec de s'approvisionner en titres (en dépôt) de plusieurs éditeurs de littérature européens (Pauvert, Plon, Le Seuil, Stock, etc.) et canadiens, dont les Éditions HMH et L'Hexagone<sup>473</sup>. Alors que Claude Hurtubise est le vice-président, Gaston Miron assume les responsabilités de gérant, de directeur commercial et de responsable des relations extérieures de FOMAC de 1961 à 1965<sup>474</sup>. Bien que le modèle commercial soit innovant, il montre d'importantes limites liées à la non-exclusivité des titres diffusés comme l'a constaté la Commission d'enquête sur le commerce du livre dans la province de Québec dirigée par Maurice Bouchard en 1963 : « Fomac est incapable de vendre ici en exclusivité les ouvrages des éditeurs qu'il représente. Et ceci, parce que tous les libraires importants, les grossistes de Montréal principalement, sont en mesure d'acheter des commissionnaires français et des éditeurs eux-mêmes les ouvrages distribués par Fomac.<sup>475</sup> » Les conséquences ne se font pas attendre longtemps puisque l'entreprise, sous la direction de Viellard, fermera ses portes en 1966<sup>476</sup>. La disparition de FOMAC constitue une occasion commerciale pour les Éditions HMH de se doter de leur propre structure de diffusion distribution et de proposer leurs services à plusieurs éditeurs étrangers, une activité qui contribuera de façon importante au développement et à la survie de l'entreprise<sup>477</sup>.

---

<sup>472</sup> Les Éditions HMH partageaient leurs bureaux avec FOMAC et les Éditions Didier au 1029, Côte du Beaver Hall (Montréal) de 1960 à 1969. SOURCE : HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 10.

<sup>473</sup> MICHON, Jacques (dir.). *Hé!Q 3* [...], p. 345.

<sup>474</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 221.

<sup>475</sup> BOUCHARD, Maurice. *Rapport de la Commission d'enquête sur le commerce du livre dans la province de Québec*, Montréal, 1963, p. 183-184.

<sup>476</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

<sup>477</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003) : analyse quantitative, approche historique et modèle d'analyse combinée*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009, p. 446.

#### 1.1.4 Développement du secteur scolaire (1966)

En 1966, la publication du *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement* (Rapport Parent) touche l'ensemble des niveaux scolaires et redéfinit l'ensemble des programmes pédagogiques au Québec<sup>478</sup>. Une effervescence politique et sociale marque le Québec plongé en pleine Révolution tranquille. En quelques années, plusieurs initiatives pédagogiques voient le jour, dont la création du ministère de l'Éducation (1964), la réforme de l'enseignement secondaire (1965), l'apparition des cégeps (1967) et du réseau des Universités du Québec (1968).

En quête d'une activité lucrative pour soutenir la production littéraire de la maison d'édition, Claude Hurtubise embauche le neveu de Roger Mame, Thierry Viellard, qui a pour mission de produire du matériel pédagogique. Son arrivée au Québec coïncide avec l'ambition de Mame de créer des filiales de l'entreprise française à l'étranger dans le but d'assurer une présence, de faciliter les relations commerciales et de développer de nouveaux marchés. Des succursales seront ainsi créées à Rome (1959), à Montréal (1960) et à Abidjan (1961)<sup>479</sup>.

Né en 1940, Thierry Viellard est arrivé au Canada à titre de coopérant civil affecté à l'enseignement au collège Saint-Alexandre à Hull<sup>480</sup>. Fils de Étienne Viellard et de Madeleine Mame, il appartient à la septième génération de la dynastie de l'imprimeur et éditeur français<sup>481</sup>. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), il entre donc au service des Éditions HMH en septembre 1966. Compte tenu de la taille et des moyens financiers limités de l'entreprise, il cumule pendant plusieurs années les fonctions d'éditeur, de représentant, de correcteur d'épreuves et de préposé à l'expédition. Malgré la diversité des tâches, les revenus

---

<sup>478</sup> QUÉBEC. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement*, 5 vol., Québec, 1964-1966. Disponible en ligne : [http://classiques.ugac.ca/contemporains/quebec\\_commission\\_parent/commission\\_parent.html](http://classiques.ugac.ca/contemporains/quebec_commission_parent/commission_parent.html)

<sup>479</sup> PIQUARD, Michèle. « La maison Mame après la Seconde Guerre mondiale » [...], p. 523.

<sup>480</sup> ALLARD, Jacques (dir.). « Autour d'un grand éditeur », *Histoires de livres*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 37.

<sup>481</sup> BOULIANE, Cécile (dir.). *Mame. Deux siècles d'édition pour la jeunesse*, Presses universitaires de Rennes/Presses universitaires François-Rabelais, Rennes/Tours, 2012, p. 549.

de Viellard sont limités : « Pour travailler chez HMH, il fallait être fortuné. Ma paie de 52 \$ par semaine ne me permettait pas de vivre pendant les trois ou quatre premières années. Heureusement, j'avais un peu d'argent de famille<sup>482</sup> ! »

La production scolaire prend d'abord la forme d'adaptations pour le marché québécois de titres français, puis de titres originaux signés par des auteurs québécois. Un an après sa création, le secteur scolaire connaît une « croissance fulgurante<sup>483</sup> » et représente déjà les deux tiers de la production totale de la maison. Il devient une importante source de revenus grâce à l'obtention par Viellard des droits d'adaptation des *Grammaires Galichet* pour le Canada français (plus de 800 000 exemplaires vendus)<sup>484</sup>. Certains titres – comme *Introduction à la biologie* de Paul Thibault et Réal d'Aoust – connaîtront des ventes importantes estimées à plus de 150 000 exemplaires<sup>485</sup>. Les relations privilégiées entre les Éditions HMH et Hatier facilitent la cession des droits d'exploitation pour le Canada des titres de la collection « Bescherelle » notamment *L'Art de conjuguer* qui connaîtront un succès sans précédent. La proportion entre les secteurs littéraire et scolaire se réduit au point que ce dernier représente rapidement près de la moitié des nouveautés publiées sous la forme de manuels, de guides et de cahiers pédagogiques, et, plus tard, de documents parascolaires destinés aux enseignants et aux élèves<sup>486</sup>.

#### 1.1.5 Des Éditions HMH à Hurtubise HMH (1970-1973)

Les Éditions HMH, rebaptisées Hurtubise HMH – « parce qu'il était de bon ton d'ajouter tout ce qui était du Québec<sup>487</sup> » –, traversent péniblement la seconde moitié des années 1970 comme une majorité de maisons d'édition québécoises. Plusieurs éditeurs quittent la profession, le

---

<sup>482</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

<sup>483</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 12.

<sup>484</sup> HURTUBISE HMH, « 25 ans : l'histoire d'une maison d'édition au Québec », document promotionnel, 1985, p. 5.

<sup>485</sup> HURTUBISE. *50 ans*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 38.

<sup>486</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 415.

<sup>487</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009 Entrevue (67 minutes).

marché est en pleine restructuration<sup>488</sup>. La plupart des maisons sont confrontées à une précarité financière ou à des difficultés de croissance importantes provoquées par un certain nombre de facteurs : surproduction, capitaux et accès au crédit limités, ventes anémiques, concurrence importante, difficultés d'accès à la distribution dominée par les grossistes et les distributeurs étrangers... Si le nombre de titres publiés au Québec triple dans les années 1970, les tirages baissent de façon dramatique dans la même période à cause d'une fragmentation des marchés<sup>489</sup>. Frappées par ce qui est considéré comme « la plus grande crise de l'édition au Québec<sup>490</sup> », plusieurs maisons d'édition sont soumises à d'importantes restructurations qui ont provoqué, dans certains cas, le départ du fondateur, un changement de propriété ou le remplacement des éditeurs – au profil littéraire –, par « des gens d'affaires dont la principale mission était de redresser une situation jugée difficile<sup>491</sup> ».

Les Éditions Hurtubise HMH ne font pas exception à la règle. Malgré les succès du secteur scolaire, l'entreprise est confrontée à des difficultés financières chroniques et accuse d'importants déficits<sup>492</sup>. Les surplus réalisés par le secteur scolaire « épongent » les dettes du secteur littéraire : « Plus on gagnait d'argent dans le scolaire, plus Claude Hurtubise le dépensait avec le littéraire. C'était un puits sans fonds<sup>493</sup> ! » De fait, les investissements importants qu'elle nécessite plongent les finances de l'entreprise en plein déficit au début des années 1970. Dans ce contexte de compressions budgétaires, Claude Hurtubise semble se désintéresser de l'entreprise qu'il a fondée. Plusieurs événements majeurs vont survenir en quelques années et modifier considérablement l'entreprise.

---

<sup>488</sup> MICHON, Jacques. « L'édition saisie par le marché », *Communication*, vol. 12, n°1, 1991, p. 29-31.

<sup>489</sup> LEMIRE, Maurice. « L'écrivain et son public lecteur », dans Jean-Paul BAILLARGEON (dir.), *Les pratiques culturelles des Québécois : une autre image de nous-mêmes*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1986, p. 32.

<sup>490</sup> THÉRIAULT, Jacques. « La plus grande crise de l'édition au Québec », *Le Devoir*, 20 février 1975, p. 15.

<sup>491</sup> MICHON, Jacques. « L'édition saisie par le marché », *Communication*, vol. 12, n°1, 1991, p. 33.

<sup>492</sup> MICHON, Jacques. « L'édition en français », *HliC/HbiC*, vol. III. *De 1918 à 1980*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2007, p. 218.

<sup>493</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

## 1.2 De l'arrivée de Hervé Foulon au rachat de l'entreprise (1973-1979)

### *1.2.1 Portrait de Hervé Foulon*

#### 1.2.1.1 Origines familiales et parcours professionnel

Arrière-petit-fils d'Alexandre Hatier, le fondateur de la Librairie Hatier, Hervé Foulon, né en 1949, appartient à la quatrième génération de la famille dans le monde du livre. L'entreprise familiale est gérée par Marie et Blanche Hatier (devenue Foulon par alliance), respectivement femme et fille d'Alexandre Hatier. À la disparition de Blanche Foulon en 1935, la Librairie Hatier est placée sous la tutelle d'hommes de confiance, qui assureront la pérennité de l'entreprise jusqu'à la nomination des deux fils héritiers à la direction de l'entreprise familiale : Michel et Jean Foulon, respectivement l'oncle et le père de Hervé Foulon<sup>494</sup>.

Fraîchement diplômés de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)<sup>495</sup>, les deux frères vont assurer la gestion et le développement de la Librairie Hatier nouvellement rebaptisée les Éditions Hatier. À la fin des années 1960, Michel et Jean Foulon ne partagent pas les mêmes visions et ne s'entendent plus, au point que ce dernier décide de revendre ses parts à l'autre partie de la famille. Ce schisme au sein de la famille marque profondément Hervé Foulon. Mettant en lumière la difficulté de travailler au sein d'une entreprise familiale, il le sensibilise aussi aux difficultés d'une succession. Il trouve difficile d'avoir à travailler avec la génération précédente, d'être partie prenante d'une « structure un peu lourde dans l'entreprise familiale avec tous les risques de conflits entre associés que ça impliquait<sup>496</sup> », d'autant plus que Bernard, le fils de Michel Foulon et le cousin de Hervé Foulon, travaille déjà aux Éditions Hatier dans l'intention d'en reprendre les rênes, ce qui adviendra dix ans plus tard en 1981.

---

<sup>494</sup> HATIER. *Historique*, [En ligne], <http://www.editions-hatier.fr/contenu/les-editions-hatier>, (Page consultée le 12 juin 2013).

<sup>495</sup> FOULON, Michel. *Biographie*, [En ligne], [http://www.whoswho.fr/decede/biographie-michel-foulon\\_8531](http://www.whoswho.fr/decede/biographie-michel-foulon_8531), (Page consultée le 12 juin 2013).

<sup>496</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

En 1973, alors âgé de 24 ans et fraîchement diplômé en gestion financière et en marketing, Hervé Foulon est en réaction face à une succession qui n'a pas tourné à l'avantage de sa branche familiale. Selon son fils Arnaud, cette période constitue une « véritable blessure parce qu'il [Hervé Foulon] a vu combien mon grand-père a travaillé, combien son père a travaillé dans l'entreprise pour les résultats qu'on connaît...<sup>497</sup> ». Une « blessure » dont Hervé Foulon se souviendra lorsqu'il s'agira de planifier sa propre succession, évitant à tout prix d'imposer toutes contraintes à ses proches dans la crainte de créer des dissensions en ne préservant pas l'autonomie de chacun.

Après une brève expérience en import-export au sein de la Librairie Hatier et de la multinationale GAZOCÉAN, Hervé Foulon décide de profiter du fait que « les Éditions Hurtubise HMH, avec qui Hatier avait des liens, des rapports (éditoriaux, commerciaux) recherchaient une personne [...] pour s'occuper au niveau administratif et commercial<sup>498</sup> ». En dehors du fait que cette offre de poste lui permettait de prendre de la distance vis-à-vis de la France, Foulon reconnaît avoir choisi le Québec pour répondre à son désir d'aventure à l'étranger sans avoir un intérêt particulier pour la province canadienne ou le secteur de l'édition : « On m'aurait proposé quelque part en Asie ou en Afrique, je serais parti de la même manière. Au départ, ce n'est pas plus que ça ! Ce n'est pas l'édition en tant que telle, je ne connaissais ni le Québec, ni l'histoire du Québec.<sup>499</sup> »

À la suite des recommandations de son père, Foulon fait un voyage de reconnaissance au Québec où il s'installe avec sa femme Dominique Thuillot. Engagé à titre de comptable chez Hurtubise HMH, il assume rapidement la responsabilité des secteurs administratif et commercial. Dès son arrivée, précise son fils Arnaud : « On lui a dit : il faut structurer la gestion, repenser les

---

<sup>497</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

<sup>498</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 23 février 2007, p. 5.

<sup>499</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (67 minutes).

ventes et consolider le secteur scolaire<sup>500</sup>. » Un rôle qu'il prend au sérieux au point qu'il est perçu par Claude Hurtubise et Thierry Viellard comme un gestionnaire pointilleux auprès duquel ils devaient justifier la moindre dépense. À l'opposé de ces derniers qui assument les rôles d'éditeurs, Foulon a un profil d'homme d'affaires, dont le parcours universitaire, l'expérience professionnelle et l'influence familiale seront déterminants lorsqu'il aura l'occasion de « faire sa place ». Plusieurs événements (externes et internes) à l'entreprise vont contribuer à sceller la trajectoire professionnelle de Hervé Foulon avec les Éditions Hurtubise HMM dont il prendra le contrôle en 1979.

### 1.2.2 Interventions politiques dans le monde du livre

Au début des années 1970, le contexte politique est en train de changer. La publication d'un rapport fédéral intitulé *L'industrie de l'édition et de la production du livre au Canada*<sup>501</sup> provoque un véritable électrochoc<sup>502</sup>. En plus de présenter le poids économique de l'édition au Canada, le document dévoile les forces et les faiblesses d'une industrie culturelle menacée par un sous-développement chronique, une concurrence déloyale et de sérieux risques de prise de contrôle étrangers.

La question de la propriété étrangère va devenir cruciale au point que, en 1974, le gouvernement fédéral, dirigé par Pierre Elliott Trudeau, met sur pied une Agence d'examen de l'investissement étranger pour en mesurer les impacts, agence qui aura le mandat de veiller aux intérêts canadiens. Au Québec, plusieurs événements ont participé à la transformation de l'industrie du livre. En 1969, la publication du *Livre blanc sur l'affaire Hachette* par le Conseil supérieur du livre dénonce les écarts entre les remises consenties par les grossistes étrangers

---

<sup>500</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

<sup>501</sup> ERNST & ERNST. *L'industrie de l'édition et de la production du livre au Canada. Une analyse statistique et économique*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 1970, 172 p.

<sup>502</sup> LITT, Paul. « L'État et le livre », *HIC* 3 [...], p. 41-43.

par rapport aux québécois<sup>503</sup>. En 1971, l'acquisition par Hachette du Centre éducatif et culturel (CEC), avec l'aide de la Société générale de financement du Québec, suivie du rachat du réseau de librairies Garneau, déchaînent les passions<sup>504</sup>. Un combat s'engage entre « l'impérialisme culturel d'Hachette<sup>505</sup> » et les éditeurs québécois dont le point d'orgue sera la publication, en 1972, d'un pamphlet au titre éloquent : *La Bataille du livre au Québec : oui à la culture française, non au colonialisme culturel*. Il faut attendre l'adoption de mesures protectionnistes, en 1979, imposées par la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre pour venir à bout d'une lutte que les éditeurs québécois n'auraient pu mener sans l'aide des gouvernements<sup>506</sup>. La question de la propriété étrangère est au cœur du litige. Pour être admissible aux aides publiques provinciale et fédérale, une maison d'édition doit être en partie de propriété canadienne. Compte tenu des difficultés endémiques du secteur, les sociétés étrangères auraient rapidement pu mettre la main sur plusieurs maisons d'édition. En contrepartie, les sociétés étrangères doivent se départir de leurs actifs canadiens. À ce titre, Hurtubise ne fait pas exception, étant la propriété de deux maisons d'édition étrangères, actionnaires majoritaires : Hatier et Mame. Toutefois, le retrait de cette dernière, en proie à des difficultés financières majeures, du capital de Hurtubise HMH marque le début d'une période de transition majeure (1975-1979) pour l'avenir de l'entreprise.

### 1.2.3 Retrait de Mame du capital des Éditions Hurtubise HMH (1975)

Dans les années 1970, Mame traverse une crise économique causée par le ralentissement du marché du livre religieux et, plus largement, des transformations du monde de l'édition soumis aux effets de la concentration, de la concurrence et des restructurations encouragées par l'État

---

<sup>503</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3 [...], p. 80.

<sup>504</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte: Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 270-282.

<sup>505</sup> CAU, Ignace. *L'édition au Québec, de 1960 à 1977* [...], p. 53.

<sup>506</sup> LAPLANTE-DUBÉ, Maude. *Les interventions du gouvernement québécois dans le domaine de l'édition (1978-2004)*, Mémoire (M. A.), Université de Sherbrooke, 2009, p. 171.

français<sup>507</sup>. Depuis 1971, la situation était si critique que la famille Mame, unique actionnaire depuis 1767, avait cédé la majorité du capital à l'entreprise textile Dolfus-Mieg & C<sup>ie</sup> (DMC) qui continuera les activités sous le nom des Éditions DMC<sup>508</sup>. Cette situation avait eu pour effet immédiat d'entraîner le départ des membres de la famille, Alfred et Roger Mame, et le retrait définitif de l'entreprise du secteur de l'édition pour se concentrer uniquement sur les activités d'imprimerie et de reliure<sup>509</sup>.

Le retrait de Mame du capital des Éditions Hurtubise HMH a des conséquences majeures. Tout d'abord, Claude Hurtubise perd un allié important avec le départ de Roger Mame, un de ses actionnaires fondateurs qui l'a toujours soutenu – contrairement aux dirigeants de Hatier qui ont toujours été sceptiques face au potentiel commercial des Éditions Hurtubise HMH<sup>510</sup>. Le retrait – financier et symbolique – de Mame, auquel s'ajoute un ralentissement des ventes, affaiblit la position de Hurtubise au sein de l'entreprise qu'il a créée, d'autant plus que les Éditions Hatier sont devenues majoritaires à la suite de l'acquisition pour une somme dérisoire des parts détenues par le groupe DMC, alors propriétaire de Mame<sup>511</sup>. Claude Hurtubise se sent isolé et ses relations avec les Éditions Hatier s'enveniment.

Ne partageant pas l'approche managériale de Hatier, incarnée par Hervé Foulon, Hurtubise cède la direction générale de l'entreprise à Thierry Viellard en 1975. Il accepte alors la direction générale et littéraire, en collaboration avec Hubert Aquin, des Éditions La Presse, un poste que lui offre son président-directeur général, Roger Lemelin. Malgré les ambitions de ce dernier de faire des Éditions La Presse un « Gallimard québécois<sup>512</sup> », l'aventure ne connaît pas le succès

---

<sup>507</sup> PIQUARD, Michèle. « La maison Mame après la Seconde Guerre mondiale » [...], p. 527.

<sup>508</sup> Mame sera acquise en 1980 par les Éditions Desclée pour être intégrée en 1986 au groupe Média-Participations, propriétaire, entre autres, de Fleurus Éditions, Dargaud et Le Lombard.

<sup>509</sup> PIQUARD, Michèle. « La maison Mame après la Seconde Guerre mondiale » [...], p. 528-529.

<sup>510</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Thierry VIELLARD*, Montréal, 17 septembre 2013 Entrevue (75 minutes).

<sup>511</sup> *Ibid.*

<sup>512</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 3* [...], p. 87.

escompté. À la suite de multiples tensions et restructurations internes, les actionnaires et propriétaires de *La Presse*, Power Corporation, décident de réduire les activités, ce qui a pour effet de provoquer le départ de Claude Hurtubise et son retrait définitif du monde de l'édition<sup>513</sup>.

#### 1.2.4 Rachat de l'entreprise (1979)

Le départ de Claude Hurtubise marque un changement de cap au sein de l'entreprise<sup>514</sup>. Le fait qu'il ait entraîné un certain nombre d'auteurs aux Éditions La Presse provoque un recul de la production littéraire de Hurtubise HMH. De plus, Thierry Viellard, devenu directeur général, doit faire face au ralentissement du secteur scolaire plongé en pleine crise<sup>515</sup>. Le rejet des manuels scolaires traditionnels au profit de nouvelles formes de matériel (feuilles volantes, cassettes audio, etc.) approuvées par le ministère de l'Éducation du Québec a pour conséquence de réduire la marge de manœuvre des éditeurs scolaires et, par conséquent, remet en cause le modèle d'affaires construit autour de la production de manuels « sur commande »<sup>516</sup>. Après une phase de croissance, Hurtubise HMH traverse une période de flottement où un ralentissement des activités, tant dans les secteurs scolaire que littéraire, est inévitable. Au milieu des années 1970, l'entreprise compte une équipe de 14 personnes et publie, en moyenne, 40 titres par an. Toutefois, le redressement financier de l'entreprise plongée en plein déficit s'impose, au point que Thierry Viellard et Hervé Foulon décident de réduire de moitié la production qui rejoint le seuil minimal de 22 titres publiés en 1976. En dehors de la collection d'essais en sciences humaines, « Brèches », dirigée par Georges Leroux, aucune autre collection ne verra le jour pendant cette période marquée par la cohabitation difficile entre Foulon et Viellard, ce dernier

---

<sup>513</sup> Claude Hurtubise demeurera gestionnaire de la revue *Les Écrits* jusqu'en 1981, date de son départ en retraite. Il décède à l'âge de 85 ans le 22 novembre 1999 d'une longue maladie quelques jours après avoir reçu le prix Fleury-Mesplet du Salon du livre de Montréal. SOURCE : LAVOIE, Andrée. « Fonds Claude Hurtubise - R644 », Ottawa, Bibliothèque et Archives Canada, 1999, p. iii.

<sup>514</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 12.

<sup>515</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 425.

<sup>516</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 23 février 2007, Entrevue.

décidant à son tour de quitter Hurtubise HMH<sup>517</sup>. Ce départ permet à Hervé Foulon d'acquérir l'entreprise à la suite du rachat de l'ensemble des actions détenues par les Éditions Hatier (près de 97 % des parts<sup>518</sup>).

### 1.3 « Un nouveau souffle<sup>519</sup> » (1979-2000)

En 1979, Hervé Foulon, alors âgé de 30 ans, appartient à une nouvelle génération d'éditeurs entrepreneurs qui ont pour mission « de redresser une situation jugée difficile<sup>520</sup> ». Il modifie le mode de fonctionnement de l'entreprise, s'entoure de nouveaux employés et consolide les activités commerciales par une diversification des catalogues, une stratégie qui lui permet de bénéficier d'une « plus grande autonomie éditoriale, [d']une augmentation des profits et des liquidités<sup>521</sup> ». Il décide de miser sur la continuité de la mission de l'entreprise par l'acquisition de catalogues complémentaires, tout en bénéficiant des programmes d'aides et de subventions gouvernementales qui lui assureront une relative stabilité économique.

#### *1.3.1 Éditions Marcel Didier – Canada (1982)*

Fondée en 1898, la Librairie Marcel Didier, rebaptisée plus tard les Éditions Marcel Didier, est spécialisée dans la production de matériel d'enseignement et d'apprentissage des langues étrangères dans un premier temps, puis du français et des langues secondes. En 1960, l'entreprise ouvre une succursale au Canada. Dans les années 1970, les Éditions Marcel Didier traversent d'importantes difficultés financières, au point qu'en 1978, le petit-fils du fondateur,

---

<sup>517</sup> Après son départ de Hurtubise HMH, Thierry Viellard va cumuler les fonctions de conseiller, de chargé de mission au ministère de l'Expansion économique, de chef de la mission diplomatique et d'ambassadeur (par intérim) au Gabon de 1978 à 1983. Dans les années 1980, il sera directeur aux Éditions Nathan/Larousse et deviendra consultant, directeur de projet et responsable de programme à l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT), à l'Agence universitaire de la Francophonie (AUPELF) et à l'Agence intergouvernementale de la Francophonie de 1990 à 2000.

<sup>518</sup> DORÉ, Martin. « Stratégies éditoriales et marché international : le cas d'un éditeur canadien francophone, Hurtubise HMH » dans Gisèle SAPIRO (dir.), *Les contradictions de la globalisation éditoriale*, Paris, Nouveau Monde Éditions, 2009, p. 204.

<sup>519</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 10.

<sup>520</sup> MICHON, Jacques. « L'édition saisie par le marché », *Communication*, vol. 12, n°1, 1991, p. 33.

<sup>521</sup> DORÉ, Martin. « Stratégies éditoriales et marché international : le cas d'un éditeur canadien francophone, Hurtubise HMH » [...], p. 210.

Henri Didier, est contraint de céder le fonds scolaire aux Éditions Hatier et de déposer le bilan. Peu de temps avant le rachat des Éditions Marcel Didier par Hatier, Hurtubise HMH avait obtenu la distribution exclusive de cette dernière au Canada. Les difficultés de l'entreprise permettent à Hurtubise HMH d'acquérir en 1982 le catalogue des Éditions Marcel Didier (Canada), dirigées par Jean-Paul Sêmeillon que Foulon connaît bien<sup>522</sup>. Cette acquisition lui offre la possibilité, à la fois, de se positionner dans le marché des sciences humaines et des langues (au détriment des secteurs pédagogiques traditionnels volontairement délaissés, étant jugés à risque<sup>523</sup>) et d'obtenir la distribution exclusive de Hatier pour l'ensemble du Canada francophone<sup>524</sup>. Les activités de diffusion et de distribution prennent de plus en plus d'importance et assurent à l'entreprise une stabilité économique. Foulon mise sur la diversification des opérations et des secteurs de productions, compte tenu du recul du marché scolaire plongé dans les réformes pédagogiques. Si le secteur littéraire domine toujours, les années 1980 sont marquées par l'émergence d'autres types de production : le parascolaire (grammaire, conjugaison et langues secondes), la littérature jeunesse et le livre pratique. Dans le catalogue publié à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire des Éditions Hurtubise, Hervé Foulon peut ainsi affirmer que la vocation de Hurtubise HMH est « de répondre aux aspirations des Québécois et d'être en quelque sorte un agent de l'évolution culturelle [...] en restant à l'écoute du milieu littéraire et du milieu enseignant<sup>525</sup> ».

### 1.3.2 L'aventure africaine (1985)

En quête de nouveaux marchés, Foulon s'intéresse à la production de matériel pédagogique pour l'Afrique. Il a eu l'occasion d'aller plusieurs fois sur place pour évaluer le potentiel

---

<sup>522</sup> D'origine française, Jean-Paul Sêmeillon a fait ses débuts dans l'édition en 1965. Venu au Québec pour adapter des méthodes d'enseignement du français langue seconde, il deviendra directeur des Éditions Marcel Didier (Canada) de 1965 à 1982. Proche des Éditions Hurtubise HMH (avec lesquelles Didier partage des bureaux au 1029, Beaver Hall), il deviendra directeur littéraire et vice-président chez Hurtubise HMH jusqu'à sa retraite en 2003.

<sup>523</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°98, 2000, p. 20-22.

<sup>524</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 23 février 2007, p. 29.

<sup>525</sup> HURTUBISE HMH, « 25 ans : l'histoire d'une maison d'édition au Québec », document promotionnel, 1985, p. 6.

commercial pour l'édition francophone (financé par des programmes de la Banque mondiale) qui était dominée par les éditeurs français. Dès 1985, il tente une première expérience au Zaïre (l'actuelle République démocratique du Congo) en créant Afrique-Éditions, en partenariat avec l'éditeur belge De Bouc<sup>526</sup>. Malgré quelques succès, l'aventure sera de courte durée compte tenu de l'instabilité politique, sociale et économique du pays sous la gouverne dictatoriale de Mobutu. Hervé Foulon tentera une seconde expérience africaine en devenant partenaire minoritaire du Centre d'Édition et de Diffusion Africaines (CÉDA), fondé par la maison Mame en Côte-d'Ivoire en 1961<sup>527</sup>, avec lequel plusieurs projets de coéditions d'ouvrages pédagogiques, dont la collection « Profession instituteur », vont être lancés jusqu'aux années 1990. Ces initiatives, qui contribuent au rayonnement de l'entreprise, permettent aussi aux Québécois de découvrir les cultures africaines via les titres publiés par Présence Africaine, Karthala, CEDA, les Nouvelles Éditions Africaines (NÉA) et SÉPIA Paris<sup>528</sup>, dont Hurtubise HMH assure la distribution.

### 1.3.3 Bibliothèque québécoise (1988)

Au milieu des années 1980, l'industrie du livre au Québec retrouve son souffle<sup>529</sup>. Plusieurs éditeurs consolident leurs acquis en mettant en valeur leur patrimoine littéraire. Fortes d'un catalogue littéraire imposant, les Éditions Hurtubise HMH s'associent à Fides et Leméac Éditeur pour créer une société en partenariat (dont chaque partenaire possède le tiers des actions) destinée au développement d'une collection de livres de poche : Bibliothèque québécoise (BQ). Le projet initial est simple : « Piger dans les fonds littéraires de chaque maison pour maintenir la vie des grandes œuvres et des classiques<sup>530</sup>. » Cela permet de limiter les risques par une mutualisation des ressources humaines, techniques, commerciales et financières et d'accéder à

---

<sup>526</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 23 février 2007, p. 51-52.

<sup>527</sup> PIQUARD, Michèle. « La maison Mame après la Seconde Guerre mondiale » [...], p. 523.

<sup>528</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier » [...], p. 21.

<sup>529</sup> MÉNARD, Marc. *Les chiffres des mots : portrait économique du livre au Québec*, Québec, SODEC, 2001, p. 34.

<sup>530</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

une plus importante légitimité culturelle par la reconnaissance symbolique et commerciale de leurs fonds éditoriaux respectifs. Dès 1989, BQ fait paraître son premier titre, *Angéline de Montbrun* de Laure Conan, un classique de la littérature québécoise, suivi par la publication, en moyenne, d'une dizaine de nouveautés par an. BQ permet à Hurtubise HMH de diffuser – et de conserver les droits d'exploitation – des auteurs et des titres littéraires publiés initialement dans la collection « L'Arbre » par Claude Hurtubise, comme Anne Hébert (*Le Torrent*), Jacques Ferron (*Contes*), Alain Grandbois (*Avant le chaos*), Yves Thériault (*Contes pour un homme seul*), Fernand Dumont (*Le Lieu de l'homme*), etc.

#### 1.3.4 Développement des secteurs jeunesse et pratique (années 1990)

Les années 1990 sont marquées par la création de nouvelles collections parascolaires et jeunesse. Bien que les Éditions Hurtubise HMH publient des titres jeunesse depuis 1979, la production demeure modeste et une seule collection « HMH Jeunesse » demeure active avec 14 titres disponibles en 1990<sup>531</sup>. La création des collections « Plus » (1991), « Atout » (1993) et « Caméléon » (2001) participe au développement du secteur jeunesse, qui devient en quelques années très important, avec plus de 200 titres publiés et une trentaine de nouveautés par an<sup>532</sup>. Le secteur des beaux livres et des livres pratiques connaît aussi un essor important. À compter de 1995, les Éditions Hurtubise HMH publient, en collaboration avec des éditeurs et des packageurs étrangers, plus d'une centaine de documentaires sur différents sujets touchant les loisirs, la maternité, la science, la philosophie, la religion, les jeux, etc. L'innovation, l'audace, la légèreté de ce mode de publication, en plus de la mutualisation des coûts et des risques financiers qu'offrent les pratiques de coédition internationale<sup>533</sup>, permettent à Hurtubise HMH d'occuper une position commerciale enviable.

---

<sup>531</sup> MADORE, Édith. « Entrevue avec Jean-Paul Sémeillon des Éditions Hurtubise/HMH », *Lurelu*, vol. 12, n°3, 1990, p. 30.

<sup>532</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 435.

<sup>533</sup> LEGENDRE, Bertrand. *Les métiers de l'édition*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2007, p. 348-356.

## 2. De l'incubation à la succession (2000-2010)

Dans la seconde partie du chapitre, nous nous proposons de dresser un portrait exhaustif des Éditions Hurtubise HMH à la veille de la période de transition qui s'échelonne sur dix ans. Dans le cas d'une succession familiale, il est difficile de définir à quel moment précisément débute le processus de transmission. Toutefois, l'année 2000 représente une période charnière influencée par le désir d'Arnaud Foulon de faire carrière dans l'entreprise familiale<sup>534</sup>. Dans le catalogue commémoratif du 40<sup>e</sup> anniversaire de la maison d'édition, il est intéressant de noter sur la photo centrale la présence des deux enfants Foulon qui seront impliqués dans le processus de transmission présentés comme des membres à part entière de « l'équipe 2000<sup>535</sup> ». Leur présence sur la photo est symbolique et indique que deux des quatre enfants Foulon manifestaient déjà de l'intérêt pour l'entreprise et, en contrepartie, que leurs parents identifiaient (déjà) en eux une possibilité de succession familiale.

La période retenue est marquée par l'arrivée des deux enfants Foulon dans l'entreprise familiale jusqu'à leur reconnaissance officielle à la direction en 2010. C'est aussi une période de transformations majeures pour Hurtubise HMH, notamment l'abandon du secteur scolaire et la renaissance de la littérature générale. Ces décisions auront des incidences sur les attentes envers les successeurs qui seront, à la fois, déclencheurs et parties prenantes d'importants changements éditoriaux et commerciaux qui aboutiront à une réorganisation complète de l'entreprise.

---

<sup>534</sup> VALLÉE, Pierre. « Une tradition d'éditeur qui se poursuit – La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295925/une-tradition-d-editeur-qui-se-poursuit-la-maison-d-edition-hurtubise-est-aujourd-hui-la-propriete-d-une-fiducie-familiale> (Page consultée le 14 janvier 2013).

<sup>535</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, 46 p.

## 2.1 Portrait de l'entreprise (2000)

### 2.1.1 Modes d'organisation

#### 2.1.1.1 Aspects juridiques et financiers

Les Éditions Hurtubise HMM Limitée ont été enregistrées sous le statut de société par actions (ou « compagnie ») en vertu de la Loi sur les compagnies (partie 1A). Depuis le rachat de l'entreprise en 1979 à travers la société de placements D.H.F. Inc.<sup>536</sup>, Hervé Foulon est actionnaire majoritaire. Le fait d'avoir incorporé Hurtubise HMM sous la forme d'une société par actions – par définition lucrative – indique la volonté d'en contrôler l'exploitation et la propriété. En mars 1995, l'appellation officielle change au Registre des entreprises du Québec : les Éditions Hurtubise HMM sont rebaptisées les Éditions Hurtubise Inc<sup>537</sup>. Malgré ce changement de dénomination, la signature « Éditions Hurtubise HMM » est conservée dans le catalogue du 40<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise publié en 2000. L'ambiguïté peut s'expliquer par la volonté de Hervé Foulon de rester « fidèles aux principes de leurs fondateurs<sup>538</sup> » en conservant l'acronyme HMM.

#### 2.1.1.2 Capital

La volonté de maîtriser les modes de capitalisation conduit la famille Foulon à faire de l'entreprise sa propriété exclusive. Depuis 1979, la propriété de l'entreprise n'a connu aucune modification, ni de prise de participation étrangère. Soucieux de « faire les choses à sa manière<sup>539</sup> », Hervé Foulon adopte un mode de fonctionnement libre de toutes contraintes financières : « Investir dans une maison d'édition pour recevoir des dividendes, ce n'est pas terrible ! On peut en vivre bien, très bien même, mais il faut s'autofinancer, c'est-à-dire réinvestir

---

<sup>536</sup> La société de placements D.H.F. (acronyme de Dominique et Hervé Foulon) a été constituée le 15 décembre 1978 pour acquérir quelques mois plus tard les actions des Éditions Hurtubise HMM détenues par les Éditions Hatier. SOURCE : MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3, p. 70.

<sup>537</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions HURTUBISE HMM », *Registre des entreprises du Québec*, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 13 avril 2012).

<sup>538</sup> HURTUBISE HMM. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMM, 2000, p. 12.

<sup>539</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

ce qu'on peut dégager. C'était comme ça pendant les dernières années avec les hauts et les bas que toute entreprise peut connaître<sup>540</sup>. » Le mode de gestion prudente de Hervé Foulon, propre au « bon père de famille », est reconnu de ses pairs et des organismes subventionnaires qui, à l'instar du directeur de la SODEC, Pierre Lafleur, s'entendent pour dire qu'il a su « développer une entreprise dont la gestion et les résultats témoignent de la qualité de sa direction<sup>541</sup> ».

### 2.1.1.3 Chiffre d'affaires

En 2000, selon Hervé Foulon, la croissance du chiffre d'affaires des Éditions Hurtubise HMH est régulière grâce à la diversité des revenus issus des secteurs littéraires, jeunesse, pratique, scolaire et parascolaire, et des activités commerciales de diffusion et de distribution<sup>542</sup>. Bien que cette stratégie soit payante, elle est soumise aux soubresauts des marchés et n'est pas à l'abri de bouleversements importants. La composition du chiffre d'affaires indique que le secteur scolaire représente la « part du lion des ventes<sup>543</sup> ». Bien que les risques commerciaux et les investissements financiers soient élevés, le secteur scolaire permet de générer des revenus importants, Hurtubise HMH étant à la fois éditeur, diffuseur et distributeur.

La croissance exponentielle du secteur jeunesse – près de 68 % de la production<sup>544</sup> – génère la majorité des ventes en librairie des Éditions Hurtubise HMH. Les secteurs littéraires et pratiques étant moins performants, l'aide des organismes subventionnaires est nécessaire. En 2000, Hurtubise HMH a reçu plus de 300 000 \$ en subventions (8 % du chiffre d'affaires) dont 85 % proviennent du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). Compte

---

<sup>540</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>541</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 6.

<sup>542</sup> En l'absence des chiffres réels de chiffres d'affaires qui ne sont pas communiqués, nous pouvons seulement déduire que les efforts déployés au cours de la dernière décennie ont permis de soutenir, de diversifier et d'accroître les sources de revenus de l'entreprise.

<sup>543</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>544</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 435.

tenu de la diversité des sources de revenus et de la part faible des subventions sur le chiffre d'affaires, l'entreprise n'est pas dépendante des subventions, grâce à une politique éditoriale favorisant une approche commerciale.

## 2.1.2 Mode de fonctionnement

### 2.1.2.1 Personnel

En 2000, les Éditions Hurtubise HMH comptent une quarantaine d'employés pour assurer l'ensemble des activités, sans distinction entre les différentes maisons<sup>545</sup>. Le secteur commercial (diffusion et distribution) mobilise près de la moitié des ressources humaines (attachée de presse, représentants commerciaux, délégués pédagogiques, personnel administratif et logistique nécessaire au traitement des ventes et des commandes). Hurtubise HMH se distingue par le fait que plusieurs postes clés sont occupés par des membres de la famille : l'édition (Dominique Thuillot-Foulon<sup>546</sup>), la production (Anne Foulon<sup>547</sup>) et la direction générale (Hervé Foulon). La présence de la famille Foulon dans trois secteurs névralgiques de l'entreprise s'explique par une volonté de conserver un contrôle absolu sur les modes de fonctionnement. Hervé Foulon, assisté du comptable François Gibeault, assure la direction générale. Malgré la présence de plusieurs membres de la famille, la légitimité de Hervé Foulon à la tête de l'entreprise ne fait aucun doute : « Dans n'importe quelle entreprise, c'est certain qu'il faut un boss, pas deux ! Il y a des moments où il faut trancher. Ç'a toujours été très clair que je suis le président de la compagnie<sup>548</sup> ! »

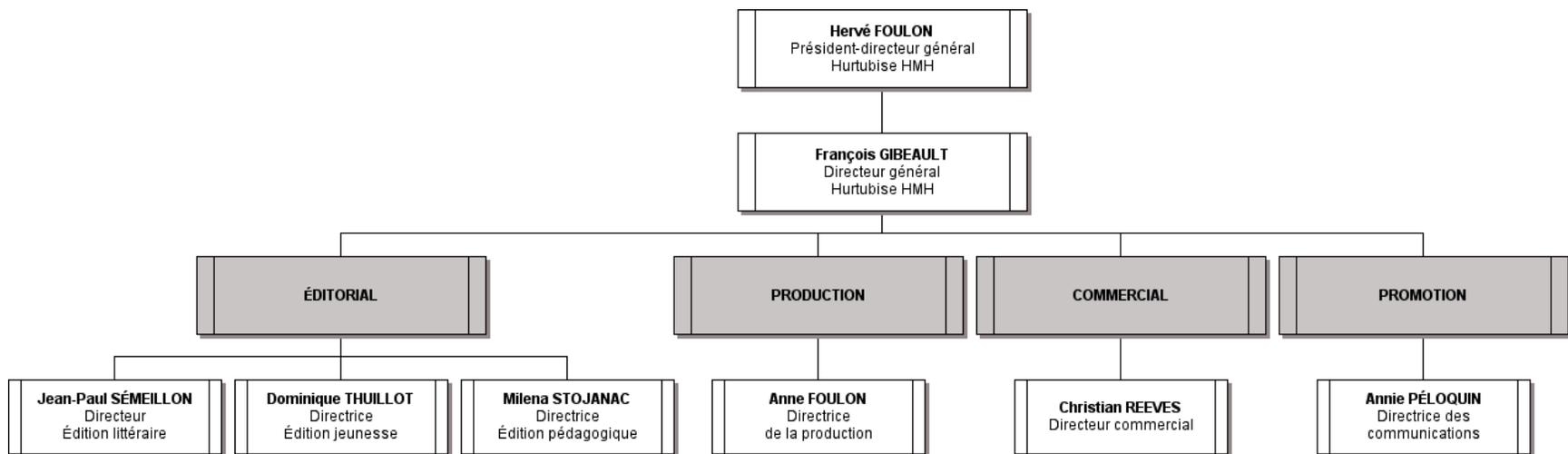
---

<sup>545</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 6.

<sup>546</sup> Arrivée au Québec en 1973, Dominique Thuillot-Foulon est la femme de Hervé Foulon et la mère de ses quatre enfants. À la fin des années 1980, elle s'implique dans l'entreprise familiale à titre d'assistante littéraire de l'éditeur Jean-Paul Sémeillon. En 1993, la création d'un secteur jeunesse chez Hurtubise lui permet de devenir assistante de Catherine Germain qui en sera la directrice jusqu'en 1999. Son départ en 1999 permet à Dominique Thuillot-Foulon de prendre la direction du département jusqu'en 2008 où elle cédera sa place à Sonia Fontaine. Aujourd'hui retraitée, Mme Thuillot-Foulon n'est plus impliquée directement dans l'entreprise (en dehors de la fiducie familiale) et agit seulement, à l'occasion, à titre de conseillère littéraire.

<sup>547</sup> Arrivée au Québec en 1987, Anne Foulon, la sœur de Hervé Foulon, a commencé à titre d'adjointe au secteur scolaire. N'étant pas issue du monde du livre, elle a été « formée sur le tas » pour prendre la direction de production des Éditions Hurtubise de 1994 jusqu'à son départ à la retraite en 2007.

<sup>548</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).



**Figure 3.1**  
Organigramme des Éditions Hurtubise HMH en 2000<sup>549</sup>.

<sup>549</sup> LIVRE D'ICI. *Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 1999-2000*, Montréal, *Livre d'ici*, 2000, p.36.

Le département éditorial est partagé en fonction des secteurs de la maison – littéraire, jeunesse et pédagogique – dirigés par une personne chargée d'établir la politique éditoriale et de réaliser les livres. Alors que Jean-Paul Sêmeillon dirige le département littéraire, les secteurs jeunesse et pédagogique sont dirigés respectivement par Dominique Thuillot-Foulon et Milena Stojenac. La direction de production est assurée par Anne Foulon, la sœur de Hervé Foulon, qui a la responsabilité de coordonner l'ensemble des partenaires – internes et externes – nécessaires à la fabrication des titres publiés par Hurtubise HMH. Enfin, Christian Reeves et Annie Péloquin assurent la direction des départements commerciaux – diffusion, distribution et promotion – qui mobilisent une part importante des ressources humaines, techniques et financières de l'entreprise. Il est intéressant de noter que Hurtubise HMH se distingue par la stabilité de son personnel, certains collaborateurs étant dans la maison depuis l'arrivée de Hervé Foulon en 1979.

#### 2.1.2.2 Mode de production

La grande diversité des titres publiés par Hurtubise HMH favorise une approche de production mixte, c'est-à-dire qu'en fonction des compétences, des effectifs, des coûts, des contraintes et de la complexité des projets, la production peut être en partie ou intégralement réalisée en interne. Avec un volume de production relativement important – 74 titres publiés en 2000 –, l'entreprise peut ainsi réaliser des économies d'échelle. Les liens privilégiés entre les départements éditoriaux, production et la direction générale s'expliquent par la nécessité que les titres publiés soient rentables. Le rôle de la directrice de production est crucial, puisqu'elle fait le lien entre les désirs des éditeurs et les réalités économiques du marché et de l'entreprise.

Les Éditions Hurtubise HMH fonctionnent selon des programmes éditoriaux, commerciaux et budgétaires prédéfinis pour s'assurer de l'allocation des ressources humaines, techniques et financières de l'entreprise. La maîtrise des coûts de production devient indispensable : chaque

titre bénéficie d'un budget prévisionnel qui permettra, à la fois, d'établir la faisabilité technique du projet et sa rentabilité financière. La taille de l'entreprise (et du catalogue) justifie cette approche de gestion prévisionnelle où l'influence de Hervé Foulon est manifeste, voire indispensable pour prendre des décisions finales. Ainsi, répète-t-il : « Chacun prend ses responsabilités. Mais s'il faut trancher, je trancherai, c'est très clair<sup>550</sup> ! »

### 2.1.3 Politiques éditoriales

En quarante ans (1960-2000), Hurtubise HMH a publié 1 357 titres répartis en quatre principaux secteurs – littérature générale, jeunesse, scolaire et pratique – déclinés en 87 collections et séries<sup>551</sup>. L'évolution du catalogue est marquée par d'importantes variations entre les secteurs selon les époques, les dirigeants de l'entreprise et les conditions du marché. Selon Martin Doré, « diversification et investissement modéré sont les maîtres mots du développement global de la maison<sup>552</sup> ». Les politiques éditoriales, marquées par une logique commerciale, reflètent le souci de rentabilité de Hervé Foulon qui n'hésite pas à investir ou, au contraire, se retirer d'un marché en fonction des risques encourus.

En 2000, Hurtubise HMH fait paraître 61 ouvrages dont 45 titres jeunesse (romans et albums). Cette abondance s'explique par la volonté de consolider un secteur qui a connu un développement exponentiel par la création des collections « Plus » et « Atouts », produites localement, et par l'adaptation pour le marché québécois de séries issues de l'achat de droits de titres produits initialement à l'étranger. Cette stratégie de coproduction par achat de droits et adaptation exclusive pour le Canada français de titres étrangers sera aussi appliquée au secteur du livre pratique. Plusieurs titres qui sont publiés sur des sujets aussi divers que le sport,

---

<sup>550</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>551</sup> Notre travail s'appuie, entre autres, sur les recherches réalisées par Martin Doré qui permettent d'avoir une bonne compréhension de l'évolution du catalogue des Éditions Hurtubise HMH sur la période 1960-2000. DORÉ, Martin, *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003) : analyse quantitative, approche historique et modèle d'analyse combinée*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009, 660 pages.

<sup>552</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 552.

la maternité et le tourisme sont des traductions achetées à des packageurs étrangers et adaptées par Hurtubise HMH au marché québécois. Les politiques éditoriales de Hurtubise HMH sont marquées par la nécessité de rentabilité, le catalogue étant développé en fonction des attentes du marché.

#### 2.1.3.1 Titres et auteurs marquants

Les meilleures ventes sont réalisées par les secteurs jeunesse et pédagogique. Considéré par Hervé Foulon comme le « best-seller toutes catégories au Québec<sup>553</sup> », l'ouvrage de référence *Bescherelle – L'Art de conjuguer* a été vendu à plus de trois millions d'exemplaires en 40 ans. Plusieurs titres de la collection « Bescherelle » connaissent de grands succès commerciaux, comme *La Grammaire pour tous* (1986) et *L'Orthographe pour tous* (1991), dont les ventes atteignent respectivement 50 000 exemplaires et 35 000 exemplaires par an. Publié en 1999, *Le Petit Bescherelle*, destiné aux élèves du 3<sup>e</sup> cycle du primaire, a été vendu en quelques semaines à 25 000 exemplaires. Plusieurs ouvrages de référence connaissent d'importants succès comme le manuel destiné au collégial, *Littérature québécoise. Des origines à nos jours. Texte et méthode* (1996), vendu à plus de 20 000 exemplaires<sup>554</sup>.

Le secteur jeunesse connaît d'importants succès grâce aux collections « Plus » et « Atouts » que Hervé Foulon n'hésite pas à qualifier de « best-sellers ». Plusieurs auteurs – Francine Pelletier (*La Forêt de métal*, 1991), Paul de Grosbois (*La Peur de ma vie*, 1991), André-Paule Mignot (*Lygaya*, 1996), Michel Noël (*La Ligne de trappe*, 1998) et Laurent Chabin (*L'Assassin impossible*, 1997 ; *Piège à conviction*, 1998 ; *Sang d'encre*, 1998 et *Zone d'ombre*, 1999) – signent des titres qui bénéficieront d'importantes retombées commerciales, certains titres ayant dépassé les 10 000 exemplaires vendus. Toutefois, d'importants défis se posent en 2000 pour

---

<sup>553</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé Foulon*, Université de Sherbrooke, 23 février 2007.

<sup>554</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 10-12.

les Éditions Hurtubise HMM compte tenu du recul des secteurs scolaire et jeunesse et de la « quasi-somnolence<sup>555</sup> » de la littérature générale.

#### *2.1.4 Modes d'échanges et partenariats*

##### 2.1.4.1 Un réseau local

Hurtubise HMM assume l'ensemble de ses activités d'édition et de commercialisation, ce qui explique l'absence d'échanges avec des partenaires locaux en dehors de la participation à Bibliothèque québécoise (BQ).

##### 2.1.4.2 Un réseau international

###### Achat de droits

Au début des années 1980, Hervé Foulon s'est tourné vers l'international pour l'achat de droits de titres étrangers adaptés au marché québécois. En développant des partenariats avec des éditeurs et des packageurs internationaux – Dorling Kindersley, Marshall Publishing, Bayard, L'Élan vert, Hatier, Editeurop, etc. – Hurtubise HMM a pu diversifier et consolider son offre éditoriale dans les secteurs jeunesse (albums) et livre pratique. Entre 1990 et 2000, la quasi-totalité des titres produits dans ces secteurs (en dehors des romans jeunesse et de quelques beaux livres produits localement) sera réalisée en coproduction avec des éditeurs auprès desquels Hurtubise HMM obtient les droits exclusifs des titres pour le Canada en langue française.

###### Partenariats internationaux

Plusieurs ententes ponctuelles permettent à Hurtubise HMM de développer des partenariats qui connaîtront d'importants succès commerciaux en Afrique francophone. Grâce aux programmes de coopération et d'aide de l'Agence de Coopération culturelle et technique – devenue

---

<sup>555</sup> DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMM (1960-2003)* [...], p. 582.

l'Organisation internationale de la francophonie en 1995 –, plusieurs collections ont été développées spécifiquement pour le continent africain, comme « Profession : instituteur » (13 titres – 120 000 exemplaires vendus), ou coéditées avec le CEDA – dont Hervé Foulon sera actionnaire jusqu'en 2005<sup>556</sup> – et la collection « Lire au présent » créée en 1998 par Dominique Thuillot-Foulon (15 titres parus – plus de 50 000 exemplaires vendus<sup>557</sup>). La stratégie de développement internationale de Hurtubise HMH repose sur la publication de titres dans les secteurs scolaire et jeunesse sans risques financés (en partie ou en totalité) par des organismes de coopération dont la production matérielle est assurée au Québec.

#### Vente de droits

Hurtubise HMH est peu active en matière de cessions de droits à l'étranger. En dehors de quelques titres de littérature générale, comme *Introduction à la sociologie générale* de Guy Rocher qui fut traduit en six langues, la vente de droits est plutôt limitée. Bien que plusieurs éditeurs québécois soient actifs sur ce marché – La courte échelle, Michel Quintin ou Québec Amérique –, la cession de droits est plutôt limitée.

### 2.1.5 Politiques commerciales

#### 2.1.5.1 Diffusion et distribution (Québec)

Depuis le milieu des années 1960, les Éditions Hurtubise HMH possèdent leur propre structure de diffusion et distribution. Le choix de l'autodiffusion comme mode de commercialisation s'explique par l'expertise acquise par les directions successives dans les secteurs prédominants dans les catalogues diffusés : littérature générale, scolaire, jeunesse et pratique. Avec les années, Hurtubise HMH a pu consolider son offre commerciale en obtenant la diffusion exclusive d'éditeurs locaux et internationaux.

---

<sup>556</sup> Les Éditions Hurtubise sont partenaires du CEDA (Centre d'Édition et de Diffusion Africaines), situé en Côte-d'Ivoire de 1991 à 2005. SOURCE : DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003)* [...], p. 448.

<sup>557</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 24.

Éditeur	Secteur éditorial
Afrique-Éditions	pédagogique
<b>Bibliothèque québécoise</b>	<b>littérature générale</b>
Centre d'Édition et de Diffusion Africaines (CEDA)	littérature générale
Cideb	pédagogique
CLE International	pédagogique
Didier	pédagogique/jeunesse
Didier / Hatier	pédagogique
<b>Marcel Didier</b>	<b>pédagogique</b>
De l'École	pédagogique
Eddif-Maroc	littérature générale
Hatier	pédagogique
<b>Hurtubise HMH</b>	<b>Littérature/jeunesse/pédagogique</b>
Karthala	Littérature générale
Maison des instituteurs (M.D.I.)	pédagogique
Magnard	Littérature/jeunesse/pédagogique
Maisonneuve-Larose	littérature générale
Nouvelles éditions africaines	littérature générale
Présence africaine	littérature générale
<b>Présence francophone</b>	<b>littérature générale</b>
Éditions Sepia	littérature générale

**Tableau 7**  
**Liste des éditeurs diffusés par Hurtubise HMH en 2000<sup>558</sup>.**

Le département commercial diffuse 20 catalogues dont quatre sont des maisons d'édition appartenant à Hurtubise (indiquées en gras). Les catalogues sont dominés par les secteurs pédagogiques (scolaire et parascolaire), jeunesse et littérature générale, à l'image de la production éditoriale des Éditions Hurtubise HMH. Cette situation s'explique par le fait que les activités de diffusion exigent une équipe de représentants et de délégués pédagogiques qui maîtrisent les particularités des catalogues diffusés et soient en mesure de les présenter auprès des clientèles spécifiques. L'importance (en nombre de titres et en volume de ventes) des secteurs pédagogiques et jeunesse qui représentent les « vaches à lait » de l'entreprise implique que l'équipe commerciale soit mobilisée. L'importance (et l'influence) des Éditions Hurtubise HMH auprès des points de vente spécialisés est manifeste et elle leur permet de réaliser des opérations de promotion croisée entre différents catalogues aux politiques

<sup>558</sup> LIVRE D'ICI. « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 1999-2000 », Montréal, *Livre d'ici*, 2000, p.77.

éditoriales et commerciales similaires, voire complémentaires. Hurtubise HMH fait face à un certain nombre d'enjeux propres à la diffusion et à la distribution. Avoir son propre service commercial implique des défis de rentabilité, ne serait-ce que pour en justifier économiquement l'existence. Bien que la spécialisation permette de rationaliser les investissements, les coûts d'opération demeurent importants en termes de mobilisation de ressources nécessaires au fonctionnement. La gestion des taux de retour et le développement de systèmes d'information et de gestion des stocks sont essentiels. Le fait que Hurtubise HMH soit spécialisé dans le secteur pédagogique (apprentissage français langue seconde) impose une difficulté supplémentaire qui consiste à rejoindre des communautés de langue française réparties sur l'ensemble du territoire canadien et aux États-Unis<sup>559</sup>.

#### 2.1.5.2 Diffusion et distribution (internationale)

##### *La Librairie du Québec (2000)*

Considérée comme la principale vitrine de l'édition et de la littérature québécoises en France, la Librairie du Québec à Paris a vu le jour en septembre 1995 à l'initiative de Thomas Déri (président d'Export-livre et ex-directeur du Salon du livre de Montréal), de Colette Dupuis et de Robert Beauchamp (représentant de l'ANEL en France)<sup>560</sup>. Située rue Gay-Lussac en plein cœur du 5<sup>e</sup> arrondissement, cette librairie a pour mission principale de diffuser et de faire rayonner la production éditoriale et, plus largement, la culture québécoise. Malheureusement, l'initiative sera de courte durée. Malgré un important soutien financier du gouvernement provincial<sup>561</sup>, la Librairie du Québec éprouve de sérieuses difficultés financières cinq ans après son ouverture, au point que Hervé Foulon décide d'en racheter les actifs pour en perpétuer la mission : « On s'est dit : on reprend cette affaire et on la restructure, on y va pour la développer

---

<sup>559</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°98, 2000, p. 21.

<sup>560</sup> LAURIN, Danielle. « Le livre québécois à Paris », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°81, 1996, p. 50.

<sup>561</sup> VINCENT, Josée, *Les tribulations du livre québécois en France (1959-1985)*, Québec, Nuit blanche éditeur, 1997, p. 161-164.

et pour rendre le service adéquat aux éditeurs et aux écrivains québécois<sup>562</sup>. » L'intérêt pour le livre et la culture québécoise a connu son apogée lors de la tenue un an plus tôt du « Printemps du Québec en France » qui a été une des plus grandes manifestations culturelles québécoises jamais tenues à l'étranger<sup>563</sup>. Le succès public et médiatique rencontré par les auteurs et les éditeurs québécois invités d'honneur du Salon du livre de Paris (du 18 au 24 mars 1999) marque un tournant décisif dans la reconnaissance du livre québécois en France.

L'acquisition de la Librairie du Québec à Paris constitue pour Hurtubise une occasion d'expansion qui offre la possibilité, à la fois, de diffuser et de distribuer ses titres en Europe, et, plus largement, de consolider ses activités de distribution à l'international par la création de Distribution du Nouveau Monde (DNM), une filiale exclusivement destinée à la distribution de plus de 150 éditeurs de livres francophones provenant du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario<sup>564</sup>. Cette initiative s'inscrit dans la volonté de Foulon de boucler la boucle en offrant à des éditeurs francophones canadiens et étrangers des services de diffusion-distribution sur deux continents. Comme l'indique Martin Doré, alors que « les éditeurs étrangers que Hurtubise HMH distribue au Canada remplissent une fonction financière dans l'entreprise, les éditeurs canadiens francophones distribués en France ont plutôt une fonction culturelle qui n'exclut pas, il va sans dire, l'aspect commercial <sup>565</sup>».

L'équilibre entre retombées commerciales, politiques et symboliques est important pour Hervé Foulon qui recherche par l'acquisition de la Librairie du Québec à Paris à rentabiliser ses

---

<sup>562</sup> HARVEY, Réginald. « La maison Hurtubise rachète la Librairie du Québec à Paris en 2000 », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295922/a-l-international-introduction-a-la-sociologie-generale-de-guy-rocher-a-ete-le-premier-succes> (Page consultée le 12 janvier 2013).

<sup>563</sup> COLLECTIF. « Inauguration du Printemps du Québec en France », *Bilan du siècle*, [En ligne], 16 mars 1999, <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/3903.html> (Page consultée le 12 janvier 2013).

<sup>564</sup> LETARTE, Martine. « Distribution HMH - Le Groupe HMH garde le plein contrôle de tout ce qu'il produit », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295918/distribution-hmh-le-groupe-hmh-garde-le-plein-contrôle-de-tout-ce-qu-il-produit> (Page consultée le 12 janvier 2013).

<sup>565</sup> DORÉ, Martin. *Une maison d'édition canadienne dans la francophonie internationale : Examen d'un cas*, non publié, Université de Sherbrooke, 2007, p. 6.

opérations commerciales tout en contribuant au rayonnement de la production culturelle québécoise. En offrant ses services commerciaux, DNM permet à plusieurs éditeurs de taille modeste – boudés ou incapables d'intéresser des distributeurs français, faute d'un chiffre d'affaires suffisant pour avoir accès au marché français.

### 2.1.5.3 Implication dans la commercialisation

Le fait d'avoir une équipe commerciale divisée par secteurs contribue à développer une expertise qui permet aux Éditions Hurtubise HMH de sortir des sentiers battus en adaptant les stratégies commerciales aux réalités des marchés. L'arrimage entre les politiques éditoriales et commerciales témoigne du mode de gestion prudent de Hervé Foulon qui, selon son expression, « fait uniquement ce qu'[il] sait faire et ce qu'[il] connaît<sup>566</sup> ».

Les secteurs jeunesse et scolaire (manuels didactiques et complémentaires) représentent la part du lion des ventes. Les efforts de commercialisation de Hurtubise HMH sont orientés en fonction des attentes des milieux visés (grand public et scolaire). Toutefois, chaque secteur répond à des logiques commerciales différentes qui impliquent une mobilisation des ressources adaptée aux marchés visés. Par exemple, un travail sur le terrain est nécessaire dans les secteurs scolaire et parascolaire pour influencer l'achat et la prescription des titres par les principaux clients : les commissions scolaires et les écoles. Cette approche commerciale implique des visites régulières des délégués pédagogiques dans les institutions scolaires pour établir des liens de confiance avec les enseignants en espérant influencer leur choix lorsqu'ils passent commande à la direction de leur établissement ou de leur commission scolaire. La plupart des visites – et près de 80 % des ventes – sont réalisées sur une courte période (entre mai et septembre) au

---

<sup>566</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

moment où les institutions scolaires planifient la rentrée scolaire<sup>567</sup>. La participation des délégués pédagogiques à des événements comme les congrès et colloques organisés par des comités sectoriels – comme l'Association québécoise des professeurs de français (AQPF), l'Association québécoise des enseignants du primaire (AQEP), la Société des professeurs d'histoire du Québec (SPHQ) ou l'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC) – permet de créer et de consolider des liens privilégiés entre éditeurs et enseignants. Comme le secteur scolaire n'est pas soumis aux conditions de distribution et de vente imposées par la *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre*, la majorité des ventes est réalisée directement avec les institutions scolaires. L'implication des libraires « traditionnels » est plutôt limitée puisqu'ils agissent uniquement à titre d'intermédiaires lorsqu'il y a prescription de titres parascolaires.

Les stratégies commerciales pour les secteurs littérature, jeunesse et livre pratique sont différentes. Le travail des représentants auprès des libraires est essentiel puisqu'il permet de « donner un visage humain à la vente [...] et agissent comme antennes tant pour les clients éditeurs que pour les libraires<sup>568</sup> ». Outre les tâches régulières des représentants – présenter les nouveautés, solliciter les commandes et établir un lien de confiance –, ils proposent aux libraires des activités et du matériel promotionnels (affiches, présentoirs) pour soutenir la présence des titres des éditeurs diffusés dans les différents réseaux de vente (librairies indépendantes, chaînes de librairies et grande diffusion). L'implication commerciale des Éditions Hurtubise HMH est modulée selon les secteurs visés et tout changement – ajout ou retrait – de catalogues (internes ou externes) entraîne automatiquement une réorganisation du service commercial.

---

<sup>567</sup> ROLLANS, Glenn, et Michel de la CHENELIÈRE. *Étude du secteur canadien de l'édition de manuels scolaires destinés aux élèves de la maternelle au secondaire*, Ottawa, Patrimoine canadien, 2010, p. 37.

<sup>568</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 96.

#### 2.1.5.4 Pratiques promotionnelles

Chaque année, Hurtubise HMH publie des catalogues présentant les nouveautés par secteurs : littérature générale, scolaire et parascolaire, jeunesse. L'approche promotionnelle est prudente. La directrice des communications Annie Péloquin est responsable des stratégies promotionnelles (communiqués, publicités, service de presse) et de la production du matériel (affiches, présentoirs, etc.) en partenariat avec le secteur commercial. Comme plusieurs maisons d'édition à l'aube du nouveau millénaire, Hurtubise HMH s'est doté d'un site Internet [www.hurtubisehnh.com] qui est utilisé comme une « vitrine » des titres publiés et diffusés par l'entreprise.

#### 2.1.6 Position dans le champ

##### 2.1.6.1 Relations avec les pairs

Il est nécessaire de situer les Éditions Hurtubise HMH en fonction de l'ensemble de la production pour comprendre leur position spécifique dans le champ éditorial québécois. Selon les statistiques de la Bibliothèque nationale du Québec<sup>569</sup>, 4 157 titres ont été publiés par des maisons d'édition commerciales en 2000. La catégorie « Langues et littérature » domine avec 1 586 titres publiés (38 %) dont 264 titres jeunesse (12 % de la production globale). Bien que ce secteur représente 16,5 % du tirage (toutes catégories confondues), il représente près de 30 % des tirages de la catégorie. Les secteurs scolaire, parascolaire et publications pour jeunes (hors littérature jeunesse) représentent respectivement 15 % et 9 % des titres publiés et 15 % et 17 % des tirages. Enfin, les coéditions (Québec/Étranger) connaissent une progression de 10 % en un an (326 titres), en particulier, grâce à l'augmentation des achats et des cessions de droits entre éditeurs locaux et internationaux.

---

<sup>569</sup> FOURNIER, Claude. *Statistiques de l'édition au Québec en 2000. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2001, p. 12-15.

En 2000, Hurtubise HMH occupe une place significative dans le champ éditorial québécois dans les secteurs jeunesse, scolaire et parascolaire. Avec 45 titres (soit 73 % de la production globale annuelle), Hurtubise HMH domine le marché de la littérature jeunesse pédagogique. Cette spécialisation s'explique par l'expertise pédagogique de Hurtubise HMH. Ajoutons qu'elle permet à HMH de se distinguer d'éditeurs majeurs – Québec Amérique, Héritage et La Courte Échelle – qui dominent le marché de l'édition pour la jeunesse (roman et album illustré)<sup>570</sup>.

L'année 2000 constitue une année charnière pour les secteurs scolaires et parascolaires qui représentent pour Hurtubise HMH une large part des revenus. L'édition scolaire vit d'importants bouleversements dont Hervé Foulon est parfaitement conscient lorsqu'il déclare en entrevue qu'« il s'agit d'un créneau envié un peu à tort, qui ne serait pas – ou ne serait plus – aussi rentable<sup>571</sup> ». Les fusions récentes entre plusieurs maisons – Éditions Trécarré/Quebecor, McGraw-Hill/Chenelière Éducation, Holt, Rinehart & Winston (HRW)/Grand Duc – témoignent de la nécessité de se regrouper pour faire face aux mutations d'un marché en pleine restructuration. Foulon sait que des projets de réforme globale des programmes d'enseignement sont prévus par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ce qui implique des investissements majeurs pour rester dans le marché<sup>572</sup>.

Aux risques économiques s'ajoutent les craintes du « photocopillage », qui sont, selon Hervé Foulon, bien réelles : « Du primaire au collégial tous s'y adonnent. Je mentionnerai, pour l'exemple, *La littérature québécoise des origines à nos jours* [...] Ce livre est photocopié en

---

<sup>570</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéQ* 3, p. 236-237.

<sup>571</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°98, 2000, p. 21.

<sup>572</sup> Selon le *Rapport du Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre*, « il en coûte en frais de développement entre 350 000 et 550 000 \$ pour produire du matériel didactique dans une seule discipline pour un niveau d'enseignement au primaire ou au secondaire. L'ensemble du matériel constituant une collection comprend de 10 à 20 documents par année dont la production s'échelonne sur 2 à 3 ans et requiert une équipe de production multidisciplinaire d'au moins une vingtaine de personnes ». SOURCE : LAROSE, Gérald (prés.). *Rapport du Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre*, Montréal, SODEC, 2000, p. 51.

quantité industrielle<sup>573</sup>. » Les bouleversements frappant le monde de l'édition scolaire poussent Hurtubise HMH à se diversifier en investissant dans des secteurs où « les joueurs sont moins nombreux », comme le livre pratique publié en coédition, ou en réactivant le secteur littéraire laissé pour compte depuis plusieurs années.

En 2000, Hurtubise HMH a publié seulement un roman, *Toxiques* (Maryse Barbance), et trois essais, *Point de départ* (Marc Brière), *De la terre à l'école : histoire de l'enseignement agricole au Québec, 1926-1969* (Thérèse Hamel) et *Créer un monde* (Michel Morin). Compte tenu de la concurrence importante dans le secteur littéraire (1 586 titres dont 521 romans publiés<sup>574</sup>), l'influence de Hurtubise HMM sur le champ littéraire est plutôt limitée. Toutefois, Foulon souhaite relancer la publication de romans bien qu'il n'ait pas (encore) défini de ligne éditoriale précise : « Le secteur étant en outre passablement achalandé, je suis doublement prudent<sup>575</sup>. » Depuis 1990, le secteur littéraire au Québec connaît une croissance sans précédent – 400 romans publiés en 1998, 521 deux ans plus tard – grâce à la prolifération de nouvelles maisons d'édition qui, selon André Vanasse, « n'ont pas cessé de pousser comme des champignons<sup>576</sup> ». En dix ans, une bonne quinzaine de nouveaux éditeurs sont apparus au Québec. Dans un tel contexte, la question du renouvellement de l'offre éditoriale de Hurtubise HMH se pose. L'arrivée d'un des enfants Foulon dans l'entreprise familiale, Arnaud, coïncide avec la nécessité de diversification qui passe par le développement de deux secteurs – livre pratique et littérature grand public –, dont il assumera la responsabilité successive.

---

<sup>573</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°98, 2000, p. 21.

<sup>574</sup> FOURNIER, Claude. *Statistiques de l'édition au Québec en 2000. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2001, p. 13.

<sup>575</sup> BORDELEAU, Francine. « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier » [...], p. 22.

<sup>576</sup> VANASSE, André. « Trop de romans ? », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°97, 2000, p. 5.

### 2.1.6.2 Relations avec le milieu associatif

Hervé Foulon a toujours cumulé plusieurs fonctions au sein d'organismes professionnels. Depuis les années 1980, il a été successivement président de la Société des éditeurs de manuels scolaires du Québec et vice-président du comité Édition scolaire, scientifique et technique à l'ANEL et de l'Union des éditeurs de langue française. En 2000, Hervé Foulon s'investit dans le rayonnement international de l'édition québécoise et canadienne de langue française à titre de président de l'Association pour l'exportation du livre canadien (AELC) et de Québec-Édition<sup>577</sup>.

### 2.1.6.3 Relations avec les pouvoirs publics

À la fin des années 1990, l'industrie du livre au Québec vit une situation plutôt morose. Pour contrer les effets de la récession du marché du livre, une série de consultations publiques est organisée : Forum sur l'industrie du livre (1997), Sommet sur la lecture et le livre (1998), Groupe de travail sur la consolidation et la rentabilité des librairies (1999) et Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre (2000). Bien que de nombreuses recommandations soient restées lettres mortes<sup>578</sup> – comme l'instauration d'une réglementation sur le prix unique pour les livres neufs –, plusieurs initiatives vont avoir des retombées importantes pour le milieu du livre comme l'adoption de la *Politique du livre et de la lecture – Le temps de lire, un art de vivre*<sup>579</sup>, la révision de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre, et la création d'une Table de concertation intersectorielle permanente à la suite des recommandations du comité Larose<sup>580</sup>.

---

<sup>577</sup> SALON DU LIVRE DE MONTRÉAL. *Le prix Fleury-Mesplet remis à Hervé Foulon : communiqué de presse*, [s.l.], 22 novembre 2013.

<sup>578</sup> LAPLANTE-DUBÉ, Maude. *Les interventions du gouvernement québécois dans le domaine de l'édition (1978-2004)*, Mémoire (M. A.), Université de Sherbrooke, 2009, p. 21.

<sup>579</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *État de situation de la lecture et du livre au Québec : Document d'information pour la consultation publique sur le projet de politique de la lecture et du livre. Le temps de lire, un art de vivre : état de situation de la lecture et du livre au Québec*, Québec, ministère de la Culture et des Communications, 1998, 121 p.

<sup>580</sup> LAROSE, Gérard (prés.). *Rapport du Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre*, Montréal, SODEC, 2000, 104 p.

Le fait que Hervé Foulon cumule les fonctions complémentaires d'éditeur, de diffuseur et de distributeur le motive à s'impliquer sur des comités dénonçant les compressions budgétaires (« les bibliothèques, qui constituent un marché important, n'achètent plus rien, et tout le monde s'en trouve pénalisé ») ou prendre position sur la question de la réglementation du prix unique (« qui réglerait le problème une fois pour toutes<sup>581</sup> »).

## 2.2 Processus de transmission (2000-2010)

### 2.2.1 Transfert de direction

Au moment de fêter leur 40<sup>e</sup> anniversaire, les Éditions Hurtubise HMH disposent d'un catalogue de 1 300 titres, emploient une quarantaine de personnes et publient, en moyenne, 60 titres par année. Selon Hervé Foulon, Hurtubise HMH n'en est « qu'au début de [l']aventure [...] le métier d'éditeur demeurera, car il faudra toujours découvrir des œuvres. Il faudra toujours diffuser ces créations sous quelque forme que ce soit. Ce sont les défis qui se présentent à nous et que nous nous apprêtons à relever durant les années à venir<sup>582</sup>. » Des défis qu'il ne relèvera pas seul puisque Arnaud et Alexandrine Foulon vont choisir de faire carrière dans l'entreprise familiale<sup>583</sup>.

#### 2.2.1.1 Phase d'incubation

Avoir deux de ses quatre enfants intéressés à reprendre le flambeau constitue une « chance » pour Hervé Foulon : « Je sais que beaucoup de mes confrères me disent que j'ai de la chance et j'en suis conscient<sup>584</sup>. » L'arrivée d'Arnaud en 2000, suivi par Alexandrine six ans plus tard, a changé sa façon de percevoir l'avenir de son entreprise. Le fait de pouvoir transmettre Hurtubise

---

<sup>581</sup> BORDELEAU, Francine. « Commerce du livre : ménage à trois avec un partenaire de poids », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°113, 2004, p. 12-15.

<sup>582</sup> HURTUBISE HMH. *40 ans d'édition québécoise*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 2000, p. 9.

<sup>583</sup> Bien que Hervé et Dominique Foulon aient quatre enfants – Jérôme (1974), Arnaud (1976), Antoine (1979) et Alexandrine (1981) –, seuls Arnaud et Alexandrine ont choisi de s'impliquer à la direction des Éditions Hurtubise HMH. À titre de bénéficiaires de la fiducie familiale constituée en 2010, leurs frères, Jérôme et Antoine, conservent un droit de regard sur l'entreprise familiale.

<sup>584</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 23 février 2007, p. 44.

HMH à ses enfants représente une véritable consécration professionnelle : « Tu te casses la tête pour monter la boîte, la développer, de savoir que tu ne vas pas t'en débarrasser, mais, au contraire, que tu la refiles à tes enfants, c'est très gratifiant<sup>585</sup> ! » Une gratification qui compense des années de travail et d'investissements risqués : « Dieu soit loué ! Deux de mes enfants sont intéressés. La dynamique est totalement différente et il y a, à ce moment-là, une passation, un plaisir et surtout une fierté de pouvoir continuer à développer l'entreprise parce qu'elle allait continuer à vivre<sup>586</sup>... » Or, la possibilité de garder l'entreprise au sein de la famille et de veiller à son développement s'inscrit dans une logique de transmission de patrimoine qui perdure chez les Foulon (auparavant chez Hatier) depuis plusieurs générations.

L'arrivée d'Arnaud Foulon dans l'entreprise marque donc le début d'un processus de succession où « la transmission est plus qu'une compensation aux privations et à la dureté du travail, elle en est le sens même<sup>587</sup> ». Selon Hervé Foulon, la vente de l'entreprise aurait été perçue comme un « échec personnel et professionnel », la valeur économique obtenue ne pouvant compenser la somme de travail accumulé depuis 30 ans et, plus largement, la perte d'un patrimoine familial inestimable auquel parents et enfants sont attachés. Hurtubise HMH représente le cas type d'un processus de succession, où la phase d'incubation débute tôt avec l'espoir que les enfants reprendront « l'affaire de famille ». Les entreprises familiales présentent un avantage lorsqu'il est question de la transmission « quasi génétique » des connaissances, des réseaux et du pouvoir d'une génération à l'autre, transmission facilitée par la proximité entre les intérêts de la famille et de l'entreprise.

---

<sup>585</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009 Entrevue (67 minutes).

<sup>586</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

<sup>587</sup> LAZARUS, Jeanne. « Les héritiers de la vigne », *La Vie des idées*, [En ligne], 15 mars 2010, <http://www.lavie-desidees.fr/Les-heritiers-de-la-vigne.html> (Page consultée le 15 janvier 2012).

La « chance » d’avoir des enfants intéressés à s’impliquer dans l’entreprise n’est pourtant pas arrivée toute seule, elle est le résultat d’un lent travail d’inculcation, d’assimilation d’un ensemble de dispositions, d’aptitudes, d’habiletés et de ressources nécessaires à la succession. Toutefois, comme le rappelle Isabelle Le Breton-Miller, il est impératif que leurs profils, leurs talents et leurs motivations soient compatibles avec les besoins de l’entreprise et, plus largement, du contexte de la transmission marqué par les caractéristiques de l’industrie ou du secteur d’activité d’appartenance<sup>588</sup>.

### 2.2.1.2 Préparation de la relève

La volonté de s’impliquer dans l’entreprise est perçue par les Foulon comme une suite logique dans l’histoire familiale, comme si chacun était porteur d’un ADN de l’édition transmis génétiquement : « Ça fait quatre ou cinq générations qu’on est dans le milieu du livre, c’est familial<sup>589</sup> ! » La famille semble avoir été un incubateur naturel où se sont développés le plaisir et l’envie de travailler dans l’entreprise et, plus largement, dans le monde du livre et de l’édition. Conscient qu’il ne faut pas forcer les choses, Hervé Foulon a laissé à ses quatre enfants la liberté de travailler (ou pas) dans l’entreprise familiale.

On a toujours eu le choix, on est quatre enfants, deux sont dans l’édition, deux en finance. Mon père ne nous a jamais dit qu’il faut travailler là-dedans et que c’est le meilleur métier du monde. Pas du tout ! C’est moi qui ai pris la décision d’aller étudier en littérature et le fait de pouvoir travailler dans l’entreprise familiale, c’est une chance incroyable<sup>590</sup>.

---

<sup>588</sup> LE BRETON-MILLER Isabelle, « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales », *Gestion*, 2011/1 vol. 36, p. 26-28.

<sup>589</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>590</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (45 minutes).

Toutes les personnes impliquées (parents et enfants) reconnaissent que les choses ne se sont pas faites du jour au lendemain. L'expérience de succession douloureuse de la Librairie Hatier a profondément marqué Hervé Foulon : « J'ai connu les mauvais côtés des successions ! Il peut y avoir des problèmes, il faut essayer de les éviter. Ce n'est pas à moi d'imposer à mes enfants et mes petits-enfants quoi que ce soit. Moi, je n'aurais jamais voulu que quelqu'un m'impose ça<sup>591</sup>. » Selon Jeanne Lazarus : « La famille doit être le lieu d'épanouissement de chacun, parents comme enfants, et les liens entre ses membres dénués de contrainte formelle, mais centrés sur l'affection mutuelle. L'autonomie de chacun doit être préservée, c'est la condition pour que l'engagement soit authentique<sup>592</sup>. » L'authenticité de l'engagement est nécessaire, d'autant que reprendre une maison d'édition exige une sensibilité particulière face au monde du livre qui est, selon toutes les personnes impliquées dans le processus de transmission, une condition *sine qua non* pour travailler dans ce secteur d'activité. Dans de telles conditions, la préparation d'une relève familiale nécessite l'identification d'éventuels successeurs, ce qui exige d'investir temps et argent. La formation scolaire n'en demeure pas moins déterminante comme le démontre la complémentarité des formations et des expériences de travail acquises à l'extérieur de l'entreprise et qui contribuent à la préparation à la succession. Selon les enfants Foulon, le métier d'éditeur s'apprend sur le tas : « Il n'y a pas de formation. Avec le temps, le métier d'éditeur se transmet, il ne s'apprend pas sur les bancs d'école. Il faut lire beaucoup et s'intéresser à ce qu'il se fait en dehors de l'entreprise, aller en librairie, étudier les marchés. Et ça, on l'apprend parce que notre père nous l'a montré<sup>593</sup>. »

Le propre des entreprises familiales est en effet de favoriser la transmission des savoirs (et des savoir-faire) par mentorat, sur de longues périodes. Pour les Foulon, l'apprentissage du métier s'est fait naturellement, comme si ça allait de soi. Mais de quel métier s'agit-il ? En fait, la

---

<sup>591</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (45 minutes).

<sup>592</sup> LAZARUS, Jeanne. « Les héritiers de la vigne », *La Vie des idées*, [En ligne], 15 mars 2010, <http://www.lavieidesidees.fr/Les-heritiers-de-la-vigne.html> (Page consultée le 15 janvier 2012).

<sup>593</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (45 minutes).

transmission d'un *habitus* entrepreneurial est au cœur de la tradition familiale depuis plusieurs générations. Quel que soit le milieu professionnel – l'édition pour Alexandrine et Arnaud, la finance <sup>594</sup> et l'immobilier <sup>595</sup> pour Jérôme et Antoine –, une constante demeure : le développement des affaires. L'influence familiale a été déterminante dans les choix professionnels. Le fait que les successeurs aient choisi de prendre la relève de leur père sans être soumis à un changement de garde précipité à la direction (provoqué par la maladie ou le décès du prédécesseur) a augmenté les chances de réussite du transfert de direction, d'autant que plusieurs éléments ont permis de les « préparer » à assumer leurs fonctions au sein de l'entreprise familiale.

La nécessité d'acquérir une formation scolaire et une expérience professionnelle préalable à l'extérieur de l'entreprise permet aux enfants, d'une part, d'assurer une certaine liberté de choix face à l'entreprise – dont ils n'ont pas nécessairement l'obligation d'assurer l'avenir – et, d'autre part, d'apporter une formation scolaire et une expérience professionnelle bénéfiques <sup>596</sup>. Selon les intérêts et les profils des enfants Foulon, leurs implications diffèrent. Bien qu'ils précisent avoir eu le choix de faire ce qu'ils voulaient, sans contraintes, ils ont su profiter des dispositions et des ressources familiales dans leur cheminement scolaire et professionnel. Le fait d'avoir travaillé plus jeune dans l'entreprise est un passage obligé pour assurer la continuité mesurée en termes de motivations et d'engagements manifestés envers la famille. Ils ont tous, sans exception, occupé des postes à responsabilité limitée dans l'entreprise pendant les congés scolaires, que ce soit à l'entrepôt, au secrétariat, aux communications ou à l'édition. Bien que ces « expériences » professionnelles soient limitées, elles ont contribué à l'acquisition

---

<sup>594</sup> Diplômé de HEC Montréal, Jérôme Foulon est vice-président chez Real Estate Investments (PSP Investments). SOURCE : FOULON, Jérôme. *Profil*, [En ligne], [ca.linkedin.com/pub/jérôme-foulon/16/1a0/b0b](https://ca.linkedin.com/pub/jérôme-foulon/16/1a0/b0b) (Page consultée le 24 juillet 2013).

<sup>595</sup> Diplômé en gestion immobilière (ESG – UQAM), Antoine Foulon est directeur immobilier chez ALFID Services immobiliers Ltée. SOURCE : FOULON, Antoine. *Profil*, [En ligne], [ca.linkedin.com/pub/antoine-foulon/30/542/a3a](https://ca.linkedin.com/pub/antoine-foulon/30/542/a3a), (Page consultée le 24 juillet 2013).

<sup>596</sup> BOURDIEU, Pierre, Luc BOLTANSKI et Monique de SAINT MARTIN. « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement », *Information sur les sciences sociales*, XII, 5, octobre 1973, p. 66.

de connaissances formelles et informelles sur le fonctionnement de l'entreprise et, plus largement, sur le monde du livre. Ces périodes d'apprentissage ont permis aux parents d'identifier des habiletés et des intérêts particuliers chez leurs enfants qui pouvaient être perçus alors comme d'éventuels successeurs à la direction de l'entreprise.

### 2.2.1.3 Arrivée d'Arnaud Foulon (2000)

À l'aube du nouveau millénaire, les Éditions Hurtubise HMH traversent une période difficile à la suite de son retrait définitif du marché des manuels scolaires alors dominé par quatre groupes d'édition<sup>597</sup>. L'arrivée d'Arnaud Foulon coïncide donc avec un virage éditorial et commercial majeur motivé par la création et le développement de nouveaux secteurs auxquels il va activement participer grâce à une formation et un parcours déterminants dans sa trajectoire professionnelle.

Né en 1976, Arnaud est le cadet de la famille. Titulaire d'une maîtrise en histoire de l'Université de Montréal<sup>598</sup>, il occupe différents emplois à temps partiel pendant ses études supérieures : auxiliaire de recherche universitaire, commis-libraire chez Renaud-Bray et assistant du directeur de l'édition littéraire, Jean-Paul Sémeillon, chez Hurtubise HMH. Son intérêt pour les sciences humaines et l'histoire l'amène à participer à la relance de la collection « Cahiers du Québec<sup>599</sup> », à la fin des années 1990. Il ne considère pourtant pas encore l'édition comme un choix de carrière, préférant l'enseignement de l'histoire au collégial : « J'aimais le milieu du livre, mais pas au point de me dire que c'est ce que j'allais faire avant d'être dedans<sup>600</sup>. » Étudiant, Arnaud travaille à temps partiel comme commis-libraire chez Renaud-Bray, une expérience

---

<sup>597</sup> BORDELEAU, Francine. « Édition scolaire : les grandes manœuvres », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n° 125, 2007, p. 14-18.

<sup>598</sup> FOULON, Arnaud. *Georges Pelletier et l'immigration : la pensée d'un journaliste nationaliste (1910-1939)*, Mémoire (M. A.), Université de Montréal, 1999, 177 p.

<sup>599</sup> Fondée et dirigée par l'historien Robert Lahaise depuis 1971, cette collection d'essais consacrés à la société et à la culture compte en 2000 près de 125 titres répartis en 16 collections. Peu active dans les années 1990, la collection connaît un second souffle dans les années 2000. SOURCE : GARAND, Dominique. « Cahiers du Québec. Une collection de référence », *Hurtubise. 50 ans*, Montréal, Hurtubise, 2010, p. 29.

<sup>600</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

déterminante dans son parcours professionnel : « Le fait d'entendre parler de livres à la maison a fait en sorte que travailler en librairie me semblait plus intéressant que travailler dans une quincaillerie ! Mon plaisir d'aller vers le livre est arrivé assez tard et le fait d'avoir travaillé en librairie m'a donné le goût de travailler dans l'édition, ce qui fait qu'en 2000, j'ai choisi de faire carrière dans l'entreprise familiale<sup>601</sup>. » Son arrivée coïncide avec une réorganisation des secteurs éditoriaux et commerciaux à laquelle il participe en créant le département « livres pratiques et illustrés ». Son rôle consiste d'abord à acheter les droits de publication et d'adaptation de titres étrangers (en français et en anglais) pour le marché canadien. Cette stratégie éditoriale n'est pas nouvelle chez Hurtubise HMH puisqu'elle a déjà été utilisée dans les années 1990 pour contribuer au développement du secteur des albums jeunesse.

Sous la direction d'Arnaud Foulon, la croissance du secteur « livres pratiques et illustrés » est exponentielle et atteint, en moyenne, une trentaine de publications annuelles (26 titres en 2000 – 34 titres en 2007), dont la grande majorité provient de coédition et d'achats de droits internationaux. L'approche d'Arnaud est similaire à celle de son père : « Le marché est en constante évolution et il faut apprendre à en tirer profit. On doit même chercher à influencer le marché<sup>602</sup>. » Le but consiste à diversifier le fonds et accéder à des marchés ciblés tout en limitant les risques financiers : « Je me suis occupé des coéditions avec l'étranger parce qu'il fallait donner un nouvel élan du côté commercial<sup>603</sup>. » En quelques années, il va prouver qu'il est « digne » des fonctions que son père lui a confiées. Le départ à la retraite de Jean-Paul Sèmeillon est l'occasion pour Arnaud d'être nommé vice-président et éditeur, un poste qu'il occupera jusqu'en 2007.

---

<sup>601</sup> VALLÉE, Pierre. « Une tradition d'éditeur qui se poursuit – La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295925/une-tradition-d-editeur-qui-se-poursuit-la-maison-d-edition-hurtubise-est-aujourd-hui-la-propriete-d-une-fiducie-familiale> (Page consultée le 14 janvier 2013).

<sup>602</sup> *Ibid.*

<sup>603</sup> GENÈT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

#### 2.2.1.4 Consolidation du secteur littéraire (2003)

Cette nomination tombe à pic ! La restructuration coïncide avec la décision de développer de nouveaux créneaux littéraires destinés au grand public. Les Foulon père et fils demandent alors à Jacques Allard, auteur, professeur associé à l'Université du Québec à Montréal et collaborateur aux « Cahiers du Québec », de les aider à trouver « quelque chose de qualité qui pourrait répondre à plusieurs types de lectorat et être commercialement solide<sup>604</sup> ». Les résultats dépassent les prévisions. Alors qu'en 2001, Hurtubise publie seulement deux romans, le nombre de parutions augmente chaque année pour atteindre le chiffre record de 21 nouveautés huit ans plus tard. Cette forte croissance de la production est liée aux genres littéraires privilégiés – les livres destinés au grand public et les sagas historiques – dont les premiers titres paraissent dès 2003. En quelques années, une demi-douzaine de séries historiques – *Le Sentier des Roquemont* de René Ouellet (3 tomes), *Hélène de Champlain* de Nicole Fyfe-Martel (3 tomes) et *La poussière du temps* (4 tomes), *À l'ombre du clocher* (4 tomes), *Chère Laurette* (4 tomes) et *Un bonheur si fragile* (4 tomes) de Michel David –, souvent classées parmi les best-sellers, font de Hurtubise « la maison des romans historiques<sup>605</sup> ». L'influence d'Arnaud sera déterminante puisqu'il recrute Michel David, qui était publié par Guérin Éditeur, mais souhaitait trouver une maison d'édition « plus digne » pour accueillir ses romans historiques<sup>606</sup>. La consolidation du positionnement de HMH dans le marché se traduit aussi par la relance des collections appartenant au patrimoine littéraire de la maison – les « Cahiers du Québec », « Constantes » et « L'arbre » – qui ont contribué à la réputation culturelle et au capital symbolique de l'entreprise du temps de Claude Hurtubise.

---

<sup>604</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>605</sup> *Ibid.*

<sup>606</sup> LETARTE, Martine. « André Gagnon, éditeur principal - Mon terrain de jeux, c'est la littérature », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295924/andre-gagnon-editeur-principal-mon-terrain-de-jeux-c-est-la-litterature> (Page consultée le 14 janvier 2013).

<sup>606</sup> *Ibid.*

En 2005, la maison d'édition obtient le Prix littéraire du Gouverneur général, catégorie Études et essais, pour l'ouvrage *Quand la nation débordait les frontières : les minorités françaises dans la pensée de Lionel Groulx* de Michel Bock. Bien que Hurtubise HMH ait été régulièrement finaliste aux Prix littéraires du Gouverneur général, c'est la première fois que la maison d'édition, sous la direction de Hervé Foulon, reçoit un tel honneur. Malgré un impact commercial limité, l'obtention d'un tel prix a des retombées symboliques importantes parce qu'il consacre le retour « officiel » des Éditions Hurtubise HMH dans le secteur littéraire. À compter de ce jour, les Foulon père et fils vont planifier la saison littéraire en fonction des prix littéraires : « La sélection de romans que la maison présente aux prix tels que ceux du Gouverneur général s'effectue en amont, donc au moment de décider de la publication d'un ouvrage, de le placer dans telle collection plutôt que dans telle autre<sup>607</sup>. »

Les titres publiés par Hurtubise HMH – « best-sellers » historiques, ouvrages jeunesse et parascolaire prescrits et livres pratiques grand public – assurent des revenus réguliers et diversifiés à l'entreprise. La maison d'édition ne pourrait pas soutenir une croissance nécessaire pour faire face aux frais d'exploitation élevés d'une entreprise qui compte une quarantaine d'employés. À l'image du marché du livre, « polarisé entre une logique de rentabilité à court terme, misant sur les ventes rapides et les succès éphémères, et la logique plus risquée de l'investissement à long terme, en vue de la constitution d'un fonds d'ouvrages appelés à devenir des classiques<sup>608</sup> », les Foulon continuent de concilier entrepreneuriat culturel et économique.

---

<sup>607</sup> MENEY, Florence. « Les éditeurs se prononcent: les prix valent-ils leur pesant d'or? », *Le Libraire* [En ligne], 16 février 2009, <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/les-editeurs-se-prononcent-les-prix-valent-ils-leur-pesant-d-or> (Page consultée le 14 janvier 2014).

<sup>608</sup> SAPIRO, Gisèle. « Autonomie esthétique, autonomisation littéraire », *Travailler avec Bourdieu*, Paris, Flammarion, 2003, p. 294.

### 2.2.1.5 Arrivée d'Alexandrine Foulon (2006)

L'arrivée d'Alexandrine s'inscrit dans cette logique où la croissance de l'entreprise passe (aussi) par un rayonnement local, national et international auquel elle va contribuer. Née en 1981, Alexandrine est la benjamine de la famille. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès lettres de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en études françaises – cheminement en littérature, histoire du livre et de l'édition – de l'Université de Sherbrooke<sup>609</sup>. Comme Arnaud, Alexandrine a occupé différents emplois au sein de l'entreprise familiale, « de l'entrepôt à la réception, du service à la clientèle aux communications<sup>610</sup> », principalement durant les vacances scolaires. Elle profite d'un stage pour se tourner « naturellement », selon son expression, vers le monde du livre. Ne souhaitant pas le faire chez Hurtubise HMH, elle choisit d'aller chez XYZ Éditeur pour découvrir « une autre dynamique » propre aux maisons d'édition littéraire. Malgré cette expérience, Alexandrine n'est toujours pas convaincue de vouloir travailler dans l'édition : « Les choses ne sont pas faites du jour au lendemain<sup>611</sup> ! ». Après une expérience peu concluante en enseignement, elle décide de plonger définitivement dans le monde du livre qu'elle a l'occasion d'étudier en profondeur dans le cadre d'un mémoire de maîtrise consacré à « La place du livre québécois dans les médias » sous la direction de Jacques Michon<sup>612</sup>.

Je me suis rendu compte que je n'aimais pas l'enseignement ! Ce que je voulais, c'était de travailler dans le monde du livre. Évidemment, quand j'ai fini mes études et même lors de la rédaction de mon mémoire, j'étais sûre que j'allais travailler ici [Hurtubise HMH] d'autant que je ne serais jamais allée travailler ailleurs de toute manière<sup>613</sup>.

---

<sup>609</sup> FOULON, Alexandrine. *La place du livre québécois dans les journaux*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2005, 134 p.

<sup>610</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>611</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (45 minutes).

<sup>612</sup> FOULON, Alexandrine. *La place du livre québécois dans les journaux*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2005, 134 p.

<sup>613</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (45 minutes).

Travailler au sein de l'entreprise familiale lui apparaît alors comme une évidence. Dès son arrivée, Alexandrine obtient la responsabilité des communications et de la publicité, un département dont elle assumera la direction jusqu'en 2010. Sa participation au Stanford Publishing Course for Professionals<sup>614</sup>, lui donne l'idée de créer un département « vente des droits internationaux », un secteur en développement à la suite de la renaissance du secteur littéraire chez Hurtubise HMH. Rapidement, Hervé Foulon prend conscience de l'énergie nouvelle insufflée par l'arrivée de ses deux enfants dans l'entreprise familiale. En leur permettant de faire leurs affaires à leur façon, il les encourage à acquérir et à développer des habiletés et des compétences nécessaires pour accéder à la direction. De plus, leur potentiel, leur expertise et leurs réseaux d'influences particuliers s'avèrent très utiles au moment où Hurtubise HMH fait face à d'importants changements.

Ils apportent des choses nouvelles que je n'aurais pas faites et ça marche !  
Ils ont des contacts que je n'ai pas, c'est beaucoup plus dynamique ! Ça bouge  
et il y a pas mal de choses qui changent<sup>615</sup>... »

Dès 2006-2007, la présence du tandem offre une occasion unique à Hervé Foulon d'envisager « officiellement » sa succession et de se dégager progressivement de ses responsabilités dans l'entreprise, amorçant ainsi une période de règne conjoint pendant laquelle parents et enfants vont se partager la direction.

---

<sup>614</sup> Depuis 1978, le *Stanford Publishing Course for Professionals* offrait des cours et des ateliers pour les professionnels travaillant dans les secteurs du magazine et du livre. En 2009, les activités du SPC ont cessé. SOURCE ; STANFORD PUBLISHING COURSE, [En ligne], <http://publishingcourses.stanford.edu/> (Page consultée le 15 juillet 2012).

<sup>615</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

### 2.2.1.6 Période de règne conjoint

En 2007, le transfert de direction connaît une nouvelle étape à la suite de la nomination officielle d'Arnaud Foulon à la direction générale des Éditions Hurtubise HMH. Sous la supervision de leur père, les deux enfants occupent des postes différents, mais complémentaires : Arnaud veille sur les secteurs éditoriaux et commerciaux, alors qu'Alexandrine supervise les départements communications, publicité et vente de droits internationaux. Les règles et les rôles de chacun sont clairs pour atténuer tout risque d'indécision, d'insécurité ou d'incertitude de part et d'autre. La collaboration entre parents et enfants est fructueuse. Hervé Foulon agit à titre de mentor et facilite grandement l'intégration et l'évolution professionnelles de sa progéniture au sein et en dehors de l'entreprise. Cette période est cruciale puisqu'elle favorise le transfert des connaissances, le partage des compétences et le transfert symbolique du pouvoir.

Je ne suis pas sur leur dos à longueur de journée. Au niveau des programmes, des suivis et des budgets, ils savent que je suis là ! Toutes les parties administratives, budgétaires et éventuellement éditoriales, je les regarde pour apporter un avis basé sur mon expérience de 37 ans d'éditeur... Je crois que je leur apporte une certaine assurance tout en leur laissant un peu de corde libre<sup>616</sup>.

La période est marquée par le fait que Hervé Foulon n'accorde pas de privilèges particuliers aux enfants impliqués dans le processus de succession parce que ces derniers doivent faire preuve de leurs aptitudes « à hériter » aux yeux de la famille, des employés et des collaborateurs de l'entreprise familiale tout en essayant de faire les choses à leur façon. À l'image de leur père, ils doivent prouver qu'ils sont aptes à reprendre l'entreprise et, plus largement, à consolider le patrimoine familial. Les expressions « faire ses preuves » et « faire les choses de la bonne

---

<sup>616</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

façon », utilisées par les Foulon, sont au cœur de cette culture familiale où la légitimité s'acquiert par compétences.

Je fais un accompagnement naturel en collant à Arnaud des responsabilités pour qu'il apprenne à se débrouiller tout seul. Au fur et à mesure qu'il développe ses compétences, il va prouver aux gens de la maison qu'il est capable. Aujourd'hui, le poste qu'il occupe [directeur général] n'est absolument remis en cause par personne<sup>617</sup>.

Bien que les enfants Foulon aient chacun des champs d'expertise distincts, les deux souhaitent bénéficier du savoir-faire en gestion d'entreprise de leur père. Dès 2007, il est évident que les enfants se préparent à la succession, bien que leur père n'ait pas (encore) manifesté l'envie de se retirer. La nomination d'Arnaud à la direction générale indique qu'il est perçu comme un candidat potentiel à la direction. Alexandrine prendra plus de temps que son frère à s'imposer et à trouver « sa » place. Il faut attendre la réorganisation de l'entreprise en 2010 pour que les rôles et les fonctions entre les deux enfants soient partagés équitablement. Alexandrine favorise une évolution progressive consolidée par des formations complémentaires, notamment en management d'entreprise à HEC Montréal.

Quand j'ai commencé, j'étais assistante aux communications et j'ai grimpé les échelons petit à petit pour finalement m'occuper des départements des communications, de la publicité et des droits étrangers. C'est sûr que je veux prouver à mon père que je suis capable, il reste énormément de choses à apprendre<sup>618</sup>...

---

<sup>617</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>618</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

Malgré le fait que Hervé Foulon ait toujours traité équitablement ses deux enfants dont il a facilité l'intégration dans l'entreprise, Alexandrine admet avoir eu de la difficulté à asseoir sa crédibilité et à s'affirmer, craignant d'être perçue comme « la fille de Hervé<sup>619</sup> ». Les difficultés auxquelles se heurte Alexandrine sont nombreuses puisqu'elle avoue s'être mis « de la pression » pour être acceptée comme successeur crédible et légitime<sup>620</sup>. La question du sexe lors du processus de transmission d'une entreprise familiale se pose, les trajectoires étant différentes selon qu'on soit fils ou fille du fondateur et selon l'ordre de filiation. Christina Constantinidis note ainsi que lorsqu'il y a un fils impliqué dans la succession, « quels que soient les motivations et l'engagement initiaux des filles par rapport à l'entreprise familiale, leurs carrières se construisent par rapport à celles de leur frère, dont les choix sont socialement valorisés et prioritaires<sup>621</sup> ».

Alexandrine Foulon arrive dans l'entreprise six ans après son frère, alors qu'il occupe le poste de vice-président et éditeur. Son entrée dans l'entreprise familiale est limitée aux secteurs des communications et de la publicité où ses intérêts et ses capacités sont sollicités. Pendant plusieurs années, elle avoue avoir eu de la difficulté à « prendre sa place », malgré la confiance témoignée par les membres de sa famille et du personnel de l'entreprise : « Au début, ça fait un peu peur quand on commence dans le métier. Je n'ai jamais senti un poids, c'est moi qui me mets de la pression et vais continuer à m'en mettre, c'est sûr ! » Deux événements ont contribué à atténuer ces difficultés : la réorganisation et le partage équitables des responsabilités entre les deux enfants et la maturité accordée par l'âge. Dès l'instant que l'organigramme de l'entreprise a été modifié au profit des deux enfants qui ont la responsabilité de secteurs distincts, mais complémentaires, Alexandrine a été perçue de façon différente : « La perception des autres a

---

<sup>619</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>620</sup> BAYAD, Mohammed et Marie-Christine BARBOT. « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal, 2002, p. 21.

<sup>621</sup> CONSTANTINIDIS, Christina. « Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles », *Revue française de gestion*, n°200, 2010/1, p. 151.

changé parce que le centre de gravité a bougé. Avant, c'était beaucoup Hervé ! Maintenant, on vient me voir pour prendre des décisions, c'est beaucoup plus clair ! » Enfin, le cap de la trentaine (2011) semble avoir apporté une maturité pour « être prise au sérieux » : « L'expérience et l'âge aident énormément. En prenant plus de place, je suis plus écoutée et consultée et j'arrive plus à m'imposer qu'avant<sup>622</sup>. »

Plus instinctif, Arnaud favorise l'apprentissage sur le terrain où son père lui sert de mentor : « J'ai travaillé à différents échelons dans l'organigramme de l'entreprise, mais les expériences de gestion, c'est par Hervé que je les ai eues. C'est lui qui m'a tout montré : quel ratio on devrait viser, comment calculer la valeur du stock actuel... » Père et fils partagent une vision de l'édition où les besoins du marché dictent la politique éditoriale de la maison en fonction des ratios de rentabilité visés : « Pour faire de l'édition au Québec, il faut savoir gérer et créer ! Mon temps est, en grande partie, lié à la gestion. Même si je m'occupe de l'édition, je suis obligé de regarder les ventes, les comptes et tout ce qui est en étroite collaboration avec l'administration, les ventes et le marketing<sup>623</sup>. »

La complémentarité d'approche et d'attentes entre les deux enfants permet à Hervé Foulon de laisser les opérations de gestion courantes pour se concentrer sur le développement de l'entreprise alors plongée en pleine restructuration. À compter de cette période, l'entreprise est dirigée par deux générations de la famille Foulon. Cette situation peut constituer un irritant pour qui ne partage pas leurs valeurs. Hervé Foulon en est conscient : « L'aspect familial, c'est à double tranchant ! Il y a des gens qui aiment ça, d'autres moins<sup>624</sup>. » Parents et enfants sont soucieux de bâtir des relations durables, fondées sur la confiance et l'engagement nécessaires pour consolider la réputation de l'entreprise et, par ricochet, de la famille. Les valeurs partagées

---

<sup>622</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>623</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>624</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

par les Foulon sont propres au « premier esprit du capitalisme » décrit par Luc Boltanski et Ève Chiapello, où « les propriétaires et les patrons étaient connus en personne de leurs employés ; le destin et la vie de l'entreprise étaient fortement associés à ceux d'une famille<sup>625</sup> ». Constituer une « tribu » qui partage leurs valeurs est essentiel et contribue à la continuité de l'entreprise<sup>626</sup>. Le changement de garde à la direction de l'entreprise implique une évolution des modes de gestion et des façons de faire. L'arrivée d'Arnaud et d'Alexandrine favorise un renouvellement des ressources humaines et un rééquilibrage entre les générations : « Il y a beaucoup de jeunes qui sont venus se greffer à l'équipe du fait de la croissance de l'entreprise. Ça crée une dynamique et une chimie particulières<sup>627</sup>. » Malgré les changements à la direction de l'entreprise, il faut développer un sentiment d'appartenance qui repose sur des pratiques mêlant proximité, complicité, marques d'estime et reconnaissance professionnelle entre auteurs, collaborateurs, employés et la famille<sup>628</sup>. Ces démarches illustrent clairement le désir des Foulon de protéger leurs intérêts et, plus largement, « une identité commune à défendre, à reproduire, une identité cristallisée sous le même patronyme. La famille favorise l'esprit de corps et de solidarité<sup>629</sup>. » L'ensemble des fonctions de la maison d'édition (édition, production, commercial et gestion) est assuré par un des membres de la famille ou des collaborateurs sur lesquels les Foulon peuvent s'appuyer en toute confiance. Cette structure « tricotée serrée » distingue les entreprises familiales où cohabitent rarement à des postes de direction (plus ou moins élevés dans la hiérarchie) plusieurs générations différentes : « [Un] multicéphalisme familial hiérarchisé est caractéristique des situations où le patron fondateur et sa famille mettent en place, de façon très délibérée, des stratégies devant conduire à la pérennité familiale de l'entreprise<sup>630</sup>. »

---

<sup>625</sup> BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2011, p. 58.

<sup>626</sup> MILLER, Dany et Isabelle LE BRETON-MILLER. *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 52-58.

<sup>627</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>628</sup> PINÇON, Michel. « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 57-58, 1985, p. 95-102.

<sup>629</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 1999, p. 113.

<sup>630</sup> *Ibid.*, p. 142.

### 2.2.1.7 Consolidation et croissance (2007-2009)

L'arrivée d'Arnaud Foulon à la direction générale est marquée par une forte augmentation de la production littéraire afin de compenser le retrait du secteur scolaire. Entre 2007 et 2009, Hurtubise HMH publie 226 nouveautés dont plus de la moitié (53 %) est constituée de titres jeunesse produits localement ou achetés à l'étranger et adaptés pour le marché québécois. Plusieurs auteurs de série jeunesse ont été très prolifiques pendant cette période, notamment Laurent Chabin (13 titres), Annie Gravier (6 titres), Josée Ouimet et Claudine Vivier (5 titres chacune). Par contre, le secteur jeunesse connaît un essoufflement et la production diminue considérablement en trois ans : 61 titres (2007), 39 titres (2008) et 21 titres (2009). Sous la direction d'Arnaud Foulon, plusieurs secteurs sont développés simultanément : le livre pratique, la littérature grand public et la littérature « plus restreinte ». Le secteur pratique est divisé entre trois : loisirs, maternité et sciences, jeux et logique. Son développement repose à la fois sur la production d'auteurs locaux et sur l'adaptation de productions internationales. En trois ans, 80 titres seront publiés (44 titres adultes et 36 titres jeunesse) dont les deux tiers sont des titres traduits et adaptés pour le Québec. Par contre, plusieurs auteurs « locaux », comme les journalistes sportifs Luc Gélinas (*La LNH : un rêve impossible*, 2008) et Jacques Doucet (*Il était une fois les Expos*, 2009) se font remarquer. Cette ouverture témoigne de l'influence des intérêts d'Arnaud Foulon pour le domaine sportif, et en particulier pour des pratiques sportives « locales » comme le hockey et le baseball.

Pour développer le secteur littéraire, Arnaud va s'entourer d'éditeurs et de collaborateurs de la nouvelle génération incarnée par André Gagnon<sup>631</sup> (2006) et par François Couture<sup>632</sup> (2007),

---

<sup>631</sup> Ancien libraire (Monet et Renaud-Bray), André Gagnon a été éditeur aux Éditions Alain Stanké pendant quatre ans (2002-2006) jusqu'au remaniement éditorial chez Quebecor Média. Il s'est joint aux Éditions Hurtubise en mars 2006. SOURCE : SIMARD, Hélène. « Nouvel éditeur chez Hurtubise HMH », *Le Libraire*, n° 35, juillet-août 2006, p. 5.

<sup>632</sup> Titulaire d'une maîtrise en création littéraire de l'Université de Sherbrooke, François Couture œuvre dans le domaine de l'édition depuis 1996. Relationniste aux Éditions Triptyque pendant 16 mois, il fonde en 1999 les Éditions de l'Effet pourpre, qu'il dirige jusqu'en 2005. Tout en étant journaliste, chroniqueur dans les médias, il dirige la collection « Texture » aux Éditions Hurtubise dès 2007.

nommés respectivement directeur éditorial et directeur de collection, qui ont le mandat de renouveler le programme. Le secteur littérature grand public – 14 titres (2007), 20 titres (2008) et 21 titres (2009) – connaît une croissance continue à la fois en nombre de publications et en retombées commerciales. Deux auteurs de romans grand public, Jean-Pierre Charland et Michel David, connaissent un succès commercial important avec les séries historiques « Les Portes de Québec » et « À l'ombre du clocher ». Deux collections de littérature « plus restreinte » – « amÉrica, l'espace du rêve » et « Textures » – voient le jour avec la volonté assumée de repositionner Hurtubise HMH dans le champ éditorial avec des titres plus littéraires, à l'opposé des romans historiques. De nouvelles voies se greffent au catalogue, notamment celles de Pierre Gagnon (*C'est la faute à Bono*, 2007 ; *Je veux cette guitare*, 2008), Michel Leclerc (*La Fille du Prado*, 2008 ; *Une petite mort*, 2009), Stéphane Bertrand (*Clark et les autres*, 2007 ; *L'Abri*, 2009) et Francis Malka (*Le Jardinier de monsieur Chaos*, 2007 – finaliste au Grand Prix de la relève Archambault et au prix France-Québec).

André [Gagnon] apporte de nouvelles idées, ça donne un regain à l'image de la maison ! L'image de Hurtubise dans la tête de plusieurs est d'être une maison d'édition scolaire à cause, sans doute, du *Bescherelle*. On a commencé comme ça, maintenant on veut s'imposer dans le littéraire<sup>633</sup>.

En termes de production, la prudence est de mise et le nombre de nouveautés publiées par Hurtubise baisse : 75 titres (2008), 58 titres (2009) et 66 titres (2010). Toutefois, la diversification éditoriale porte fruit et la maison connaît d'importants succès commerciaux avec *L'Art de conjuguer* (Bescherelle), *La LNH, un rêve possible : les premiers pas de huit hockeyeurs professionnels québécois* de Luc GÉlinas (2008) et plusieurs titres de la série de romans historiques « Chère Laurette » de Michel David (2008-2009) qui trônent dans les palmarès des

---

<sup>633</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

livres à succès<sup>634</sup>. En 2008, un événement va permettre à Hurtubise de diversifier davantage son offre littéraire, soit l'acquisition de XYZ Éditeur. Fondée en 1985 par Gaëtan Lévesque et Maurice Soudeyns, la maison d'édition se consacre presque exclusivement à la littérature avec un catalogue de plus de 500 titres, produits par plusieurs auteurs (Yann Martel, Christian Mistral, Louis Hamelin, Jocelyne Saucier, etc.) qui ont reçu des prix littéraires prestigieux et connu des succès publics significatifs. Cette acquisition marque une étape importante de la stratégie de restructuration et de consolidation littéraires chez Hurtubise<sup>635</sup>. La cohabitation des équipes éditoriales et commerciales va permettre de multiplier les possibilités de rencontres, d'échanges entre éditeurs, auteurs, représentants et attachées de presse qui sont autant d'occasions littéraires, commerciales et symboliques à saisir de part et d'autre. En tentant de préserver l'image de marque littéraire de XYZ Éditeur (c'est l'objet du chapitre 5<sup>636</sup>), ils s'assurent de consolider un secteur délaissé depuis plusieurs années.

De plus, cette acquisition constitue une formation « sur le tas » pour les enfants Foulon en matière de reprise d'entreprise. Arnaud et Alexandrine seront impliqués dès les premières discussions pour faciliter l'acquisition, puis l'intégration de XYZ Éditeur au sein du Groupe HMMH : « On a démontré qu'une maison d'édition classique [Hurtubise HMMH] peut renouveler son image sans tout changer. On n'a pas besoin de créer une nouvelle maison pour attirer l'attention, il suffit d'aller chercher ce que tu n'as pas : ce que les acquisitions permettent<sup>637</sup> ! » Pour Hurtubise, l'achat de XYZ Éditeur constitue une stratégie d'entrée dans le sous-champ de production littéraire plus restreinte en limitant les risques financiers, éditoriaux et symboliques. D'autant plus que la relance du secteur littéraire prend du temps et nécessite des investissements sur lesquels les retours ne sont pas garantis.

---

<sup>634</sup> INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Palmarès*, [En ligne], <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/livre/palmares/index.html> (Page consultée le 16 janvier 2014).

<sup>635</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

<sup>636</sup> Voir « XYZ Éditeur, de l'acquisition à l'intégration », p. 335.

<sup>637</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

### 2.2.1.8 Transmettre le capital social

La présence simultanée des parents et des enfants dans l'entreprise pendant la période de règne conjoint facilite l'accès aux réseaux professionnels puisqu'elle permet, à l'exemple des initiations mondaines, de « préparer les nouvelles générations à prendre le relais dans ce travail essentiel de gestion du capital social<sup>638</sup> ». La transmission du capital social (réseaux professionnels) acquis par Hervé Foulon confère à sa descendance une « sorte de titre de crédit ou de lettre de créance ouvrant droit à toutes sortes d'avantages matériels et symboliques » du fait qu'elle porte le patronyme familial et « de donner toute leur efficacité aux réseaux de circulation officielle ou d'en contrecarrer les effets contraires aux intérêts de la famille<sup>639</sup> ». Dès leur arrivée dans l'entreprise, Arnaud et Alexandrine Foulon ont mesuré l'importance d'être impliqués dans des associations et organismes sectoriels. Suivant les traces de leur père, ils siègent sur différents comités et conseils d'administration : ADELFF, ANEL, BTLF, Québec Édition et Salon du livre de Montréal. La stratégie est triple : socialiser, s'impliquer et apprendre au contact des autres.

Le bouche à oreille dans le milieu du livre est tellement fort au Québec que c'est comme ça que les choses se font. Le milieu du livre me fait rencontrer des gens de tous les horizons. C'est dans ce réseau que je puise la richesse et le plaisir de travailler dans le livre<sup>640</sup>.

Pour les Foulon, défendre l'industrie du livre au Québec, siéger sur des comités sectoriels et des associations comme l'ADELFF et l'ANEL sont des activités essentielles à la consolidation du capital social et, par conséquent, de l'influence de la famille dans le champ éditorial.

---

<sup>638</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot, p. 190.

<sup>639</sup> BOURDIEU, Pierre, Luc BOLTANSKI et Monique de SAINT MARTIN. « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement » [...], p. 85-86.

<sup>640</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

### 2.2.1.9 Vers un début de désengagement ?

Le désengagement du dirigeant sortant est une étape cruciale du processus de transmission puisqu'elle nécessite un désengagement du dirigeant sortant pour laisser « sa » place à la relève avec toutes les difficultés qu'on peut imaginer. En 2009, Hervé Foulon est âgé de 60 ans. Il s'estime chanceux d'avoir deux de ses enfants impliqués dans l'entreprise et sait qu'il ne faut pas attendre la dernière minute pour faire les choses, au contraire. Dans les faits, sa présence est plus discrète et il s'autorise des pauses pendant lesquelles il travaille à distance. Cette situation permet à la fois aux enfants de prendre leurs responsabilités, et à leur père d'apporter son expertise si cela est nécessaire. Les décisions organisationnelles relèvent de plus en plus des deux enfants. Hervé Foulon ne semble pas avoir de difficultés à lâcher prise puisqu'il continue à s'impliquer à son rythme dans l'entreprise et, plus largement, dans le monde du livre. Lâcher prise ne veut pas dire renoncer : « Être à la retraite, c'est pouvoir continuer à faire ce qu'on aime au rythme que l'on veut<sup>641</sup>. » Toutefois, soucieux de protéger les intérêts de l'entreprise et du patrimoine, il conserve les fonctions de président-directeur général des Éditions Hurtubise, un poste qu'il occupe encore aujourd'hui.

### 2.2.2. Partage de propriété

#### 2.2.2.1 Processus de réflexion

Dès 2003, Hervé Foulon songe à l'avenir de Hurtubise HMH. Son implication lors des travaux de consultation organisés par Patrimoine canadien auprès des actionnaires de maisons d'édition canadiennes sur les questions de succession lui a permis de prendre la mesure des difficultés rencontrées par plusieurs éditeurs<sup>642</sup>. Bien avant que ses enfants manifestent de l'intérêt pour l'entreprise familiale, Hervé Foulon se demandait déjà ce qu'il adviendrait de l'entreprise : « Ce n'était pas impossible de penser la vendre. » L'arrivée de deux de ses enfants a modifié sa

---

<sup>641</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>642</sup> Étude Économique Conseil (EEC Canada). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, Patrimoine canadien, Direction du développement de l'industrie, 2003, 44 p.

façon de penser au profit de solutions qui assureront le maintien de l'entreprise et, plus largement, du patrimoine familial.

Quand Arnaud et Alexandrine se sont intéressés à l'entreprise avec une passion du livre, ce qui est, à mon avis, essentiel, ça a changé mon optique. Là, je me suis dit : OK ! Il y a des personnes qui sont capables de prendre la suite et de développer l'entreprise<sup>643</sup>.

Le souci d'équité entre ses enfants s'est toutefois posé : « Je ne peux pas m'amuser à donner mon entreprise aux deux [Arnaud et Alexandrine] puis rien aux deux autres, sinon... Il faut trouver des solutions pour permettre que ça se fasse sans mettre en danger l'entreprise<sup>644</sup> ». La question de la transmission des entreprises familiales s'avère, comme l'a démontré Delphine Lobet, « un révélateur pour la sociologie de la famille<sup>645</sup>. » La pérennité d'une entreprise familiale implique une solidarité intergénérationnelle à laquelle les Foulon semblent être attachés. Derrière cet esprit de corps, souligne Pierre Bourdieu, se dissimule un « principe affectif de *cohésion*, c'est-à-dire adhésion vitale à l'existence d'un groupe familial et de ses intérêts<sup>646</sup> ».

#### 2.2.2.2 Constitution d'une fiducie familiale

La famille Foulon compte quatre enfants – Jérôme (1974), Arnaud (1976), Antoine (1979) et Alexandrine (1981). Seuls Arnaud et Alexandrine sont impliqués dans l'ensemble du processus de transmission de l'entreprise. Les deux autres, Jérôme et Antoine, bénéficient néanmoins d'un droit de regard. Le fait que seulement deux des enfants Foulon travaillent dans l'entreprise

---

<sup>643</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>644</sup> DORÉ, Martin. *Entrevue avec Hervé Foulon*, Sherbrooke, 23 février 2007, Entrevue, p. 44.

<sup>645</sup> LOBET, Delphine. *Transmettre ou pas ? Dispositions à la transmission au sein des PME familiales en Belgique francophone*, Thèse (Ph.D.), Université Libre de Bruxelles, 2008, p. 524.

<sup>646</sup> BOURDIEU, Pierre. « À propos de la famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 100, 1993, p. 34.

familiale modifie les choses : « En tant que parent d'une famille tricotée serrée, j'ai toujours dit que ceux qui travailleraient dans l'entreprise en bénéficieraient. Dans l'édition, tu vis de ce que tu produis ! On ne vit pas de dividendes. Tout le monde l'a bien compris et était d'accord. Il faut s'organiser pour que personne ne soit lésé<sup>647</sup>. » Ce principe d'équité entre héritiers est au cœur des préoccupations de Hervé Foulon lorsque la question de la succession est évoquée : « La fiducie est un outil pour permettre de régler la succession en transparence. Elle permet de faire le partage et apporte plus de souplesse. Ça permet d'envisager l'avenir ! J'ai la chance d'avoir une famille soudée et j'espère que ce sera toujours le cas, c'est important ! Ça peut être le talon d'Achille dans l'avenir de l'entreprise<sup>648</sup>. » De plus, le recours à une fiducie permet au propriétaire-dirigeant d'attendre que ses enfants soient assez mûrs ou manifestent de l'intérêt pour l'entreprise.

Il s'agit donc d'une stratégie de partage de propriété directement reliée au transfert de direction qui permet de laisser au prédécesseur et aux successeurs le temps nécessaire à la transmission des pouvoirs et des responsabilités de l'entreprise familiale. Le choix de constituer une fiducie familiale est motivé par le désir de Hervé Foulon de conserver le plus longtemps possible un contrôle sur l'avenir de l'entreprise et, plus largement, sur le maintien du patrimoine économique familial, tant que l'ensemble des actifs n'avait pas été racheté<sup>649</sup>.

Le transfert légal des droits de propriété à la génération suivante est réalisé à travers des opérations de restructuration du capital-actions de l'entreprise. La création d'une fiducie a permis d'établir la valeur de l'entreprise au moment de la succession, par souci d'équité envers

---

<sup>647</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

<sup>648</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>649</sup> La constitution d'une fiducie familiale permet de différer la détermination des parts entre bénéficiaires pour une période maximale de 21 ans (disposition présumée, ce qui permet au chef d'entreprise de conserver le contrôle jusqu'à ce qu'il décide de céder ses parts. SOURCE : BROSSARD, Jules. « La fiducie familiale. En tant qu'entrepreneur, peut-on s'en passer ? », [En ligne], <http://degrandpre.com/fr/droit-des-affaires/fiscalite - fiducies> (Page consultée le 21 janvier 2012)

tous les bénéficiaires. Les avantages sont nombreux : polyvalence, souplesse, gel de la valeur des actions et report fiscal de la succession<sup>650</sup>. Dans ce mode de partage de propriété, « l'auteur du gel devient le fiduciaire, donc la seule personne ayant le droit de prendre toutes les décisions relativement à la fiducie dont les enfants deviennent les bénéficiaires discrétionnaires<sup>651</sup> ».

### 2.2.2.3 Fonctionnement de la fiducie

La difficulté majeure qu'entraîne le partage de propriété d'une entreprise familiale, quel que soit le domaine d'activité, est liée au règlement des droits de succession lorsqu'il s'agit de s'acquitter des impôts sur le gain en capital. La constitution d'une fiducie permet de plafonner, de limiter et de différer l'impôt à payer lors de la succession<sup>652</sup>. En effet, la fiducie dite discrétionnaire (ou gel successoral) permet de « cristalliser (geler) la valeur des actions et de limiter ainsi l'imposition des gains en capital au décès du propriétaire, surtout si la valeur des actions est susceptible d'augmenter considérablement à long terme<sup>653</sup> ». En plus de profiter de l'exonération du gain en capital accordée aux actionnaires de PME, cette stratégie est un levier financier efficace lorsqu'il s'agit de transmettre pour le prédécesseur (fiduciaire) les actions de l'entreprise familiale.

La constitution d'une fiducie est motivée par la prise en considération des besoins financiers du prédécesseur pour sa retraite, mais aussi des besoins et des moyens financiers de l'entreprise. L'objet de notre analyse n'est pas d'aborder les implications financières et fiscales du partage de propriété par fiducie qui sont, par nature, confidentielles dans le cas d'entreprises familiales privées. Par contre, nous comprenons que le choix d'une fiducie est justifié pour des transferts de propriété d'entreprises, par roulements d'actifs, dont la valeur (établie entre la « juste valeur »

---

<sup>650</sup> ROSS, Angela et Tahir AYUB. La règle des 21 ans et les fiducies familiales, [En ligne], <http://www.pwc.com/ca/fr/private-company/lets-talk/21-year-rule.jhtml> (Page consultée le 14 août 2013).

<sup>651</sup> PLAMONDON, Rolland G. et Pierre SAUVÉ. « Les fiducies », *La planification financière personnelle. Une approche globale et intégrée*, Boucherville, Gaëtan Morin, 2002, p. 385.

<sup>652</sup> BROSSARD, Jules. « La fiducie familiale. En tant qu'entrepreneur, peut-on s'en passer ? », [En ligne], <http://degrandpre.com/fr/droit-des-affaires/fiscalite-fiducies> (Page consultée le 21 janvier 2012)

<sup>653</sup> PLAMONDON, Rolland G. et Pierre SAUVÉ. « Les fiducies », p. 385.

marchande et la valeur fiscale) dépasse un million de dollars. Un autre avantage de la fiducie concerne la possibilité de fractionner les revenus selon l'implication (ou non) des membres de la famille dans l'entreprise<sup>654</sup>.

#### 2.2.2.4 Mise en œuvre

Le choix de constituer une fiducie familiale ne change rien au fonctionnement de l'entreprise, d'autant que Hervé Foulon en est toujours le principal actionnaire et président-directeur général. Toutefois, lorsque la question de la succession familiale se posera au moment du décès de ce dernier, les dispositions prises dans le cadre d'une fiducie permettront d'assurer et de protéger le partage de propriété et de l'ensemble des actifs (et du capital économique) de l'entreprise entre les bénéficiaires.

---

<sup>654</sup> ICCA. *Outils de planification de la relève pour les propriétaires d'entreprise*. Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 2007, p. 148-152.

### 3. Effets du processus de transmission (2010-2012)

#### 3.1 Sur les individus et la famille

En quelques années, Hurtubise HMH a su s'adapter aux mutations du marché et de l'industrie en empruntant diverses stratégies éditoriales et commerciales. L'évolution des besoins de l'entreprise et des intérêts des Foulon a influencé le processus de transmission qui est guidé par la nécessité de former une relève dotée d'un potentiel conforme aux projets d'avenir. Il s'agit d'un des avantages concurrentiels des entreprises familiales qui sont capables de mobiliser les membres de la famille pour « assurer la santé de l'entreprise et sa continuité, pour exercer une administration attentive sur les ressources et encourager les longs apprentissages des dirigeants<sup>655</sup> ».

L'analyse du processus de transmission a permis d'identifier des caractéristiques propres aux entreprises familiales : la nécessité de développer une culture de proximité, un sentiment d'appartenance (et, sans doute, d'allégeance) au sein de l'entreprise. Les intérêts familiaux et collectifs se confondent par souci de constitution d'un capital patrimonial composé de l'ensemble des capitaux acquis et transmis (économique, culturel, social et symbolique), qui fait partie de la tradition et de la mémoire familiales. Compte tenu de cette réalité, les enjeux de la continuité dépassent la seule transmission de l'entreprise : il s'agit d'assurer la survivance de la lignée<sup>656</sup>. La culture familiale « tricotée serrée » a favorisé un travail de socialisation et d'initiation dès l'enfance des « héritiers » à la réalité de l'entreprise et a contribué à la transmission de l'intérêt<sup>657</sup>, voire du goût pour la pratique du métier... d'entrepreneur œuvrant dans le monde du livre. Bien que les enfants Foulon aient été libres de travailler (ou pas) dans l'entreprise familiale, tous s'entendent pour affirmer qu'elle constitue un moyen de production, voire de subsistance pour l'unité familiale.

---

<sup>655</sup> MILLER, Dany et Isabelle LE BRETON-MILLER. *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 44.

<sup>656</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2007, 128 p.

<sup>657</sup> DE SINGLY, François. *Sociologie de la famille contemporaine*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin, 2010, p. 15.

Mes deux frères ne sont pas dans l'entreprise. Ils ont une certaine fierté puisque c'est l'entreprise que leur père a développée, mais ils ne s'immiscent pas dans les affaires au quotidien, je ne suis pas sûr que ça les intéresse de toute façon. Mais quand ils vont en librairie, ils sont fiers. Ils font partie du processus puisque c'est une fiducie familiale, étant actionnaires. S'ils veulent travailler un jour dans l'entreprise, il faudra s'asseoir, mais l'intérêt n'est pas là pour le moment<sup>658</sup>.

Pour Hervé Foulon, l'implication indirecte de deux de ses enfants dans l'avenir de l'entreprise familiale est importante et doit être maintenue coûte que coûte : « Il y a un sentiment de filiation qui leur font dire que si on fait un comité consultatif, ça peut les intéresser d'y être, pas du tout pour toucher quoi que ce soit, mais pour rester au courant de cette maison qui est familiale et, éventuellement, si on peut apporter des conseils, pourquoi pas<sup>659</sup> ? » Effectivement, ils détiennent un droit de regard sur l'entreprise du fait que la succession ait été constituée en fiducie familiale par « souci de transparence », selon Hervé Foulon, entre les héritiers. Ces démarches illustrent clairement le désir des Foulon de protéger leurs intérêts et, plus largement, « une identité commune à défendre, à reproduire, une identité cristallisée sous le même patronyme<sup>660</sup> ».

---

<sup>658</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>659</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

<sup>660</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 1999, p. 113.

## 3.2 Sur l'entreprise

### *3.2.1 Modes d'organisation*

À l'automne 2009, les Éditions Hurtubise inc. ont été constituées en fiducie familiale selon le Registre des entreprises du Québec<sup>661</sup>. Toutefois, l'acquisition de XYZ Éditeur motive les Foulon à renommer l'entreprise « Groupe HMM » qui regroupe désormais les Éditions Hurtubise, les Éditions Marcel Didier, les Éditions XYZ, Bibliothèque québécoise, la Librairie du Québec, Distribution du Nouveau Monde (DNM) et Distribution HMM. Le changement de nom s'inscrit dans une stratégie de croissance assumée. Selon Arnaud Foulon, « faire partie d'un groupe peut être intéressant aux yeux de certains parce qu'on peut prendre la relève en les aidant, les épaulant, en devenant salarié du groupe pour mener à bien ce qu'ils aiment faire<sup>662</sup> ».

#### 3.2.1.2 Capital

L'ensemble du capital du Groupe HMM est détenu exclusivement par la famille Foulon à travers la fiducie familiale. Malgré des investissements importants – acquisition de XYZ Éditeur (2009), travaux d'agrandissement des locaux aux coûts proches de deux millions de dollars (2010) –, le mode de capitalisation reste limité à la famille qui s'accorde peu ou pas de dividendes pour résister aux éventuelles variations de chiffre d'affaires d'une année à l'autre et ultimement conserver son indépendance financière.

#### 3.1.1.3 Chiffre d'affaires

Selon Arnaud Foulon, le Groupe HMM réalise, en moyenne, un chiffre d'affaires de 10 à 11 M\$ (filiales comprises) assuré, en grande partie, par Hurtubise, Marcel Didier, XYZ et les activités de diffusion et distribution des maisons d'édition internes et externes<sup>663</sup>. Bien que ces dernières représentent un plus en termes de revenus, elles mobilisent les deux tiers des ressources de

---

<sup>661</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions Hurtubise », [En ligne], <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca> (Page consultée le 13 décembre 2009).

<sup>662</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

<sup>663</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

l'entreprise (administration, commercial et logistique), en plus de nécessiter des espaces plus importants, ce qui a contraint à doubler la surface des locaux de l'entreprise. Cette réalité économique suppose de générer des revenus importants : « Les frais fixes sont plus grands quand tu as une équipe d'une cinquantaine de personnes. Ici, j'ai des salaires à payer, un bâtiment, des taxes, un minimum de frais plus importants à payer<sup>664</sup>. » L'obligation de résultats suppose des responsabilités importantes qui sont autant d'enjeux économiques et sociaux auxquels les Foulon doivent faire face : « Il faut être capable de diversifier l'offre pour minimiser la volatilité, c'est comme la bourse ! [...] La chose qui me déprime le plus, c'est d'arriver le 1<sup>er</sup> janvier et de recommencer à zéro, on repart la roue. Je me dis : on n'y arrivera jamais ! » Nous comprenons pourquoi les conditions de transmission, notamment de transfert de direction, sont un enjeu majeur dans le cas d'une transmission familiale puisqu'il s'agit pour les successeurs d'acquérir la capacité et les compétences managériales de saisir des occasions pour contribuer à la consolidation du patrimoine économique de l'entreprise et, plus largement, de la famille « en sollicitant la chance, faire avec ce qui se présente et valoriser ce qui est donné<sup>665</sup> ».

---

<sup>664</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

<sup>665</sup> PINÇON, Michel et Monique PINÇON-CHARLOT. *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties* [...], 1999, p. 53.

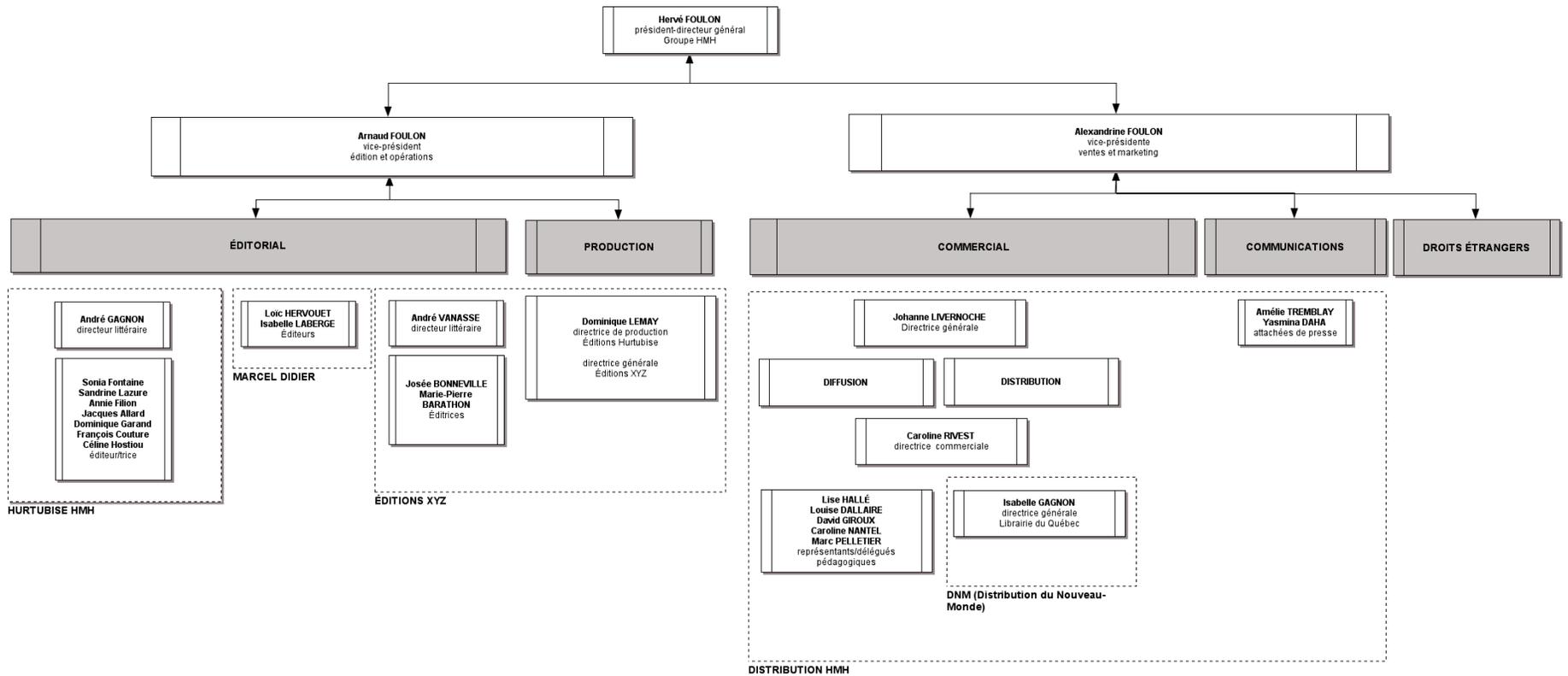


Figure 3.2  
Organigramme du Groupe HMH en 2010<sup>666</sup>

<sup>666</sup> LIVRE D'ICI. *Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2010*, Montréal, Livre d'ici, 2010, p. 31.

### 3.2.2 Mode de fonctionnement

#### 3.2.2.1 Personnel

Le Groupe HMM compte une équipe d'une cinquantaine de personnes pour assurer l'ensemble des activités de l'entreprise dont le secteur commercial (diffusion et distribution) mobilise près des deux tiers des ressources humaines. Deux membres de la famille – Anne Foulon et Dominique Thuillot-Foulon – ont pris leur retraite de l'entreprise dont elles demeurent actionnaires à travers la fiducie familiale. Compte tenu des obligations de résultat, la question du recrutement et de la rétention de personnel est majeure. Selon Arnaud Foulon, « la plus grande force des entreprises est d'avoir des gens compétents dans différents secteurs, mais l'angoisse est là ! Le fait de s'entourer des bonnes personnes la diminue, mais le fait de perdre des employés l'augmente considérablement. » Les contraintes de gestion sont élevées et les enfants Foulon, aujourd'hui à la tête de l'entreprise familiale, ressentent les difficultés de s'entourer de personnes qui partagent leurs approches : « C'est difficile d'avoir de bons gestionnaires dans le milieu du livre. Avant d'attirer quelqu'un des HEC, il faut se lever de bonne heure<sup>667</sup> ! » Ils sont conscients qu'il est nécessaire d'apprendre à diriger, en menant des réorganisations qui provoquent parfois des coupures de personnel comme ce fut le cas à la suite de l'intégration de XYZ Éditeur<sup>668</sup>.

#### 3.2.2.2 Répartition des responsabilités

À l'image de leur père, les enfants Foulon sont des gestionnaires qui aiment évoluer dans le monde du livre qu'ils considèrent comme « un terrain de jeu agréable<sup>669</sup> ». Bien qu'ils apprécient lire des manuscrits et travailler avec des auteurs, les contraintes de gestion prennent rapidement le dessus et nécessitent qu'ils se plongent dans les chiffres, qu'ils analysent des états financiers et développent une vision stratégique cohérente. Une grande partie de leur temps est désormais

---

<sup>667</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

<sup>668</sup> Voir « XYZ Éditeur, de l'acquisition à l'intégration », p. 335.

<sup>669</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

consacrée à des opérations de gestion pour soutenir la croissance de l'entreprise familiale. Loin d'être imposée, cette obligation de résultat est perçue par les Foulon comme une occasion d'évolution, à la fois personnelle et professionnelle. À la veille de la restructuration, les responsabilités entre les enfants Foulon ne sont pas semblables, Arnaud étant directeur général des Éditions Hurtubise alors qu'Alexandrine est responsable des communications, de la publicité et des droits étrangers. Deux ans plus tard, une réorganisation complète de l'entreprise rééquilibre les choses en tenant compte de leurs intérêts respectifs et d'un partage équitable des tâches.

Sous la présidence-direction générale de leur père, Arnaud est nommé vice-président édition et opérations, c'est-à-dire qu'il supervise toutes les activités d'édition (programmes et équipes) et d'opérations (structures, équipes, acquisitions, restructurations, etc.), alors qu'Alexandrine devient vice-présidente ventes et marketing. Cette nouvelle configuration leur permet d'être sur un pied d'égalité face aux destinées de l'entreprise, rebaptisée le Groupe HMM, devenue trop important pour avoir une gestion trop centralisée. En bref, Arnaud s'assure des étapes de création et de gestion des titres (en amont) alors qu'Alexandrine s'occupe de leur mise en marché, de la promotion et de la vente de droits à l'étranger (en aval).

### Éditions et opérations

Le département éditorial est divisé par « marques » distinctives incarnées par les différentes maisons d'appartenant au Groupe HMM : les Éditions Hurtubise (littérature générale – adulte et jeunesse), les Éditions Marcel Didier (pédagogique) et les Éditions XYZ (littérature générale). Chaque maison est dirigée par des personnes chargées d'établir la politique éditoriale, d'assurer les suivis nécessaires et de produire à temps les livres selon un calendrier établi à l'avance. Aux Éditions Hurtubise, le département éditorial est dirigé par André Gagnon, assisté de plusieurs responsables de collection (Jacques Allard, Dominique Garand, Sandrine Lazure et

François Couture) qui se partagent les secteurs littéraires et livre pratique. Depuis le départ à la retraite de Dominique Thuillot-Foulon, à l'automne 2009, le secteur jeunesse des Éditions Hurtubise est sous la responsabilité de Sonia Fontaine. Chez Marcel Didier, la direction est partagée entre Loïc Hervouet et Isabelle Laberge, alors qu'aux Éditions XYZ, Josée Bonneville et André Vanasse, deux membres de l'ancienne équipe éditoriale de XYZ Éditeur, assurent la transition<sup>670</sup>. Par souci de contrôle et de rationalisation des coûts, les services administratifs et de production sont centralisés. À la suite du départ à la retraite d'Anne Foulon, la direction de production a été confiée à Dominique Lemay à laquelle sera éventuellement confiée la direction générale des Éditions XYZ. Johanne Livernoche, une collaboratrice de longue date, cumule la direction administrative du Groupe HMM et la direction générale de Distribution HMM, la filiale commerciale du groupe. Cette répartition des responsabilités, par maisons et par services, permet à la direction du Groupe HMM d'avoir une vision d'ensemble tout en laissant à chaque unité une relative autonomie dès l'instant que les projets respectent les objectifs fixés.

#### Ventes et marketing

Le département commercial est divisé par secteurs, les activités de diffusion et de distribution étant clairement séparées bien qu'elles soient réunies sous la même bannière : Distribution HMM. Une directrice commerciale, Caroline Rivest, est embauchée en décembre 2010 pour superviser le travail des cinq représentants et délégués pédagogiques de la maison. Les restructurations éditoriales des dernières années ont provoqué un renouvellement de l'équipe commerciale : « Il y a dix ans, Hurtubise HMM était perçu comme un éditeur scolaire. Aujourd'hui, on est perçu comme un éditeur généraliste dont le volet littéraire a été renforcé<sup>671</sup>. » Bien que la réorganisation ait été décidée à l'automne 2010, Alexandrine n'assurera pas la direction du département commercial avant le départ de sa directrice en mai 2012. Le secteur

---

<sup>670</sup> Voir « XYZ Éditeur : entre rupture et continuité (2009-2012) », p. 386.

<sup>671</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (45 minutes).

commercial est un prestataire de services auprès des maisons d'édition du Groupe HMH et des diffusés. Deux fois par an, les équipes éditoriales présentent aux équipes commerciales – représentants, délégués pédagogiques, attachées de presse, responsable des communications et webmestre – leurs programmes saisonniers en attirant leur attention sur les auteurs et les titres qu'on souhaite mettre en avant. Ces échanges réguliers sont essentiels pour créer une fluidité, voire une « intimité » nécessaires entre l'édition et le commercial, deux aspects essentiels de la fonction éditoriale<sup>672</sup>. Le fait que les enfants Foulon incarnent respectivement la double dimension, économique et symbolique, de l'éditeur comporte des avantages puisque cela favorise l'initiative et le travail d'équipe en misant sur les forces respectives de chacun. La diversité et la complémentarité de leurs parcours et expériences professionnelles permettent de créer une dynamique particulière dans l'entreprise où règne un climat de confiance, de respect et d'ouverture à l'image des relations et des valeurs familiales des Foulon. Le processus de succession a constitué une occasion unique de démontrer que ces derniers sont très attachés aux valeurs familiales de respect, de continuité et d'indépendance. Ce dernier point a été crucial lors de l'annonce officielle de la succession, la famille au grand complet n'hésitant pas à affirmer qu'il s'agit d'une « tradition d'éditeurs qui se poursuit<sup>673</sup> ». Selon la direction, les employés de la maison d'édition font partie de « la grande famille de HMH » et n'hésitent pas à affirmer, à l'instar de Johanne Livernoche, la directrice de Distribution HMH, que « le Groupe HMH garde le plein contrôle de tout ce qu'il produit<sup>674</sup> ».

En édition, on représente un groupe indépendant, le côté indépendant est important, c'est ce qui nous caractérise. C'est un plaisir qui nous offre une liberté de travail ayant un seul actionnaire : la famille. C'est sûr que s'il y a des

---

<sup>672</sup> CRHSC. *Charte des compétences des éditrices, des éditeurs de livres*, Ottawa, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2006, 4 p.

<sup>673</sup> VALLÉE, Pierre. « La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11-12 septembre 2010, p. 4.

<sup>674</sup> LETARTE, Martine. « Le Groupe HMH garde le plein contrôle de tout ce qu'il produit », *Le Devoir*, 11-12 septembre 2010, p. 8.

problèmes dans la famille, on n'est pas à l'abri de cela... Tant qu'on peut travailler comme cela, on l'apprécie, ça créé une dynamique de travail différente, les gens l'apprécient... Le Groupe HMH, ce sont les gens qui le composent ! Il y a un très fort sentiment d'appartenance<sup>675</sup>.

Le fait que Hurtubise soit une entreprise familiale contribue au sentiment d'appartenance qui repose sur des pratiques mêlant proximité, complicité, marques d'estime et reconnaissance professionnelle entre auteurs, collaborateurs, employés et la famille<sup>676</sup>. L'argument de l'indépendance – économique, éditoriale et commerciale<sup>677</sup> – s'inscrit dans un désir de la direction de se distinguer face aux mouvements de concentration dans le monde du livre et, par conséquent, de légitimer sa position dans le champ littéraire. Une posture qu'il est souhaitable de nuancer puisque le Groupe HMH n'hésite pas à se qualifier de « plus important groupe indépendant d'édition au Québec<sup>678</sup> » et qu'une partie de sa stratégie de croissance repose sur l'éventuelle acquisition d'autres entreprises.

### 3.2.2.3 Mode de production

Les modes de production n'ont pas changé malgré l'intégration des Éditions XYZ en 2008. La centralisation des services de production a permis de faire des économies en réalisant en interne les couvertures et le matériel promotionnel (affiches, signets, publicités, etc.). Chaque maison fonctionne selon des programmes éditoriaux, commerciaux et budgétaires distincts dans lesquels sont pris en compte la faisabilité et la rentabilité, à la fois, de l'ensemble et par titre.

---

<sup>675</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>676</sup> PINÇON, Michel. « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 57-58, 1985, p. 95-102.

<sup>677</sup> Selon la définition proposée par Bertrand Legendre, l'indépendance absolue est la situation qui réunit trois aspects : « l'indépendance du choix éditorial (liberté totale du responsable de la maison de choisir ce qu'il veut publier), l'indépendance financière (contrôle total du capital par le responsable de la maison et absence de tout endettement susceptible de permettre à un débiteur de peser sur ces décisions), l'indépendance commerciale (contrôle d'un outil de diffusion et de distribution). » SOURCE : LEGENDRE, Bertrand. « Quel avenir pour les éditeurs de tailles moyenne ou petite? » *Où va le livre*, Paris, La Dispute, 2007, p. 86.

<sup>678</sup> CHAMBRE DE COMMERCE FRANÇAISE AU CANADA (CCFC). « Groupe HMH », [En ligne], <http://www.cfcmtl.ca/privileges/groupe-hmh/> (Page consultée le 21 septembre 2012)

Le fait d'avoir centralisé les processus décisionnels permet à la direction de conserver une vision d'ensemble et de pouvoir ajuster les décisions éditoriales à la gestion (et réciproquement) pour soutenir le développement de chaque « marque ».

Bien que les décisions ne soient pas prises (uniquement) en fonction de critères de rentabilité, le fait est que la direction exerce une gestion prévisionnelle à la fois maîtrisée et serrée, consciente qu'en édition, les fluctuations de chiffre d'affaires peuvent être importantes. Les enfants Foulon appliquent un mode de gestion qui permet à la fois de bénéficier d'une relative stabilité, nécessaire au développement, et de conserver une marge de manœuvre lorsque des ajustements sont nécessaires : « L'équilibre est dur à trouver et quand on pense l'avoir trouvé, deux ou trois ans plus tard, ça change<sup>679</sup> ! » La prudence est de mise et les politiques éditoriales illustrent bien la rigueur avec laquelle les décisions de gestion sont prises, le nombre de titres publiés par chaque maison étant réduit systématiquement à compter de l'automne 2010.

Lors de l'arrivée d'Arnaud Foulon à la direction générale, le monde du livre au Québec est plongé en pleine révolution numérique. En janvier 2008, la publication du rapport de Guylaine Beaudry, *Les Enjeux de l'édition numérique dans le monde numérique*<sup>680</sup>, marque le point de départ de l'aventure. Dès l'automne, l'ANEL met sur pied un comité composé d'éditeurs motivés à prendre le virage numérique. Un an plus tard, l'agrégateur ANEL-De Marque, voit le jour<sup>681</sup>. Le but de l'entrepôt de livres numériques est de permettre aux éditeurs de conserver le plein contrôle sur leurs livres et sur leur exploitation, et aux usagers (individuels ou institutionnels) de consulter et d'acheter des livres numériques. Bien qu'Arnaud Foulon s'intéresse au numérique, il demeure prudent face aux risques de piratage et aux mutations des pratiques du métier d'éditeur que cette (r)évolution entraîne : « Il faut faire attention avec l'édition électronique,

---

<sup>679</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

<sup>680</sup> BEAUDRY, Guylaine. *Les Enjeux de l'édition numérique dans le monde numérique*, Montréal, ANEL, 2007, 240 p.

<sup>681</sup> ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES. *L'ANEL. 20 ans au service des éditeurs d'ici*, Montréal, ANEL, 2012, p. 12.

puisque n'importe qui peut offrir en téléchargement un ouvrage libre de droits. Comment nous assurer alors que l'édition qu'on télécharge est la bonne ? L'édition numérique ne doit pas faire l'erreur de se passer du métier d'éditeur<sup>682</sup>. »

En quelques années, l'offre numérique des Éditions Hurtubise se développe : 37 titres (2006), 50 titres (2007), 44 titres (2008), 34 titres (2009) et 36 titres (2010). La plupart des nouveautés font l'objet d'une publication simultanée en versions papier et numérique, ce qui implique de les produire en parallèle. La centralisation des services de production pour l'ensemble des maisons d'édition du Groupe HMH justifie la présence d'une graphiste en interne pour effectuer la préparation des fichiers (pdf et XML) qui seront ensuite déposés dans l'entrepôt numérique pour l'exploitation commerciale. Toutes les décisions de la direction du Groupe HMH sont motivées par le désir de conserver un contrôle absolu sur l'ensemble de la production graphique, papier et numérique, par souci de cohérence d'image et de contrôle des coûts.

### 3.2.3 Politiques éditoriales

À l'automne 2010, le Groupe HMH possède un des plus importants catalogues au Québec avec plus de 4 000 titres, toutes maisons d'édition confondues. L'acquisition récente de XYZ Éditeur et la croissance de plusieurs secteurs et collections (jeunesse, littéraire et livre pratique) ont permis de saisir les occasions qui se présentaient. Par contre, la croissance n'implique pas obligatoirement une augmentation du nombre de titres, au contraire. La réorganisation et la centralisation des activités éditoriales et commerciales provoquent la baisse du nombre de titres publiés par chaque maison. À titre d'exemple, les Éditions Hurtubise qui publiaient, en moyenne, 60 titres (dont 45 nouveautés jeunesse) en 2000, ont fait paraître 66 titres (2010), 49 titres (2011) et 58 titres (2012). Une tendance à la baisse qu'on retrouve aussi aux Éditions XYZ,

---

<sup>682</sup> VALLÉE, Pierre. « Une tradition d'éditeur qui se poursuit – La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295925/une-tradition-d-editeur-qui-se-poursuit-la-maison-d-edition-hurtubise-est-aujourd-hui-la-propriete-d-une-fiducie-familiale> (Page consultée le 14 janvier 2013).

filiale du Groupe HMH, qui ont publié 37 titres (2008), 24 titres (2009), 26 titres (2010), 22 titres (2011) et 16 titres (2012)<sup>683</sup>. Lorsqu'un projet est soumis pour approbation aux différents comités, une seule question est posée : « Pourquoi faisons-nous ce projet<sup>684</sup> ? » En fonction des motivations avancées par les éditeurs, le projet sera retenu (ou pas) selon les retombées prévues (financières, symboliques, littéraires, etc.). Les décisions éditoriales sont guidées par un souci de rationalisation motivé par la nécessité de publier moins, mais mieux ! La prudence est de mise et témoigne de la part des Foulon d'un désir de changement dans la continuité, c'est-à-dire d'ajuster les programmes éditoriaux aux aléas de l'offre et de la demande. Les politiques éditoriales reposent sur un désir d'établir un lien et un climat de confiance et de fidélité envers les auteurs qui peuvent être sensibles aux changements à la direction de Hurtubise et à l'acquisition, puis l'intégration récente de XYZ Éditeur<sup>685</sup>. Les Foulon en sont conscients et s'entendent pour affirmer haut et fort que les politiques éditoriales reposent sur l'importance de conserver, voire perpétuer les valeurs propres à chaque maison : respect des auteurs, mise en valeur de l'édition québécoise et maintien de l'équilibre entre la nouveauté et la continuité...

Toutefois, la nécessité commerciale reprend le dessus par la création de la collection de poche « Hurtubise Compact » qui marque une étape importante dans le développement du secteur littéraire chez Hurtubise. Plusieurs sagas historiques et quelques romans ayant connu de bons succès commerciaux sont offerts à une fraction du prix – 55 % du prix grand format (papier) et 45 % (numérique) – et publiés dans des délais de 24 à 36 mois après la parution originale. De 2010 à 2012, 19 titres verront ainsi le jour, dont l'intégrale des séries *À l'ombre du clocher* et *La poussière du temps* de Michel David (quatre tomes par série) et *Hélène de Champlain* de Nicole Fyfe-Martel (trois tomes).

---

<sup>683</sup> Voir annexe 4 « Titres publiés aux Éditions Hurtubise, 1960-2012 », p. 451.

<sup>684</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue (61 minutes).

<sup>685</sup> Voir « XYZ Éditeur : de l'acquisition à l'intégration », p. 335.

Malgré que Hurtubise soit coactionnaire (avec Leméac Éditeur) de Bibliothèque québécoise, les Foulon ont décidé de faire cavalier seul lorsqu'il a été question de créer la collection de poche « Compact » qui reprend les titres des séries historiques à prix modique. Leur motivation repose sur un désir de diversification éditoriale et d'exploitation commerciale du catalogue et, par conséquent, des revenus en visant un marché de masse.

### 3.2.3.1 Titres et auteurs marquants

Bien que le secteur parascolaire domine (encore) le palmarès des ventes grâce à la collection « Bescherelle », la stratégie de diversification porte fruits. Plusieurs romans publiés par Hurtubise se classent systématiquement dans la liste des best-sellers, notamment les quatre sagas historiques signées par Michel David – *La poussière du temps*, *À l'ombre du clocher*, *Chère Laurette* et *Un bonheur si fragile* – qui se sont écoulées à près d'un million d'exemplaires<sup>686</sup>. La « recette » sera déclinée avec la collaboration de plusieurs auteurs : Jean-Pierre Charland (*Félicité* : quatre tomes ; *Les Folles années* : trois tomes ; *Les Portes de Québec* : cinq tomes – plus de 150 000 ex. vendus), Nicole Fyfe-Martel (*Hélène de Champlain* : trois tomes – plus de 110 000 exemplaires vendus), Michel Langlois (*La Force de vivre* : quatre tomes – plus de 100 000 ex. vendus), Anne-Michèle Lévesque (*Les Enfants de Roches-Noires* : trois tomes), Micheline Bail (*Frontenac* : deux tomes) et Juliette Thibault (*Madame Tout-le-monde* : trois tomes).

Publier des séries implique une régularité de production motivée par la nécessité commerciale : « On ressent un attachement très important des lecteurs aux personnages, ce qui nous oblige, comme éditeurs, à assurer une présence permanente dans le marché, en publiant de façon

---

<sup>686</sup> LALONDE, Catherine. « Michel David - Sagas historiques posthumes », *Le Devoir*, [En ligne], 23 novembre 2013, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/393317/sagas-historiques-posthumes> (Page consultée le 21 février 2014).

régulière, idéalement un nouveau tome chaque année<sup>687</sup> ». Entre 2005 et 2012, la maison va publier dans le secteur « roman historique » 78 titres répartis en une vingtaine de séries différentes dont certaines vont devenir de véritables best-sellers. Selon Gaspard, le système d'information sur les ventes de livres au Québec, Distribution HMH représente 39 % des ventes totales en 2012 dans le secteur « roman historique », soit un chiffre d'affaires estimé à plus de 2,13 M\$<sup>688</sup>. Hurtubise HMH compte six titres classés parmi les meilleures ventes de l'année, dont la série « Au bord de la rivière » de Michel David qui représente plus de 50 % des ventes. Malgré le succès écrasant du secteur « roman historique », plusieurs auteurs littéraires connaissent des succès à la fois commerciaux et symboliques, comme Marie-Christine Bernard (*Mademoiselle Personne*, 2008<sup>689</sup>), Pierre Szalowsky (*Le froid modifie la trajectoire des poissons*, 2010<sup>690</sup>) et Anaïs Barbeau-Lavalette (*Je voudrais qu'on m'efface*, 2010<sup>691</sup>).

L'approche éditoriale plus commerciale est déclinée dans les secteurs jeunesse et pratique. Les politiques éditoriales sont marquées par un souci constant de renouvellement, voire par un rajeunissement des titres, des auteurs et des genres publiés. Sous l'influence des enfants Foulon, la maison d'édition s'intéresse à de nouveaux genres littéraires, plus contemporains. Plusieurs séries exploitant des genres autrefois absents du catalogue – historique, policier, aventure, fantastique, *chick lit* – sont lancées, telles *Treize* de Johanne Dion (trois tomes), *Un p'tit gars d'autrefois* de Michel Langlois (deux tomes), *Le Talisman de Nergal* de Hervé Gagnon (trois tomes), *Les Premiers magiciens* de Maude Royer (trois tomes) et *Pirates* de Camille Bouchard (cinq tomes). Des traductions adaptées pour le marché québécois sont aussi

---

<sup>687</sup> GENÉT, Pascal. « Les romans en série ou la revanche de la littérature populaire », *Livre d'Ici*, vol. 35, n°7, mars 2010, p. 7.

<sup>688</sup> Il est important de noter que ces chiffres représentent, en moyenne, 40 % du marché total compte tenu de l'échantillonnage limité à 185 points de vente, la chaîne de librairies Renaud-Bray étant exclue. Ainsi, nous pouvons supposer que le chiffre d'affaires du secteur « roman historique » représente en 2012 plus de 5,3 M\$, soit près de 50% du chiffre d'affaires global du Groupe HMH. SOURCE : BTLF, *Bilan du marché du livre au Québec 2012*, Québec, BTLF, p. 21.

<sup>689</sup> Prix France-Québec 2009, Prix Abitibi-Bowater 2008, Mention d'excellence de la Société des écrivains francophones d'Amérique 2008.

<sup>690</sup> Grand Prix de la relève littéraire Archambault 2009.

<sup>691</sup> Finaliste – Prix des libraires du Québec 2011.

publiées : *En cavale* et *Trafic* de Norah McClintok, *Gare à toi*, *Lauren Wood* de Eileen Cook et *Petites mensonges nécessaires* de Tish Cohen. À l'initiative d'Arnaud, le secteur livre pratique et illustré connaît une croissance importante grâce à des séries adaptées au marché québécois comme les collections *30 secondes pour comprendre* (14 titres), *Tout sur...* (deux titres) et *...ismes* (six titres). À lui seul, le secteur « Maternité » compte une vingtaine de titres publiés – achetés pour la plupart à l'étranger et adaptés à la réalité québécoise – traitant de la grossesse, de l'allaitement et, plus largement, de santé familiale.

### 3.2.4 Modes d'échanges et partenariats

#### 3.2.4.1 Un réseau local

Malgré la création de la collection de poche « Hurtubise Compact » destinée aux best-sellers, Hurtubise est toujours impliqué dans Bibliothèque québécoise (BQ). Fides s'est retiré de l'aventure à la suite d'une faillite en juillet 2010, suivie par le rachat de l'entreprise, trois mois plus tard, par le groupe de coopératives scolaires Coopsco<sup>692</sup>. Le départ de Fides provoque le retrait de près d'un tiers des titres du catalogue BQ, qui compte, 25 ans après sa création, plus de 250 titres<sup>693</sup>.

En 2011, Hurtubise et Leméac Éditeur deviennent actionnaires à parts égales et se partagent les responsabilités. Alors que la direction éditoriale est conjointe, Leméac Éditeur supervise la gestion administrative et Distribution HMH assure les opérations commerciales auparavant assurées par Fides (diffusion) et Socadis (distribution). La direction est partagée par Pierre Filion (Loméac) et Arnaud Foulon (Hurtubise). Ce dernier participe activement au développement de la collection de poche puisqu'elle permet aux Éditions Hurtubise de rééditer des titres littéraires,

---

<sup>692</sup> MATHIEU, Annie. « Fides se place sous la protection de la Loi sur la faillite », *La Presse*, 13 juillet 2010, [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201007/13/01-4297956-fides-se-place-sous-la-protection-de-la-loi-sur-la-faillite.php>, (Page consultée le 15 janvier 2013).

<sup>693</sup> NADEAU, Jean-François. « Remise en question chez Fides », *Le Devoir*, 13 octobre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/297931/remise-en-question-chez-fides>, (Page consultée le 15 janvier 2013).

issus pour la plupart du fonds de la maison, qui ont un fort potentiel de vente par prescription scolaire, notamment *Le Torrent* d'Anne Hébert (HMH, 1963), *Avant le chaos* d'Alain Grandbois (HMH, 1964) et *Rue Saint-Urbain* de Mordecai Richler (HMH, 1969). BQ publie, en moyenne, une dizaine de nouveautés par an dont la moitié est fournie par Hurtubise et ses filiales, notamment les Éditions XYZ qui contribuent à BQ depuis 2012. Enfin, l'intégration du catalogue de BQ contribue aux efforts de consolidation d'un secteur littéraire chez Distribution HMH, les représentants et délégués pédagogiques disposant désormais de catalogues plus littéraires et prestigieux.

#### 3.2.4.2 Un réseau international

La présence des Éditions Hurtubise à l'international s'est accrue dans les dernières années tant à l'achat qu'à la vente de droits. Hervé Foulon s'est retiré des démarches commerciales à l'étranger qu'il a confiées à ses enfants qui s'en partagent les responsabilités : Arnaud est responsable de l'achat de droits (volet édition), tandis qu'Alexandrine est chargée de la vente de droits et des exportations (volet commercial). Selon les besoins et les marchés visés, ils participent aux différentes foires (Francfort, Londres) et salons du livre (Guadalajara, Paris, Bologne, etc.) internationaux, grâce aux programmes d'aides et de soutien provincial (Québec Édition) et fédéral (Livres Canada Books).

#### Achat et ventes de droits

Le développement des programmes éditoriaux chez Hurtubise repose, en partie, sur l'achat de droits de titres étrangers adaptés au marché québécois pour les secteurs jeunesse et livre pratique et illustré. Plusieurs titres et collections sont achetés d'éditeurs canadiens ou étrangers – Ivy Press Books, Harper Collins, Simon & Schuster, etc. – auprès desquels Arnaud Foulon obtient les droits exclusifs en langue française pour le Canada. Depuis l'arrivée d'Alexandrine dans l'entreprise, le secteur de la vente de droits à l'étranger connaît une croissance importante.

Plusieurs auteurs connaissent une carrière internationale, notamment Hervé Gagnon (*Le Talisman de Nergal*), publié en France et en Pologne, Naïm Kattan et Jean-Louis Roy (*La Francophonie. Le projet communautaire*) repris par six éditeurs francophones et Pierre Szalowski (*Le froid modifie la trajectoire des poissons*), traduit en une dizaine de langues<sup>694</sup>. Sous la supervision d'Alexandrine, plusieurs agents étrangers représentent le catalogue du Groupe HMH à l'international.

### 3.2.5 Politiques commerciales

#### 3.2.5.1 Diffusion et distribution (Québec)

À compter de 2010, les activités commerciales de l'entreprise ont été regroupées sous Distribution HMH, placée sous la double responsabilité d'Alexandrine Foulon et de Johanne Livernoche. L'abandon du secteur scolaire a eu une influence majeure sur le type et la nature de catalogues diffusés par Distribution HMH, d'autant plus que certains éditeurs ont fusionné leurs activités (CIDEB / Black Cat). Alors qu'en 2000, le département commercial représentait une vingtaine de catalogues, dix ans plus tard, il n'en reste plus que huit – dont quatre qui sont des « comptes maison » (indiqués en gras).

Le portefeuille des catalogues diffusés est partagé entre différents secteurs : parascolaire, jeunesse et littérature générale. Toutefois, cette dernière catégorie domine largement grâce à la présence et au dynamisme commercial de trois catalogues (BQ, Hurtubise et XYZ) qui représentent, en moyenne, 80-85 titres par an. La constitution de l'équipe commerciale reflète cette nouvelle réalité en ayant autant de représentants en librairies que de délégués pédagogiques.

---

<sup>694</sup> HURTUBISE. *Catalogue 50 ans*, Montréal, Hurtubise, 2012, p. 16.

Éditeur	Secteur éditorial
Black Cat / CIDEB	pédagogique
<b>Bibliothèque québécoise</b>	<b>littérature générale</b>
Didier France	pédagogique/jeunesse
Hatier	pédagogique
<b>Marcel Didier</b>	<b>pédagogique</b>
<b>Éditions Hurtubise</b>	<b>Littérature/jeunesse/pédagogique</b>
<b>Éditions XYZ</b>	<b>littérature générale</b>
Maison des langues	pédagogique

**Tableau 8**  
**Liste des éditeurs diffusés par Distribution HMH**  
**en 2010<sup>695</sup>**

Les défis de rentabilité imposés par le fait d’avoir son propre service de distribution impliquent d’être proactifs lorsqu’il s’agit d’intégrer de nouveaux catalogues. Arnaud Foulon ne s’en cache pas : « Sans avoir l’obligation de grandir, on doit maintenir la structure de l’entreprise, avoir un chiffre d’affaires stable et, bien sûr que ça peut nous intéresser de faire d’autres acquisitions pour aller chercher quelque chose que tu n’as pas ou simplement de nous allier avec des gens qui font des choses similaires avec ce que tu fais<sup>696</sup>. » À la suite des travaux d’agrandissement, les stocks ont été regroupés avec la volonté d’avoir sous le même toit l’édition et la distribution, pour créer une « synergie » et faciliter les rapports entre les différentes équipes éditoriales et commerciales au sein du Groupe HMH.

Cette « proximité » comporte un avantage, puisqu’elle facilite grandement les relations d’affaires entre les filiales et la « maison-mère ». Les conditions financières et commerciales sont ajustées en fonction des stratégies et les objectifs de rentabilité visés par le Groupe HMH. Bien que les filiales soient autonomes sur le plan éditorial, la réalité est autre sur le plan commercial, Distribution HMH décidant des moyens d’approvisionnement en librairie (office, dépôt ou achat à

<sup>695</sup> LIVRE D’ICI. « Annuaire de l’édition au Québec et au Canada français 2012 », Montréal, *Livre d’ici*, 2012, p. 60-61.

<sup>696</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

compte ferme), assortis de conditions financières avantageuses : remises qualitatives et/ou quantitatives, échéances de paiement et droit de retour prolongés, transport au frais du distributeur, etc.

En dehors des dates de parution, fixées en fonction du calendrier et des échéances propres à chaque maison, l'implication des éditeurs est relativement minime sur les questions commerciales. Distribution HMH peut décider de lancer des campagnes de promotion – anniversaire (25<sup>e</sup> BQ), thématique (maternité) ou saisonnière – impliquant les éditeurs « maison » et certains diffusés. Les stratégies du Groupe HMH reposent sur la promotion croisée des marques et des programmes qui permet, à la fois, de bénéficier d'économies d'échelle et de constituer une force commerciale significative dans le marché du livre au Québec.

### 3.2.5.2 Diffusion et distribution (internationale)

La rentabilité du secteur commercial et, par ricochet, de l'ensemble du Groupe HMH est au cœur des stratégies de développement de l'entreprise. Le meilleur exemple demeure la croissance exponentielle de Distribution du Nouveau Monde, filiale du Groupe HMH, qui assure à 142 éditeurs québécois et canadiens la présence de leurs ouvrages en France<sup>697</sup>. L'acquisition de la Librairie du Québec a permis aux Foulon de consolider leurs bases commerciales en France et, par conséquent, d'offrir leurs services de diffusion et distribution via DNM. Cinq personnes à temps plein sont affectées à la gestion et aux opérations logistiques entre les deux filiales qui sont devenues une véritable « alternative » pour les éditeurs qui souhaitent distribuer leurs livres en France et en Europe, sans avoir à assumer des risques financiers et commerciaux trop élevés.

---

<sup>697</sup> LIVRE D'ICI. « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2012 », Montréal, *Livre d'ici*, 2012, p. 61.

### 3.2.5.3 Implications dans la commercialisation

Les restructurations des dernières années ont une influence significative sur les modes de commercialisation et les pratiques promotionnelles. En 10 ans, Hurtubise a négocié un virage éditorial et commercial majeur qui suppose que l'image de marque et la perception de l'entreprise, désormais incarnées par les enfants Foulon, ont été renouvelées : « Il y a dix ans, on était perçu comme un éditeur scolaire. Aujourd'hui, on est perçu comme un éditeur généraliste et les gens reconnaissent la qualité des productions. XYZ a permis de renforcer l'aspect littéraire. Nos commerciaux se présentent avec une carte de qualité et les libraires sont ravis<sup>698</sup>. » Ces changements comportent des craintes d'assimilation éditoriale entre les différentes filiales du Groupe HMH avec tous les risques de pertes identitaires qui peuvent en résulter. Les Foulon en sont conscients et font preuve de prudence. Chaque « marque » (ou maison) dispose d'une image de marque, de catalogues (par secteurs), de site Internet et de personnes responsables (administration, édition et promotion) distincts. Lors des rencontres commerciales, les éditeurs de chaque maison présentent le programme de publication à l'équipe commerciale (représentants et délégués pédagogiques) de Distribution HMH. Sous la supervision de Alexandrine Foulon, ces derniers assurent la vente et la promotion auprès de leurs réseaux de vente respectifs. Les dates de parution et de disponibilité des titres (office) sont négociées selon les échéances, les contraintes et les obligations de chaque maison représentée par HMH.

Les enfants Foulon insufflent une énergie nouvelle au secteur commercial, désormais marqué par une diversité de plus en plus importante. Ils sont conscients de l'importance de conserver une adéquation entre les catalogues diffusés et l'image de la maison qui a beaucoup évolué dans les dernières années : « On a réussi à s'imposer. À chaque fois qu'on nous demande ce qu'on publie ou diffuse, on a tendance à répondre : Un peu de tout ! Ça semble bizarre, mais

---

<sup>698</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (46 minutes).

c'est la réalité. En regardant la liste des meilleures ventes en librairie, on trouve un titre jeunesse, un titre adulte ainsi qu'un titre scolaire. Ce qui est intéressant, c'est notre diversité<sup>699</sup> ! » Une diversité qui a représenté des défis importants lors de la restructuration à la suite de l'intégration des catalogues de XYZ et de BQ, l'équipe commerciale étant divisée en territoire (et non par portefeuille). Le profil des représentants et des délégués pédagogiques a évolué vers une sensibilité plus littéraire. En quelques années, une partie de l'équipe a été renouvelée pour faciliter l'adoption et l'approvisionnement des différents catalogues diffusés par Distribution HMH. Un important chantier de repositionnement commercial et identitaire a été effectué, notamment à travers plusieurs campagnes de renouvellement d'image et de promotion destinées aux différents marchés de l'entreprise : grand public, réseaux de vente et milieux pédagogiques. Une équipe d'une douzaine de personnes (représentants, délégués pédagogiques, attachées et relationnistes de presse internes ou externes) veille à représenter les éditeurs et diffusés du Groupe HMH. La proximité entre les départements éditoriaux et commerciaux favorise les échanges : « Ça permet d'avoir de l'information instantanément et de virer de bord rapidement<sup>700</sup> ». Cette souplesse permet d'organiser des opérations conjointes, comme la participation à différents événements grand public et institutionnels – salons du livre, congrès pédagogiques, lancements, activités littéraires, activités philanthropiques – dont les éventuelles retombées économiques et symboliques profitent à chacun.

#### 3.2.5.4 Pratiques promotionnelles

Différentes actions promotionnelles permettent d'augmenter la visibilité des éditeurs et diffusés par Distribution HMH. Chaque maison produit son propre catalogue où sont présentés les nouveautés et le fonds. Dans le cas du secteur pédagogique, deux catalogues présentent les titres disponibles selon qu'ils s'adressent aux niveaux primaire et secondaire ou au collégial. Les

---

<sup>699</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>700</sup> *Ibid.*

différents catalogues sont disponibles (en format pdf) sur le site Internet de chaque maison, en plus du site de Distribution HMM. Bien que leur efficacité reste à démontrer, faire un catalogue demeure pour les Foulon une façon importante d'être visible et reconnu dans le marché.

Bien que les activités promotionnelles soient centralisées, les services de presse sont assurés par une attachée/relationniste affectée à chaque maison d'édition (ou catalogue). Cette mesure a pour effet, à la fois, de faciliter la collaboration entre l'éditorial et le commercial, de s'assurer d'une bonne compatibilité entre les différents intervenants et de cibler au plus juste les opérations promotionnelles en fonction des attentes de part et d'autre. De plus, cette stratégie de proximité au sein du Groupe HMM facilite les relations entre auteurs, éditeurs, commerciaux et médias. La synergie qui découle de cette collaboration permet aux éditeurs d'avoir accès à du personnel dédié qui dispose de compétences spécialisées – pour faire de la promotion sur les réseaux sociaux, par exemple –, qu'ils n'ont pas, faute de ressources humaines, financières et techniques. Enfin, cette approche « sur mesure » permet d'entretenir des relations privilégiées et de renforcer les liens d'appartenance entre les auteurs et les différentes maisons et, par ricochet, à la culture « familiale » de l'entreprise.

Sous la direction d'Alexandrine, la présence du Groupe HMM dans les médias s'est accrue, que ce soit sous la forme de publicités traditionnelles (papier et numérique), de placements de produits dans des émissions de télévision à succès – comme la série *30 vies* diffusée à Radio-Canada, par exemple – ou des activités de mécénat culturel et philanthropique chères aux Foulon, notamment les Correspondances d'Eastman (dont la comédienne et auteure publiée aux Éditions Hurtubise, Louise Portal, est porte-parole), le Réseau Petits bonheurs, un organisme de diffusion culturelle qui vise à sensibiliser les enfants de 0 à 6 ans aux différentes disciplines artistiques, Le Refuge des jeunes de Montréal et le Festival international du film sur l'art (FIFA).

### 3.2.6 Position dans le champ

#### 3.2.6.1 Relations avec les pairs

La position dans le champ éditorial au Québec des Éditions Hurtubise a grandement évolué. L'abandon du scolaire, compensé par la relance des secteurs jeunesse, livre pratique et littéraire, implique une restructuration des activités de l'entreprise. Ces changements, entrepris par Hervé Foulon et consolidés par ses enfants, témoignent de la nécessité d'adapter l'offre à la demande en fonction de l'évolution du marché du livre au Québec. En 2010, 6 472 titres ont été publiés par des maisons d'édition commerciales, soit une augmentation de 55 % depuis 2000. La catégorie « Langues et littérature » domine avec 3 174 titres publiés (49 %) dont 1 135 titres jeunesse représentant 17,5 % de la production totale et 35 % de la catégorie. En dix ans, cette catégorie a connu une hausse exponentielle de 200 % en nombre de titres publiés, le secteur « littérature jeunesse » ayant augmenté de 429 % ! Sous la pression des réformes pédagogiques, les secteurs scolaire et parascolaire connaissent aussi une augmentation importante avec 2 392 titres publiés en 2010 pour 1 482 titres en 2000 (soit 61 % d'augmentation). Enfin, les coéditions (Québec/Étranger) connaissent un recul significatif avec 228 titres publiés en 2010 contre 326 titres dix ans plus tôt (2,4 % de la production totale)<sup>701</sup>.

Les stratégies de diversification de Hurtubise rendent difficile l'analyse de la position « exacte » de Hurtubise dans le marché, compte tenu du manque de finesse des catégories statistiques, lesquelles, par exemple, ne font pas de différences entre les différents genres dans la catégorie « roman ». En 2010, Hurtubise a publié 19 romans, soit 2,57 % de la production totale de la catégorie. Par contre, dans le secteur jeunesse, l'importance de Hurtubise est négligeable. Par exemple, la maison a publié 22 titres jeunesse, ce qui représente 1,93 % de la production totale. Toutefois, le fait que la maison classe systématiquement plusieurs titres dans la liste des best-

---

<sup>701</sup> LAFORCE, Mireille. *Statistiques de l'édition au Québec en 2010. Publications imprimées éditées en 2010*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2012. p. 30-34.

selliers donne une indication de la performance de Hurtubise dans les secteurs parascolaire (*Bescherelle*), littéraire (sagas et romans historiques), livre pratique et jeunesse. À cela s'ajoute la production des filiales – Marcel Didier, XYZ et BQ – qui contribue au rayonnement culturel et au poids économique du Groupe HMH dans le paysage éditorial. La complémentarité des activités éditoriales et commerciales au Québec (Distribution HMH) et à l'international (DNM et Librairie du Québec) permettent aux Foulon de positionner l'entreprise comme une « alternative » intéressante face aux mouvements de concentration qui ont eu lieu à la fin des années 2000.

### 3.2.6.2 Relations avec le milieu associatif

Dès l'arrivée de ses enfants dans l'entreprise, Hervé Foulon a réduit son implication dans le milieu associatif, Arnaud et Alexandrine ayant pris le relais. Toutefois, il cumule toujours les fonctions de membre du Conseil d'administration de la SODEC, de président de la Commission du livre et du Comité consultatif de la lecture et du livre (CCLL)<sup>702</sup>. Hervé Foulon connaît l'importance d'entretenir les réseaux et pousse ses enfants à instaurer le même type de relations et d'implications bénévoles pour représenter le Groupe HMH et exprimer la position qu'ils occupent désormais dans le champ éditorial. Suivant l'exemple de son père, Arnaud va siéger sur différents comités (ADELF, ANEL, BTLF) et conseil d'administration (Salon du livre de Montréal) : « Dans notre mentalité, c'est important d'être impliqué dans l'industrie. Il faut croire en la profession, la respecter, mon père l'a fait beaucoup<sup>703</sup> »

De son côté, Alexandrine prendra plus de temps avant d'accepter, cinq ans après son arrivée dans l'entreprise familiale, de siéger sur différents comités proches de ses intérêts professionnels (Québec Édition, Salon du livre de Montréal) : « J'ai fait mes classes, j'ai fait mes

---

<sup>702</sup> SALON DU LIVRE DE MONTRÉAL. *Le prix Fleury-Mesplet remis à Hervé Foulon : communiqué de presse*, [s.l.], 22 novembre 2013.

<sup>703</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue (65 minutes).

preuves, la perception des autres à mon égard a changé et c'est à moi de prouver que j'ai ma place ! Le centre de gravité de l'entreprise a bougé et maintenant, les gens viennent me consulter pour mon expertise<sup>704</sup>. »

L'importance de cultiver les réseaux, les connexions, d'être de « bons voisins et partenaires<sup>705</sup> » est une des caractéristiques des entreprises familiales, pour lesquelles les relations avec des partenaires du milieu (pairs, clients, fournisseurs, etc.) constituent un investissement à long terme. En plus de permettre aux enfants Foulon de faire leur « entrée dans le monde » à travers différentes activités de socialisation, les relations avec le milieu permettent de créer, voire augmenter et renouveler le réseau de contacts, de participer aux échanges d'information et de services qui contribuent à augmenter, à la fois, l'influence des personnes et l'image de l'entreprise.

À l'automne 2010, Arnaud va dénoncer l'absence de visibilité et de promotion de la littérature québécoise en participant avec deux autres éditeurs issus de la relève, Gilles Herman (Septentrion) et Antoine Tanguay (Alto), à la création du Groupement des éditeurs littéraires (Geli) auquel 26 éditeurs vont adhérer. Quatre ans après la création du (défunt) Regroupement des éditeurs littéraires indépendants (RELI), auquel Hervé Foulon avait participé, un nouveau mouvement « spontané » voit le jour<sup>706</sup>. Les craintes de réforme de la Loi sur le droit d'auteur (projet C-32), le développement du numérique, la régression de la librairie indépendante et la question du prix réglementé dans le domaine du livre sont autant d'enjeux auxquels le Geli veut

---

<sup>704</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>705</sup> MILLER, Dany et Isabelle LE BRETON-MILLER. *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, p. 58-62.

<sup>706</sup> LALONDE, Catherine. « Un nouveau regroupement pour les éditeurs littéraires voit le jour », *Le Devoir*, [En ligne], 16 novembre 2010, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/311053/un-nouveau-regroupement-pour-les-editeurs-litteraires-voit-le-jour> (Page consultée le 14 mars 2014).

s'attaquer<sup>707</sup>. Cette initiative est prise sur fond de contestations de la part de plusieurs éditeurs littéraires face à l'ANEL à laquelle ils reprochent l'absence d'intérêts pour leurs revendications. Il faudra près de deux ans et une refonte majeure des statuts et du règlement général de l'association, sous la présidence de Gaston Bellemare, pour qu'une dizaine d'éditeurs, associés au Geli, acceptent de revenir au sein de l'ANEL, désormais constituée de comités thématiques – édition numérique, droit d'auteur, etc. – plutôt que par secteur éditorial. L'influence des Foulon, père et fils, a été déterminante dans cette « fronde » envers l'ANEL : Arnaud revendiquant que l'association s'est attaquée à des dossiers trop importants et a perdu de vue les intérêts des éditeurs littéraires, et Hervé affirmant que la réunification est essentielle.

Les Éditions Hurtubise réincorporent l'association professionnelle en 2012 avec la promesse, selon Arnaud Foulon, que « le Geli ne demeurera pas sous sa forme actuelle, mais continuera à être un groupe de réflexion sur la littérature d'ici<sup>708</sup> ». À compter de ce jour, il s'impliquera activement dans l'association professionnelle en acceptant les fonctions de vice-président et en siégeant sur différents comités sectoriels (droit d'auteur, Québec édition) et sur la Table interprofessionnelle de l'étude sur les offices<sup>709</sup>.

### 3.2.6.3 Relations avec les pouvoirs publics

À l'instar de son père, Arnaud n'hésite pas à prendre position dans les débats publics lorsqu'il est question de projets de réformes de loi ou de règlements touchant le monde du livre au Québec. Lors de l'examen de la Politique révisée sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre, entrepris par le ministère du Patrimoine canadien, il soumet

---

<sup>707</sup> GELI. *Les éditeurs culturels québécois se réunissent au sein du Geli : communiqué de presse*, [s.l.], 15 novembre 2010.

<sup>708</sup> LALONDE, Catherine. « Des éditeurs littéraires retournent à l'ANEL », *Le Devoir*, [En ligne], 31 août 2012, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/358219/des-editeurs-litteraires-retournent-a-l-anel> (Page consultée le 13 mars 2014).

<sup>709</sup> ANEL. *Rapport d'activités 2009-2010*, Montréal, ANEL, 2010, 56 p.

plusieurs recommandations au comité à titre d'éditeur et de distributeur québécois<sup>710</sup>. Lors des consultations et auditions publiques sur le projet provincial de réglementation du prix de vente au public des livres neufs imprimés et numériques à l'automne 2013, il intervient cette fois à titre de vice-président édition du Groupe HMH et de vice-président de l'ANEL, un poste qu'il occupe toujours aujourd'hui.

---

<sup>710</sup> PATRIMOINE CANADIEN. *Examen de la Politique révisée sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre*, [En ligne], 28 avril 2010, <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/sujct/arts-culture/livres-books/cntct/index-fra.cfm?smns=sm16> (Page consultée le 13 mars 2014).

#### 4 Discussion et conclusion

Selon notre hypothèse de départ, le processus de transmission des Éditions Hurtubise a été motivé par une volonté de développement de l'entreprise à travers la mobilisation, puis le transfert entre les générations des ressources (économique, sociale et culturelle et symbolique) détenues par la famille Foulon. Cette stratégie de succession est motivée par une intention de continuité qui implique une solidarité intergénérationnelle nécessaire au maintien et à la consolidation du patrimoine familial. En affirmant être dans l'édition « depuis quatre ou cinq générations<sup>711</sup> », les Foulon marquent leur filiation « naturelle » avec le monde du livre au Québec dont ils sont devenus des acteurs (pratiquement) incontournables<sup>712</sup>. Le processus de transmission des Éditions Hurtubise s'inscrit dans une logique de succession où il est « naturel » que deux des quatre enfants Foulon prennent la suite de leur père à la direction de l'entreprise familiale dès l'instant que le désir de continuité a été exprimé<sup>713</sup>. Bien que Hervé Foulon reconnaisse n'avoir forcé personne, l'esprit de famille, ou ce que Pierre Bourdieu appelle la « solidarité organique<sup>714</sup> » d'un groupe familial, convainc Arnaud et, quelques années plus tard, Alexandrine de plonger dans l'aventure.

Ce n'est pas sans difficulté et les risques de rejet de cet « héritage » lourd à porter sont réels. Selon Hannah Arendt, « le testament, qui dit à l'héritier ce qui sera légitimement sien, assigne un passé à l'avenir<sup>715</sup> ». Toute entreprise familiale peut devenir un patrimoine encombrant parce qu'elle est, selon Delphine Lobet, « un moyen de production, de subsistance pour l'unité familiale [...] et ce moyen de production exige des membres de la famille qu'ils s'y

---

<sup>711</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>712</sup> De SAINT MARTIN, Monique. « Les reconversions culturelles : l'exemple de la noblesse », *Hermès* 20, 1996, p. 183-184.

<sup>713</sup> CADIEUX, Louise, Jean LORRAIN et Pierre HUGRON. La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes, *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*, Lille, p. 15.

<sup>714</sup> BOURDIEU, Pierre, Luc BOLTANSKI et Monique de SAINT MARTIN. « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement » [...], p. 86.

<sup>715</sup> ARENDT, Hannah, *La crise de culture : huit exercices de pensée politique*, Paris, Gallimard. 2009, p.14.

investissent<sup>716</sup> ». Pour éviter cette situation, Hervé Foulon profite des transformations du champ éditorial québécois au début des années 2000 pour intégrer progressivement ses enfants aux réalités de l'entreprise en participant à son développement en leur permettant d'exercer leurs talents. Bien que la possession d'un titre scolaire soit valorisée dans la famille Foulon, elle n'est pas essentielle au métier d'éditeur qui, selon Arnaud et Alexandrine, s'apprend au sein de l'entreprise. Cette perception illustre les particularités de la transmission d'une entreprise où « l'appartenance à la famille propriétaire garanti(ssai)t la possession des attributs et des qualités socialement considérés comme nécessaires [...] et du capital symbolique (notamment les relations interpersonnelles) nécessaire à la gestion de l'entreprise<sup>717</sup> ». Le transfert de direction est assuré par une période d'apprentissage et de mentorat marquée par la transmission des savoirs (formels et informels) et des réseaux entre les générations.

Dès son arrivée, Arnaud Foulon se voit confier le mandat de développer de nouveaux secteurs éditoriaux pour compenser le retrait des Éditions Hurtubise du secteur scolaire. La stratégie est double : diversifier la production et les revenus de la maison et permettre à Arnaud de prendre « sa place » au sein d'une entreprise où son père incarne (encore) la figure du patron. Rapidement, il assure la relance de plusieurs secteurs – best-sellers historiques, livres jeunesse et pratique, parascolaire – qui connaissent un succès public et commercial sans précédent. L'évolution de l'entreprise coïncide avec la transformation des positions de pouvoir, les responsabilités étant désormais divisées entre le père et le fils. En quelques années, ce dernier connaît une ascension fulgurante dans l'entreprise dont il occupe le poste de direction générale. Au même moment, Alexandrine Foulon, la benjamine de la famille, arrive dans l'entreprise pour s'occuper des communications, de la publicité et, plus tard, de la vente de droits. Plus discrète, son arrivée témoigne des (éventuelles) difficultés d'intégration d'une fille lors d'un processus de

---

<sup>716</sup> LOBET, Delphine. *Transmettre ou pas ? Dispositions à la transmission au sein des PME familiales en Belgique francophone* [...], p. 524-525.

<sup>717</sup> BOURDIEU, Pierre, Luc BOLTANSKI et Monique de SAINT MARTIN. « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement » [...], p. 66.

succession<sup>718</sup>. La présence d'Arnaud, perçu en tant que successeur qui a (déjà) fait ses preuves, rend l'intégration d'Alexandrine plus difficile tant du point de la vue des perceptions que des représentations de son rôle dans l'entreprise familiale. Le soutien indéfectible de son père sera déterminant pour favoriser la construction de sa légitimité et de sa prise de confiance en tant que successeur potentielle et future dirigeante de l'entreprise familiale. À l'inverse de son frère qui n'a jamais douté de sa légitimité, Alexandrine se « met de la pression », craignant d'être perçue comme « la fille de Hervé<sup>719</sup> ». Pendant plusieurs années, elle suit plusieurs cours universitaires pour se doter de formations et d'outils nécessaires pour justifier la position hiérarchique qu'elle occupe. En 2010, la réorganisation de l'entreprise provoque une répartition équitable des tâches et des responsabilités entre les deux enfants : Arnaud devient vice-président édition et opérations alors qu'Alexandrine devient vice-présidente ventes et marketing. Cette nouvelle configuration permet à Hervé Foulon de se désengager de l'entreprise dont il suit (à distance) l'évolution. Le processus de transmission des Éditions Hurtubise s'étend sur une période de plus de dix ans pendant laquelle l'entreprise connaît des changements majeurs. Hervé Foulon a su imposer à la maison une logique de marché qui oblige à s'ajuster aux transformations du champ éditorial. Quarante ans plus tard, Arnaud et Alexandrine insufflent à l'entreprise une énergie marquée par une diversification éditoriale et commerciale réalisée par le développement de secteurs et par l'acquisition de catalogues (XYZ Éditeur). Au moment d'écrire ces lignes, le Groupe HMM vient de faire l'acquisition des Éditions MultiMondes, spécialisées en vulgarisation scientifique<sup>720</sup>. Les enfants Foulon suivent les pas de leur père en assurant la continuité de l'entreprise, devenue le Groupe HMM, désormais propriété exclusive d'une fiducie familiale.

---

<sup>718</sup> CONSTANTINIDIS, Christina. « Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles », *Revue française de gestion*, n°200, 2010/1, p. 157.

<sup>719</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue (58 minutes).

<sup>720</sup> BOJU, Joseph. « Hurtubise HMM achète les éditions MultiMondes », *Le Devoir*, [En ligne], 28 mai 2014, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/409370/hurtubise-hmh-achete-les-editions-multimondes> (Page consultée le 13 juin 2014).

Notre étude démontre que le processus de transmission des Éditions Hurtubise a impliqué une mobilisation, puis une reconversion des atouts et des ressources économiques, sociales, culturelles et symboliques détenus par la famille Foulon. Cette stratégie permet de maintenir et d'améliorer la position dominante de l'entreprise (et de la famille) dans le champ éditorial québécois. Le processus de succession témoigne d'une volonté de reconversion des ressources, dont la famille dispose et souhaite en tirer profit. Fortement dotée de toutes les espèces de capital, au sens bourdieusien, la famille Foulon avait les probabilités les plus élevées de « réussir » le processus de transmission de l'entreprise entre les générations. À la question : « Qu'est-ce que la réussite d'une succession familiale ? », Hervé Foulon propose une piste de réponse : « Il y a eu le 50<sup>e</sup> anniversaire de la maison, il y aura un 60<sup>e</sup> anniversaire<sup>721</sup> ». L'avenir des Éditions Hurtubise semble assuré, les enfants Foulon ont intégré les valeurs qui leur permettent de défendre à la fois les intérêts familiaux et le patrimoine économique, culturel et symbolique qu'est devenu le Groupe HMM<sup>722</sup>.

---

<sup>721</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue (45 minutes).

<sup>722</sup> De SAINT MARTIN, Monique. « Les reconversions culturelles : l'exemple de la noblesse », *Hermès* 20, 1996, p. 189.

## CHAPITRE 4

### STRATÉGIE DE CONSERVATION

#### Les Éditions du Septentrion, la reprise, entre continuité et ruptures

22 octobre 2013. Toute l'équipe des Éditions du Septentrion est réunie pour accueillir à l'École navale de Québec auteurs, collègues et amis à l'occasion du lancement des activités marquant le 25<sup>e</sup> anniversaire de la maison. L'historien, auteur, éditeur et cofondateur du Septentrion, Denis Vaugeois, en profite pour évoquer les moments importants qui ont jalonné l'histoire de la maison d'édition et pour rendre hommage à Gilles Herman, son successeur et actuel directeur général. À l'automne 2013, les Éditions du Septentrion comptent plus de 700 titres au catalogue, dont les cinq volumes de *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière qui ont trôné dans la liste des meilleures ventes pendant plusieurs mois. Spécialisée en histoire, la maison a récemment développé la collection littéraire « Hamac », qui compte une quarantaine de titres, notamment *Les Chroniques d'une fille indigne* tirées du blogue humoristique de Caroline Allard. Cette incursion dans le secteur littéraire n'est pas nouvelle, elle illustre toutefois la volonté de Gilles Herman de diversifier les stratégies éditoriales et commerciales du Septentrion depuis son arrivée à la tête de l'entreprise.

Dans la première partie de ce chapitre, nous revenons aux origines de la maison en nous intéressant aux fondateurs, Gaston Deschênes et Denis Vaugeois. L'histoire du Septentrion est intimement associée à ce dernier, l'un des acteurs majeurs plongés au cœur des transformations politiques, sociales, économiques et culturelles propres qui ont façonné le Québec depuis la Révolution tranquille.

La seconde partie analyse les modes d'organisation et les politiques éditoriales et commerciales du Septentrion à la veille de la transmission. Cette période (1998-2006) est influencée par le désir de Denis Vaugeois d'assurer la relève, un processus qui nécessitera trois tentatives – à la suite de deux refus successifs – avant que Gilles Herman accepte de prendre la direction de l'entreprise. Bien que ce dernier soit le gendre de Vaugeois, il ne s'agit pas d'une succession familiale, mais bien d'une reprise du fait de l'indépendance entre la gestion, la propriété de l'entreprise et le patrimoine familial.

Enfin, la troisième partie s'interroge sur les effets de la relève sur les modes d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise après la fin du processus de transmission (2006-2010). Selon notre hypothèse, la stratégie de transmission s'inscrit dans une logique de conservation marquée par une nécessité de continuité de la mission éditoriale confrontée à l'obligation de faire preuve d'innovations commerciales et promotionnelles pour assurer le développement et la rentabilité de l'entreprise. Alors que les Éditions du Septentrion étaient considérées par Denis Vaugeois comme un « passe-temps de retraité » dont il n'a jamais tiré aucun bénéfice, elles représentent pour Gilles Herman sa principale activité professionnelle et, par conséquent, sa principale source de revenus. Ce dernier semble condamné à diversifier la production, à accroître les ventes et à augmenter le chiffre d'affaires, ne serait-ce que pour rembourser les dettes à la suite de l'acquisition de l'entreprise.

Le recours à une stratégie de conservation s'impose, le temps pour le repreneur d'acquérir la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise et, plus largement, à la reconnaissance dans le champ littéraire québécois. Si des changements sont inévitables, ils s'inscrivent toujours dans la continuité, voire la filiation du projet éditorial souhaité et incarné par les fondateurs du Septentrion.

## 1. Septentrion en trois temps (1963-1998)

### 1.1 Du Boréal au Septentrion (1963-1988)

Les Éditions du Septentrion ont été fondées en 1988 par Gaston Deschênes et Denis Vaugeois. Elles tirent leur origine de la volonté de ce dernier de créer une maison sur le modèle des Éditions du Boréal Express, fondées en 1963. Vingt-cinq ans plus tard, Vaugeois est motivé par la volonté de faire de sa propre maison d'édition « un lieu d'éducation populaire, en privilégiant l'histoire tout en étant ouvert aux sciences humaines et à la littérature<sup>723</sup> ». Les origines du Septentrion sont indissociables du parcours personnel et professionnel de Denis Vaugeois, auquel la maison d'édition est fortement identifiée.

#### 1.1.1. Portrait des fondateurs

##### 1.1.1.1 Denis Vaugeois

Né à Saint-Tite, en 1935, Denis Vaugeois est titulaire de deux licences (pédagogie et lettres) et d'un doctorat en histoire de l'Université de Montréal. Alors qu'il est professeur d'histoire à l'École normale Duplessis (1955-1965), il fait la rencontre de Jacques Lacoursière, un jeune étudiant avec lequel il va développer une « amitié solide<sup>724</sup> » qui sera déterminante dans l'histoire du Septentrion. À l'initiative de l'abbé Gilles Boulet, professeur d'histoire et directeur du Centre d'études universitaires de la Mauricie, Lacoursière et Vaugeois participent à la fondation de la Société Pierre-Boucher et créent une revue, *Le Bulletin de la Société Pierre-Boucher*<sup>725</sup>. Compte tenu des limites de diffusion de la revue, ils décident de s'entourer d'une équipe – Mgr Albert Tessier, l'abbé Gilles Boulet, le libraire Pierre Gravel et le graphiste Lévis Martin – pour fonder un journal historique, dont le premier numéro paraîtra en 1962, sous le nom de *Boréal Express*. Tiré à 15 000 exemplaires, ce périodique va connaître un succès immédiat, étant considéré

---

<sup>723</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>724</sup> *Ibid.*

<sup>725</sup> BORÉAL. *Boréal 1963-2003, une histoire à lire*, Montréal, Éditions du Boréal, 2003, p. 5.

alors comme « l'un des apports les plus importants à notre enseignement<sup>726</sup> ». Quelques mois après la parution du premier numéro, la compagnie du Boréal Express voit le jour, en 1963, « grâce à la volonté de six membres fondateurs qui deviennent actionnaires en investissant la rondelette somme de 600 \$...<sup>727</sup> ». Le périodique compte près de 10 000 abonnés et l'aventure repose rapidement sur les seules épaules de Jacques Lacoursière et de Denis Vaugeois.

En 1965, Vaugeois entre au gouvernement du Québec où il occupe successivement les fonctions de directeur des programmes d'histoire au ministère de l'Éducation (1965-1967) et de directeur de la section québécoise au Centre franco-québécois de développement pédagogique (1967-1969). Pendant cette période, Denis Vaugeois publie plusieurs ouvrages et synthèses historiques dont *Introduction à une méthodologie de l'histoire* (École normale Duplessis, 1959-1962), *L'Union des deux Canadas : nouvelle conquête?* (Éditions du Bien public, 1962), *Histoire 1534-1968* (Éditions du Renouveau pédagogique, 1968), *Les Juifs et la Nouvelle-France* (Éditions du Boréal Express, 1968) et *Canada-Québec : synthèse historique* (Éditions du Renouveau pédagogique, 1969).

Ces expériences de publication convainquent Lacoursière et Vaugeois d'orienter le Boréal Express vers la publication de livres. En 1968, une première collection est créée – « 17/60 », consacrée à l'histoire du Québec et du Canada, suivie par les collections thématiques « Journal d'histoire du Canada », « Études d'histoire du Québec », « Études politiques », « Témoins témoignages » et « Livres illustrés ». En quelques années, le rythme de publication s'accélère – 1 titre (1969), 8 titres (1970), 5 titres (1971), 7 titres (1972), 9 titres (1973), 4 titres (1974, 1975) et 9 titres (1976).

---

<sup>726</sup> GUÉRIN, Raymond. « Carnet », *La Presse*, 28 novembre 1962.

<sup>727</sup> BORÉAL. *Boréal 1963-2003, une histoire à lire* [...], p. 8.

Denis Vaugeois, devenu le seul actionnaire du Boréal Express<sup>728</sup>, est très actif dans le domaine de l'édition, en cumulant les fonctions de président du Comité consultatif du livre et directeur de l'Association des éditeurs canadiens (1976) et de directeur de l'Association des éditeurs canadiens (1976). En plus des Éditions du Boréal Express, Vaugeois investit dans plusieurs entreprises œuvrant dans la chaîne du livre, notamment « Le Bien public » – un journal, une maison d'édition et une imprimerie situés à Trois-Rivières<sup>729</sup> –, Diffusion Dimédia – une société de diffusion et de distribution contrôlée par les Éditions du Seuil – et la Librairie Vaugeois fondée par Laure Dion Vaugeois en 1974.

En 1976, il se lance en politique et est élu député du Parti québécois dans Trois-Rivières, une fonction qu'il occupera jusqu'à sa démission en 1985. Faute de temps, il confie la direction générale du Boréal Express à un jeune professeur en sciences politiques, Antoine Del Busso, qui cumulera les tâches d'éditeur et de professeur jusqu'en 1982<sup>730</sup>. Ce plongeon inattendu en politique aura des conséquences importantes lorsqu'il est nommé ministre des Affaires culturelles (1978-1981). Participant au Conseil des ministres, il est obligé de se départir de l'ensemble de ses actifs pour éviter tout conflit d'intérêts ou éthique. Tout a été sacrifié : les actions détenues dans la librairie, au Boréal Express, chez Dimédia et au Bien public. Les parts de la maison d'édition et de Dimédia sont cédées, selon Denis Vaugeois, à des conditions insignifiantes<sup>731</sup> à son successeur qui n'avait pas d'argent : « Je ne me souviens pas qu'il ait payé, de toute façon. Ce que je souhaitais, c'est que Boréal<sup>732</sup> continue dans une direction que je souhaitais...<sup>733</sup> »

---

<sup>728</sup> BORÉAL. *Boréal 1963-2003, une histoire à lire* [...], p.13.

<sup>729</sup> ROUX-PRATTE, Maude. *Le Bien public, 1909-1978 : un journal, une maison d'édition, une imprimerie : la réussite d'une entreprise mauricienne à travers ses réseaux*, Sillery, Septentrion, 2013, p. 12.

<sup>730</sup> BORÉAL. *Boréal 1963-2003, une histoire à lire* [...], p. 5.

<sup>731</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>732</sup> Depuis, le Boréal Express, devenu simplement les Éditions du Boréal en 1987, à la suite du départ d'Antoine Del Busso, a grandi grâce à une nouvelle équipe : Pascal Assathiany, alors directeur de Diffusion Dimédia et futur actionnaire majoritaire, entouré de l'auteur, et éditeur de Gabrielle Roy, François Ricard et de l'auteur cinéaste Jacques Godbout. Cinquante ans après leur fondation, les Éditions du Boréal comptent plus de 1 700 titres au catalogue et sont considérées comme un des fleurons littéraires du Québec au point que les héritiers de Denis

Entre 1978 et 1981, Vaugeois se tourne donc vers l'action politique. Il est successivement ministre des Affaires culturelles (1978-1981) et ministre des Communications (1979-1980). Cette période est marquée par la création de la Société de développement des industries culturelles (SODIC) en 1978 et par l'adoption deux ans plus tard de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre (LRQ, c. D-8.1). Cette loi encadre le système d'agrément des librairies, des éditeurs et des distributeurs à la condition qu'ils soient de propriété québécoise<sup>734</sup>, impose aux institutions des achats en librairie soutient le développement des bibliothèques publiques et contribue à l'autonomisation du champ éditorial québécois<sup>735</sup>. Nommé adjoint parlementaire du ministre délégué aux Affaires parlementaires (1981-1984), puis président de la Commission des institutions (1984-1985), Denis Vaugeois quitte la vie politique en 1985 à la suite du retour au pouvoir du Parti libéral du Québec, dirigé par Robert Bourassa. Il accepte alors la direction générale d'une maison d'édition scolaire, le Centre éducatif et culturel (CEC). Il profite de l'occasion pour renouer avec le métier d'éditeur qu'il avait pratiqué au Boréal Express vingt ans plus tôt. Toutefois, la culture, la taille de l'entreprise, propriété de Québecor Média, et les importantes tensions entre le syndicat des employés et la direction provoquent des tensions récurrentes qui le poussent à quitter l'entreprise en 1987 pour aller fonder sa propre maison d'édition<sup>736</sup>. De judicieux placements immobiliers lui assurent l'autonomie financière nécessaire à la création de la maison d'édition installée dans des locaux qui lui appartiennent. Avant de se lancer dans l'aventure, Denis Vaugeois convainc Gaston Deschênes de faire partie de l'équipe fondatrice en 1988.

---

Vaugeois, ses quatre enfants, regrettent encore, après plus de vingt-cinq ans, la vente des actions détenues par leur père lors de son entrée en politique en 1976.

<sup>733</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>734</sup> MICHON, Jacques. « L'édition au Québec », *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada. III. De 1918 à 1980*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2007, p. 218-219.

<sup>735</sup> PINHAS, Luc. « Le livre et l'exception culturelle : le cas des politiques publiques du livre au Québec », *Working Paper*, 2005, p.11.

<sup>736</sup> STAPINSKY, Stéphane. « Du Boréal au Septentrion. L'odyssée d'un historien : rencontre avec Denis Vaugeois », *Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n<sup>o</sup>6, automne 1996, p. 93.

### 1.1.1.2 Gaston Deschênes

Né en 1948, Gaston Deschênes est titulaire d'une maîtrise en histoire de l'Université Laval où il sera respectivement assistant de recherche de Marc Leterreur, de Jacques Mathieu et de Fernand Dumont. En 1975, il entreprend sa carrière à titre d'agent de recherche au Secrétariat général du Conseil exécutif, puis comme historien au Bureau d'accueil et d'information de l'Assemblée nationale du Québec où, quatre ans plus tard, il sera nommé chef du Service de la recherche.

Spécialiste des institutions parlementaires, Gaston Deschênes a publié une centaine d'articles dans des périodiques tels que le *Bulletin de la bibliothèque de l'Assemblée nationale*, le *Bulletin d'histoire politique* et la *Revue parlementaire canadienne*. Il publie plusieurs ouvrages sur la vie parlementaire et le milieu associatif : *Organisation et fonctionnement de l'Assemblée nationale* (Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec, 1976), suivi de *L'Assemblée nationale du Québec* (avec Francine Barry et Géraldine Perreault, Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec, 1977), *Ensemble ! : revue de la coopération, 1940-1951* (Chaire de coopération de l'Université de Sherbrooke, 1977), *Le député québécois* (La Documentation québécoise, 1977), *Livres blancs et livres verts au Québec, 1964-1980* (Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec, 1980) et *Le Mouvement coopératif québécois : guide bibliographique* (Éditions du Jour, 1980). S'intéressant à l'histoire régionale, il donne des conférences sur les personnages historiques qui ont marqué sa région natale, la Côte-du-Sud, auxquels il consacre deux ouvrages, *Amable Charron et Chrysostôme Perrault, sculpteurs de Saint-Jean-Port-Joli* (Société historique de la Côte-du-Sud, 1983). En 1984, il fonde les Éditions des Trois-Saumons où il publie à compte d'auteur un premier livre : *Portraits de Saint-Jean-Port-Joli*<sup>737</sup>.

---

<sup>737</sup> OUELLET, Jeannine. « Confidences d'un historien : Gaston Deschênes, un historien, de la recherche à l'édition », *Histoire Québec*, vol. 17, n°3, 2012, p. 5-9.

Depuis 1985, Gaston Deschênes et Denis Vaugeois se côtoient à la Bibliothèque du Parlement où ce dernier effectue des travaux de recherches alors qu'il est membre de la commission d'étude sur la ville de Québec (1985-1986). Fin 1987, Vaugeois décide de quitter le CEC pour fonder les Éditions du Septentrion. À 52 ans, il craint d'être un peu âgé pour fonder seul une maison d'édition<sup>738</sup>. Il propose à Gaston Deschênes, son cadet de 13 ans, de plonger dans l'aventure. Malgré le fait que ce dernier soit fonctionnaire à temps plein, il accepte la proposition et ne tarde pas à consacrer tous ses temps libres au Septentrion ; l'édition est considérée comme un « loisir de soirées et de fins de semaine<sup>739</sup> » et l'équipe est réduite au strict minimum.

## 1.2 Du Pélican au Septentrion (1988-1995)

### *1.2.1 Reprise du catalogue du Pélican (1988-1989)*

À l'automne 1988, les Éditions du Septentrion voient le jour à la suite d'une association avec l'imprimeur-éditeur trifluvien Réal d'Anjou<sup>740</sup>. Ce dernier connaît bien Denis Vaugeois, Gaston Deschênes et Mgr Albert Tessier, dont il publiera aux Éditions du Pélican les deux tomes de *l'Histoire du Canada* (1957-1959), repris plus tard au Septentrion. Âgé de 79 ans, Réal d'Anjou souhaite ralentir ses activités et assurer l'avenir du Pélican dont il cède à Denis Vaugeois une vingtaine d'essais de sciences humaines et d'histoire.

Les Éditions du Septentrion n'ont pas d'existence légale puisqu'elles ne seront pas enregistrées avant le 17 mars 1995, date de l'incorporation officielle. Jusqu'à cette date, les deux fondateurs

---

<sup>738</sup> STAPINSKY, Stéphane. « Du Boréal au Septentrion. L'odyssée d'un historien : rencontre avec Denis Vaugeois » [...], p. 93.

<sup>739</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

<sup>740</sup> Réal d'Anjou (1909-1995) a été fondateur des Presses de l'Université Laval, en compagnie de l'abbé Hervé Gagné, avec lequel il a aussi créé en 1955 les Éditions du Pélican, spécialisées en pédagogie. Pionnier de l'édition jeunesse au Québec, Réal d'Anjou a repris le flambeau des Éditions Jeunesse qui publieront, entre autres, Béatrice Clément, Monique Corriveau, Paule Daveluy, Yves Thériault et Cécile Gagnon. SOURCES : BOSSIROY, Marie-Maude. « D'Anjou, Réal (1909-1995) », *Dictionnaire historique des gens du livre au Québec et au Canada français*, à paraître ; LE SOLEIL. « Réal d'Anjou n'est plus », *Le Soleil*, 28 octobre 1995, p. A4 ; MICHON, Jacques (dir.). *HÉIQ 2* [...], p. 219.

considèrent Septentrion comme une activité d'édition réalisée à travers leurs sociétés – Diffusion Boréale limitée, une société par actions détenue par Denis Vaugeois (majoritaire) et Gaston Deschênes, une entreprise en nom individuel – toutes deux enregistrées au Registre des entreprises du Québec<sup>741</sup>.

Réal d'Anjou apporte son expertise d'imprimeur et d'éditeur au Septentrion, en assumant la présidence du Septentrion, en plus d'être directeur de la collection « Alimentation et cuisine québécoise » jusqu'à son décès en 1995. Denis Vaugeois cumule les fonctions de directeur général, de directeur des éditions et de directeur de la collection « Essais et romans » alors que Gaston Deschênes est directeur de la collection « Histoire des pays ». Plusieurs anciens collaborateurs du Boréal Express se greffent à l'équipe, dont Pierre Auger et Paul-Louis Martin – respectivement directeurs des collections « Le français au Québec » et la « Culture matérielle » – en plus des pigistes, Lévis Martin (graphiste) et Hélène Rudel-Tessier (responsable de production). La maison ne compte qu'une seule employée, Sylvie Drolet, chargée de la coordination générale. Les bureaux de la maison sont installés au-dessus de la Librairie Vaugeois à Sillery (Québec). Cette stratégie a un objectif à la fois financier (en limitant les coûts et en mutualisant les services) et commercial (en créant une dynamique entre deux maillons complémentaires de la chaîne du livre: l'édition et la librairie).

Selon Denis Vaugeois, les politiques éditoriales du Septentrion « s'inspire[nt] de l'approche [que nous avons] aux Éditions du Boréal Express : histoire et sciences humaines<sup>742</sup> ». Un premier titre voit le jour en octobre 1988 : *Léon Balcer raconte*, une autobiographie signée par un avocat et ex-député progressiste-conservateur de Trois-Rivières (1949 à 1965). Bien que les médias

---

<sup>741</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions Septentrion », Registre des entreprises du Québec, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 14 mars 2013) ; GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

<sup>742</sup> STAPINSKY, Stéphane. « Du Boréal au Septentrion. L'odyssée d'un historien : rencontre avec Denis Vaugeois » [...], p. 93.

rapportent que ce titre ait été publié par les Éditions Le Pélican-Septentrion<sup>743</sup>, seul le logo du Septentrion figure en première de couverture.

En 1989, un premier catalogue, sous le nom des Éditions du Septentrion, présente une vingtaine de titres issus du fond éditorial du Pélican, auxquels s'ajoutent les 11 titres publiés dans les deux dernières années : trois titres (1988) et huit titres (1989). La diversité des ouvrages publiés illustre bien les politiques éditoriales : cinq livres d'histoire – *Les quatre frères Jean* de Luce Jean Haffner, *Pierre Miville* de Raymond Ouimet, *Ramas. 1. Histoire du Canada* de André Vachon, *Familles trifluviennes* de Jean Prince –, quatre essais de science humaine – *L'écrivain : liberté et pouvoir*, un collectif du P.E.N international ; *L'enfant de 7000 ans* de Bernard Cleary, *Ringuet en mémoire* de Jean-Paul Lamy et Guildo Rousseau – et deux premiers romans – *De père en fille* de Louise Simard et Jean-Pierre Wilhelmy, et *La funambule* de François Bernier.

Compte tenu des revenus limités de la vente des livres, Vaugeois et Deschênes réalisent des contrats externes (recherche documentaire, préparation de dossiers pour le directeur général des élections, etc.) pour financer les activités. Un contrat pour le compte des Éditions Larousse pour la supervision et l'édition déléguées du *Dictionnaire canadien des noms propres* de Michel Veyron (Larousse, 1989), et du *Dictionnaire des canadianismes* de Gaston Dulong (Larousse, 1989) offre « des assises financières assez solides pour se lancer dans de nouveaux projets<sup>744</sup> ».

---

<sup>743</sup> LA PRESSE. « Léon Balcer se raconte, plus qu'une biographie [et] Denis Vaugeois lance une nouvelle maison d'édition », *La Presse*, 23 décembre 1988, p. C8.

<sup>744</sup> TREMBLAY, Alix. « La naissance des Éditions Septentrion, 1988-1998 », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n°115, 2013, p. 35.

### 1.2.2 Consolidation et croissance (1990-1993)

Dès 1990, le rythme de publication s'accélère – 16 titres (1990), 16 titres (1991), 12 titres (1992) et 22 titres (1993) – pour atteindre, cinq ans après la création, le cap des 100 titres inscrits au catalogue (en incluant les titres du Pélican)<sup>745</sup>. Le domaine « Histoire » domine, puisqu'il représente plus de 85 % des nouveautés publiées, que ce soit sous la forme de monographies ou de biographies. Publications savantes et ouvrages de vulgarisation se côtoient dans un catalogue qui accueille autant des titres grand public que des ouvrages spécialisés destinés (et coédités) avec des institutions universitaires, comme les Presses de l'Université Laval, l'Institut québécois de recherche sur la culture ou le Centre québécois de relations internationales. Forts de leur expertise historique et éditoriale, les éditeurs du Septentrion publient des beaux livres et des monographies en coédition, notamment *Under the boardwalk in Québec City : archaeology in the courtyard and gardens of the Château Saint-Louis* de Pierre Beaudet (Septentrion / Guernica, 1990), *Pointe-à-Callière : from Ville-Marie to Montreal* de Pauline Desjardins et Geneviève Duguay (Septentrion / Vieux-Port de Montréal, 1992) et *The Plains of Abraham : the search for the ideal* de Jacques Mathieu et Eugen Kedl (Septentrion / Commission des champs de bataille nationaux, 1992). Cette formule facilite le partage des coûts d'édition et de production, en grande partie assumés par les partenaires, et permet au Septentrion de publier des ouvrages complexes, abondamment illustrés et traduits dans les deux langues officielles (français et anglais). Le secteur littéraire est limité avec seulement huit titres publiés en cinq ans : *La funambule* (François Bernier, 1989), *De père en fille* (Louise Simard et Jean-Pierre Wilhelmy, 1989), *Alexandra Wong* (Jacques Bélanger, 1991), *Les racines nouées* (François Bernier, 1991), *Baie Victor* (Jean Désy, 1992), *29, rue Couillard* (Laurent Dubé, 1992) et *Au matin des trois soleils* (Jean Proulx, 1992).

---

<sup>745</sup> Voir annexe 6 « Titres publiés aux Éditions du Septentrion, 1988-2010 », p. 452.

### 1.2.3 Première relève : Gaston Deschênes (1993)

En 1993, Denis Vaugeois accepte la direction générale des Presses de l'Université Laval (PUL), alors en difficultés financières. Il doit trouver un remplaçant à la direction du Septentrion. Il propose à Gaston Deschênes de prendre la relève : « Quand Denis [Vaugeois] a décidé d'aller aux PUL, j'étais dans le décor, je l'ai appris alors que c'était déjà fait. Il m'a dit : " Quand j'ai accepté, la direction des PUL m'a demandé ce que je ferais avec le Septentrion. J'ai répondu que j'avais quelqu'un pour me remplacer et pour tenir le fort et cette personne : c'est toi !" <sup>746</sup> »

Sous la présidence de Réal d'Anjou, Gaston Deschênes est nommé directeur éditorial, un poste qu'il assumera jusqu'en 2000. Denis Vaugeois demeure actif au Septentrion à titre d'auteur et de chargé de projets éditoriaux.

L'équipe compte désormais sur plusieurs collaborateurs qui sont, pour la plupart, à temps partiel – Andrée Laprise (éditrice), Marcelle Cinq-Mars (historienne), Josée Lalancette (responsable de la production) et France Deschênes (attachée de presse) –, le seul employé à temps complet étant l'adjoint administratif et commercial, Christian Paradis<sup>747</sup>. Cette expérience de direction générale s'avère révélatrice pour Gaston Deschênes : « J'ai été projeté à la direction et je me suis occupé plus intensément de la maison. Ça a exigé un plus grand investissement de ma part, c'était essouffant <sup>748</sup> ! » Un investissement marqué par une importante (et déterminante) période de prospérité marquée par la publication de la série de Jacques Lacoursière, *L'Histoire populaire du Québec*, qui a l'ambition d'être « l'histoire du Québec la plus complète jamais publiée<sup>749</sup> » et qui va connaître un succès médiatique et commercial sans précédent.

---

<sup>746</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

<sup>747</sup> VAUGEOIS, Denis. *Catalogue général 1993-1994*, Sillery, Éditions du Septentrion, 1993, p. 1.

<sup>748</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

<sup>749</sup> TREMBLAY, Alix. « La naissance des Éditions Septentrion, 1988-1998 » [...], p. 35.

### 1.3 Du succès à la reconnaissance (1995-1998)

#### 1.3.1 « L'effet Lacoursière »

Jacques Lacoursière est un ami de longue date de Denis Vaugeois avec lequel il a coécrit les trois volumes du *Boréal Express, journal d'histoire du Canada* (Boréal, 1964-1967) et *Canada-Québec, synthèse historique* (avec la collaboration de Jean Provencher ; ERPI, 1969). Lacoursière propose au Septentrion d'adapter la série de fascicules *Nos racines*<sup>750</sup> – qui a été vendue à plus de cinq millions d'exemplaires, de 1979 à 1982 – et de la publier dans la série *L'Histoire populaire du Québec*<sup>751</sup>. Un premier volume – *Des origines à 1791* – paraît à l'automne 1995, suivi de deux tomes publiés un an plus tard (*De 1791 à 1841*, 1996 ; *De 1841 à 1896*, 1996). Le succès est immédiat et la série se hisse rapidement au sommet de la liste des meilleures ventes en librairie pendant plusieurs mois.

En 1997, Jacques Lacoursière anime la série télévisée *Une épopée en Amérique* qui retrace l'histoire du Québec en 13 épisodes, qui est diffusée sur plusieurs réseaux de télévision publique. Réalisée par le cinéaste Gilles Carle, la série connaît un succès public et critique – remportant trois prix Gémeaux – et permet, par ricochet, de relancer les ventes. À ce jour, plus de 300 000 exemplaires ont été vendus<sup>752</sup>, dont les revenus permettent d'assurer des rentrées d'argent nécessaires à la poursuite des activités d'édition. En occupant une niche spécialisée en histoire, la maison peut, à la fois, concentrer ses énergies vers une offre éditoriale segmentée, distinctive et exclusive, et éliminer une concurrence qui ne peut soutenir la comparaison ou, tout simplement, les contraintes éditoriales et financières propres à la production restreinte imposées par l'édition d'ouvrages historiques.

---

<sup>750</sup> BORDELEAU, Francine. « Jacques Lacoursière : Prix Gérard-Morisset 2007 », *Les Prix du Québec* [En ligne], 6 novembre 2007, <http://www.prixduquebec.gouv.qc.ca/recherche/desclaureat.php?noLaureat=358> (Page consultée le 8 août 2014).

<sup>751</sup> ROBICHAUD, François. « Place aux livres », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n°49, 1997, p. 45.

<sup>752</sup> TREMBLAY, Alex. « La naissance des Éditions Septentrion, 1988-1998 » [...], p. 35.

Le succès de *L'Histoire populaire du Québec* fait passer Septentrion « du statut de petite maison d'édition aux assises encore fragiles – malgré quelques premiers succès – à celui d'éditeur bien établi<sup>753</sup> ». L'image de marque et la réputation de la maison ont changé, ce qui permet à l'équipe du Septentrion d'initier des projets d'édition plus importants<sup>754</sup>. La crédibilité et le prestige acquis permettent de recruter de nouveaux auteurs : « Notre réputation nous aide à obtenir des professeurs prestigieux. Septentrion est maintenant connu et l'on obtient plus facilement ce que l'on veut<sup>755</sup>. » Entre 1995 et 1998, le rythme de production augmente – 20 titres (1995), 27 titres (1996), 32 titres (1997) et 28 titres (1998) – à la suite du succès de *L'Histoire populaire du Québec* dont le quatrième tome (*De 1896 à 1960*, 1997) vient de paraître. L'équipe s'est consolidée dans les dernières années pour soutenir le développement de la maison dirigée par Gaston Deschênes, sous la présidence de Denis Vaugeois (à la suite du décès de Réal d'Anjou en 1995). La coordination générale est confiée à Manon Perron (qui a remplacé Sylvie Drolet au début des années 1990) et Josée Lalancette assure la production. Plusieurs membres des familles Deschênes et Vaugeois travaillent au Septentrion, notamment la femme et le frère de Gaston Deschênes, Solange et Jude Deschênes, qui assurent respectivement la révision linguistique et la traduction (de l'anglais au français). Marie-France Vaugeois, une des trois filles de Denis Vaugeois, effectue la comptabilité<sup>756</sup>. Toutefois, la croissance rapide des dernières années pose d'importants problèmes administratifs, l'ensemble des opérations – gestion des stocks et des droits d'auteurs, facturation, etc. – étant encore réalisées manuellement. En 1998, Denis Vaugeois engage son gendre, Gilles Herman, à titre de consultant pour informatiser des opérations administratives laborieuses, comme la gestion des inventaires et des droits d'auteurs au Septentrion.

---

<sup>753</sup> TREMBLAY, Alex. « La naissance des Éditions Septentrion, 1988-1998 » [...], p. 35.

<sup>754</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>755</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>756</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n<sup>o</sup> 116, 2014, p. 36.

### 1.3.2 Arrivée de Gilles Herman (1998)

Né en Belgique en 1973, Gilles Herman a suivi une formation classique avant d'entrer à l'Université. Hésitant entre l'art et le génie, il suit les recommandations de son père – « le génie d'abord, l'histoire de l'art après<sup>757</sup> » –, et obtient un diplôme en génie nucléaire de l'Institut Supérieur Industriel de Bruxelles (ISIB) en 1997. La même année, il s'installe au Québec pour rejoindre sa conjointe, Marie-Hélène Vaugeois, qu'il a rencontrée en Belgique. Lors de son arrivée, il constate que son diplôme n'est pas reconnu par l'Ordre des ingénieurs du Québec à moins d'entreprendre une mise à niveau pour obtenir une équivalence. Cette perspective professionnelle étant exclue, faute d'intérêt pour une carrière scientifique, il accepte un travail chez Mélomag, une boutique de presse, de livres et de disques appartenant à Denis Vaugeois, le temps de trouver mieux. Conscient de ses compétences, son beau-père lui demande s'il peut informatiser les opérations de Mélomag, puis celles des Éditions du Septentrion. Pour s'acquitter de cette tâche, Herman doit acquérir une vision d'ensemble du processus de publication au Septentrion, pour en comprendre le fonctionnement et identifier d'éventuels dysfonctionnements.

Cette première expérience sera déterminante puisqu'elle lui permettra d'apporter son expertise et de démontrer ses compétences et ses habiletés. La même année, Septentrion débute la publication d'un imposant ouvrage de référence, le *Dictionnaire des canadianismes* du linguiste Gaston Dulong, qui compte plus de 9 000 mots ou expressions de la langue parlée ou écrite au Canada français<sup>758</sup>. La production d'un tel ouvrage nécessite une expertise informatique pour l'organisation systématique des données et des notices. Le mandat est confié à Gilles Herman. Cette première expérience d'édition sera suivie d'une formation en édition par mentorat avec Denis Vaugeois.

---

<sup>757</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>758</sup> DULONG, Gaston. *Dictionnaire des canadianismes*, Sillery, Éditions du Septentrion, 1999, 550 p.

En quelques mois, Gilles Herman s'initie à la gestion de projets et à la mise en pages. Les compétences informatiques de Gilles Herman favorisent la production graphique des livres du Septentrion en interne, ce qui permet de contrôler les coûts et de maîtriser la qualité. Son importance (et son influence) au sein de l'entreprise augmente rapidement : « Il [Gilles Herman] était arrivé comme responsable de l'informatique, il faisait de la mise en pages et il prenait de plus en plus de place, il s'impliquait. Il a beaucoup de potentiel <sup>759</sup> ! » Toutefois, il n'a que peu ou pas d'expertise dans la spécialité de la maison: l'histoire. Tout juste arrivé au Québec, rien ne le destinait à œuvrer dans le monde du livre. Il doit s'imprégner en peu de temps, non seulement de la culture québécoise, mais aussi de l'ensemble de l'expertise et des compétences nécessaires pour diriger la maison d'édition. Plusieurs années seront nécessaires à Gilles Herman pour « faire sa place » et mériter aux yeux de son beau-père la considération nécessaire pour être perçu comme une relève potentielle. Entre-temps, Denis Vaugeois placera ses espoirs entre les mains d'une historienne, Marcelle Cinq-Mars, qui déclinera l'offre, faute d'intérêts pour l'entreprise.

La seconde partie de ce chapitre s'intéresse aux modes d'organisation et de fonctionnement des Éditions du Septentrion au moment de l'arrivée de Gilles Herman dans l'entreprise, ce qui entame le début du processus de relève qui s'étendra de 1998 à 2006, date du transfert de propriété de l'entreprise.

---

<sup>759</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

## 2. Du 10<sup>e</sup> anniversaire à la relève (1998-2006)

### 2.1 Portrait de l'entreprise (1998)

#### 2.1.1 Modes d'organisation

##### 2.1.1.1 Aspects juridiques

En 1998, les Éditions du Septentrion<sup>760</sup> sont enregistrées sous le statut de société par actions (ou « compagnie ») en vertu de la Loi sur les compagnies (partie 1A<sup>761</sup>). Propriété des deux fondateurs – Denis Vaugeois étant actionnaire majoritaire (80 %), le solde étant détenu par Gaston Deschênes –, le choix d'incorporer l'entreprise sous cette forme plutôt qu'en entreprise individuelle ou en nom collectif démontre la volonté des deux actionnaires d'en contrôler l'exploitation.

##### 2.1.1.2 Capital

Selon Denis Vaugeois, « les choix éditoriaux ne sont pas motivés par l'argent<sup>762</sup> ». Ce dernier revendique une indépendance financière radicale : « En édition, j'ai mon modèle de gestion : il faut s'autofinancer ! Jamais je n'irais chercher un sou à la banque, ça fait partie de l'indépendance financière<sup>763</sup>. » Il ne tire pas de revenus de la maison, considérant l'édition comme un passe-temps de retraité : « Je n'ai jamais eu de salaire, alors ça donne une chance pour le développement. Chacun d'entre nous avait un emploi qui le faisait vivre, on ne vivait pas de la maison d'édition, c'était notre loisir, notre partie de golf...<sup>764</sup> » Pour compenser les fluctuations de trésorerie, propre à l'activité éditoriale, Vaugeois autofinance les projets en

---

<sup>760</sup> De 1988 à 1995, les Éditions du Septentrion n'ont pas d'existence juridique propre, étant considérées comme une activité professionnelle de consultation en édition dans la compagnie détenue par Denis Vaugeois : Diffusion Boréale Ltée. SOURCE : REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Diffusion Boréal Ltée », *Registre des entreprises du Québec*, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 13 octobre 2013).

<sup>761</sup> La Loi sur les compagnies (partie 1A) encadre toute compagnie constituée en personne morale sous son empire, c'est-à-dire que l'entreprise est distincte de ses propriétaires et qu'est elle est responsable de ses dettes ce qui a pour effet, sauf exception, que les actionnaires bénéficient donc d'une protection puisque leur responsabilité personnelle est limitée à la valeur de leurs actions. SOURCE : ÉDUCALOI, *La société par actions (compagnie)*, [En ligne], <http://www.educaloi.qc.ca/capsules/la-societe-par-actions-compagnie> (Page consultée le 4 décembre 2013).

<sup>762</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>763</sup> *Ibid.*

<sup>764</sup> *Ibid.*

sachant qu'en édition, les risques sont inhérents à la pratique du métier. Les politiques éditoriales témoignent de cette volonté de trouver un équilibre entre la publication de livres savants – financés par les institutions universitaires auxquelles les auteurs sont affiliés –, la coédition de beaux livres – dont les frais de production sont partagés entre les partenaires – et la création littéraire (limitée à un ou deux titres annuels pour limiter les risques financiers).

### 2.1.1.3 Chiffre d'affaires

Après plusieurs années placées sous le signe de la précarité (1988-1995), Septentrion connaît des pics de chiffre d'affaires provoqués par les ventes importantes des titres de la série *L'Histoire populaire du Québec*. Depuis 1995, la maison bénéficie d'une bonne stabilité financière grâce à des frais d'exploitation réduits, une masse salariale faible – la plupart des collaborateurs étant à temps partiel ou à forfait –, et au réinvestissement systématique des bénéfices dans les activités éditoriales de la maison.

### 2.1.2 Mode de fonctionnement

#### 2.1.2.1 Personnel

En 1998, les Éditions du Septentrion fonctionnent avec une structure légère constituée de cinq personnes à temps plein : Sophie L'Anglais (adjointe à la direction), Manon Perron (coordination générale), Marcelle Cinq-Mars (chargée de projet), Michel de Courval (commercialisation), Gilles Herman (édition électronique) et de plusieurs pigistes, Solange Deschênes et Louise Tassé (révision et relecture), Jude Des Chênes, Kâthe Roth et Pierre R. Desrosiers (traduction). Le mode de fonctionnement repose sur une collégialité entretenue par Denis Vaugeois qui s'est entouré de « passionnés qui y consacrent fins de journée et fins de semaine<sup>765</sup> ».

---

<sup>765</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 36.

Septentrion est animée par une culture clanique, c'est-à-dire une culture d'entreprise qui repose sur « la tradition, la loyauté, l'engagement personnel, le travail d'équipe [...] Ceux qui font partie du clan depuis longtemps servent de tuteurs et de modèles pour les nouveaux membres<sup>766</sup>. » Septentrion est très identifié à Denis Vaugeois qui est le garant de l'image de marque et de la cohérence de la production (à laquelle il apporte sa caution éditoriale en tant qu'historien, auteur et éditeur). Il constitue le modèle à suivre pour ses collaborateurs qui sont, pour la plupart, des proches.

Plusieurs membres des familles Vaugeois et Deschênes sont impliqués dans le fonctionnement du Septentrion à différents niveaux, de l'éditorial à la comptabilité. À ce titre, Septentrion ressemble à une entreprise familiale dont les particularités sont « la participation, le contrôle de la propriété et de la gestion par les membres de la famille, en plus d'une intention de continuité entre les générations<sup>767</sup> ». Cette réalité renforce les sentiments d'appartenance et d'adhésion à l'entreprise dont les membres sont fiers, mais peut contribuer *a contrario* à l'exclusion des personnes qui n'ont ou n'entretiennent aucun lien direct avec le clan. C'est le cas de l'historienne et chargée de projet Marcelle Cinq-Mars, qui est arrivée au Septentrion au début des années 1990 et qui se sent un peu exclue, n'étant pas membre du « clan ». Cette question sera déterminante lorsque les questions de relève vont se poser et qu'il sera nécessaire de trouver une personne pour prendre la direction de l'entreprise, de préférence proche des intérêts du clan Vaugeois-Deschênes.

---

<sup>766</sup> HELLRIEGEL, Don (dir.). *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 1992, p. 555-556.

<sup>767</sup> HUGRON, Pierre. *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Montréal, Institut de recherches politiques et Presses HEC, 1991.

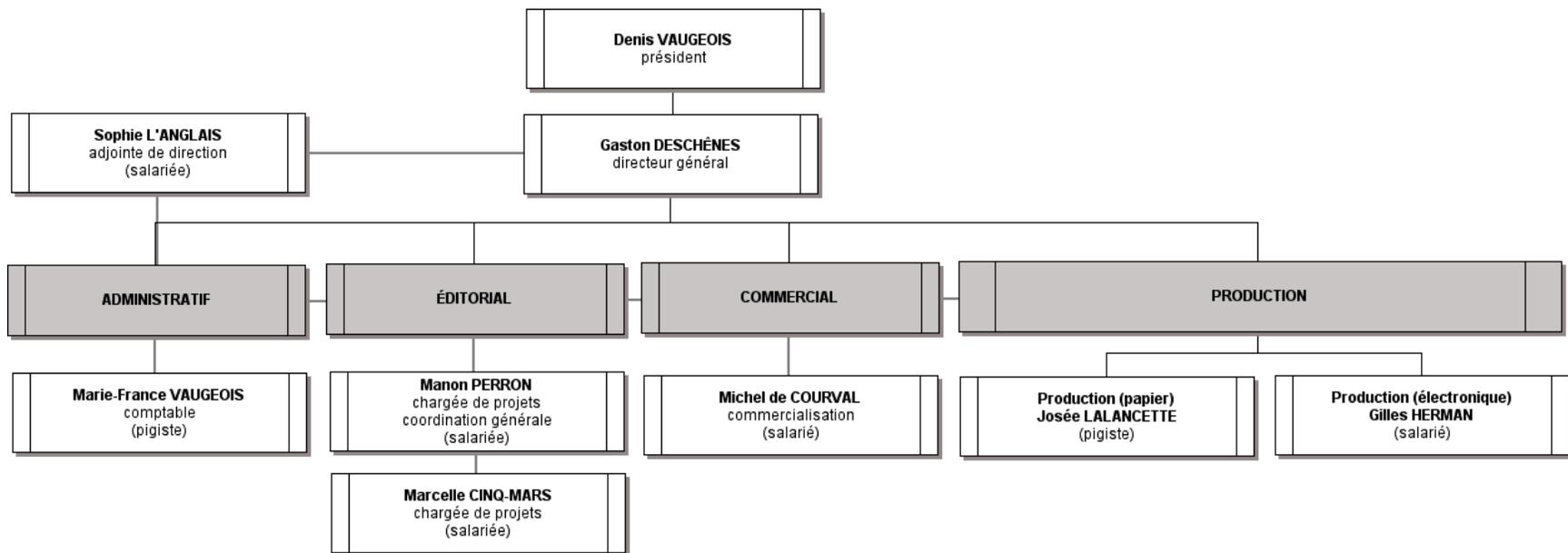


Figure 4.1

Organigramme des Éditions du Septentrion en 1998<sup>768</sup>

<sup>768</sup> SEPTENTRION. *10 ans d'histoire au Septentrion, 1988-1998*, Sillery, Septentrion, 1998, p. 2.

### 2.1.2.2 Modes de production

L'équipe du Septentrion maîtrise l'ensemble du processus éditorial, de l'auteur à l'imprimeur<sup>769</sup>. La nature des ouvrages produits par la maison – plus complexes, souvent abondamment illustrés et enrichis de cartes – justifie un contrôle interne des coûts et de la qualité. Selon leur complexité, les ouvrages font l'objet d'une évaluation sommaire dans le cas d'un livre ordinaire (selon les caractéristiques standards) et d'une étude plus poussée s'il s'agit d'une production plus complexe. Les éditeurs suivent l'évolution des coûts tout en étant « un peu impuissants dans le cas de dépassements. S'ils sont inquiétants, il[s] peu[ven]t tenter de réagir en modifiant certaines décisions selon l'étape où l'ouvrage est rendu<sup>770</sup>. » Sachant qu'un livre d'histoire a un long cycle de vie, le fait de constituer un fonds durable est au cœur des préoccupations éditoriales et commerciales.

La gestion des tirages et des stocks est prudente, les éditeurs préférant réaliser de petits tirages et réimprimer lorsque les ventes d'un ouvrage s'enflamment : « C'est le plus difficile du métier. [...] Survivent ceux qui savent résister. S'agripper. Garder son sang-froid. Je pratique ce que je prêche<sup>771</sup>. » Comme plusieurs éditeurs, la crainte d'une réimpression trop rapide, avec les risques de retours qui peuvent en résulter, justifie la prudence face aux tirages et aux réimpressions. L'estimation des ventes est souvent inférieure à la réalité commerciale et témoigne de la volonté des éditeurs de trouver un équilibre entre les frais engagés et les revenus obtenus.

---

<sup>769</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec, ses petits secrets et ses mystères*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2005, p. 137-156.

<sup>770</sup> *Ibid.*, p. 141.

<sup>771</sup> *Ibid.*, p. 106.

### 2.1.3 Politiques éditoriales

En dix ans (1988-1998), Septentrion a publié 203 titres répartis en une quinzaine de secteurs différents (Amérindiens, architecture, essais politiques, histoire militaire, histoire religieuse, mémoires, population, vie d'autrefois, etc.). Bien que Denis Vaugeois ait toujours souhaité que la maison publie des premiers romans, le secteur « Langues et littérature » représente une part infime du catalogue (17 titres, soit 8 %). La majorité des ouvrages du Septentrion sont regroupés par secteurs éditoriaux dont « Histoire du Québec et du Canada » (53 titres), « Mémoires / Journaux / Souvenirs » (23 titres) et « Les cahiers du CELAT<sup>772</sup> » (23 titres). L'analyse du catalogue permet d'identifier seulement deux collections : « Les cahiers du Septentrion » (12 titres) et « Entretiens avec l'histoire », dirigée par l'historien et chroniqueur André Champagne, publiée en coédition avec Radio-Canada (7 titres).

Selon les années, le rythme de production diffère. Il est intéressant de noter que la période la moins productive (1992: 12 titres) coïncide avec le départ de Denis Vaugeois aux Presses de l'Université Laval. Un an plus tard, cependant, la production augmente (1995 : 20 titres ; 1996 : 27 titres ; 1997 : 32 titres ; 1998 : 28 titres). La publication de *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière constitue un jalon dans l'évolution du catalogue<sup>773</sup>. Fort de ce succès, Septentrion tente à l'automne 1998 de renouveler l'expérience avec la série *Iroquoisie* de Léo-Paul Desrosiers (dont la première partie avait été éditée en 1947). Les deux premiers tomes – *Iroquoisie, 1534-1652* et *Iroquoisie 1652-1665* – paraissent simultanément avec l'espoir qu'ils connaissent un succès commercial semblable aux titres de Lacoursière. Les débuts semblent prometteurs à la suite d'un succès critique immédiat, plusieurs journalistes n'hésitant pas à qualifier la publication de la série « de véritable exploit éditorial<sup>774</sup> ».

---

<sup>772</sup> CELAT : Centre interuniversitaire sur l'étude sur les lettres, les arts et les traditions.

<sup>773</sup> Voir annexe 6 « Titres publiés par les Éditions du Septentrion, 1988-2010 », p. 452.

<sup>774</sup> SEPTENTRION. *10 ans d'histoire au Septentrion, 1988-1998*, Sillery, Septentrion, 1998, p. 6.

Depuis 1992, Septentrion publie des beaux-livres et des monographies en anglais, distribués par Diffusion Dimédia ou McGill-Queen's University Press (MQUP), tels que *Pointe-à-Callière : from Ville-Marie to Montreal* de Pauline Desjardins (Septentrion, 1992), *The Plains of Abraham : the search for the ideal*, sous la direction de Jacques Mathieu (Septentrion, 1994), et *Heritage of a patriarch : Canada's first Jewish settlers and the continuing story of these families in Canada* de Anne Joseph (Septentrion, 1995). À l'inverse, plusieurs titres sont des traductions de l'anglais adaptées au Québec comme *Les Premières Nations du Canada* de Olive P. Dickason (1996) et *Faire de l'histoire au Québec* de Ronald Rudin (1998).

Plusieurs collections s'adressent à des lectorats spécialisés, relativement restreints, constitués d'archivistes et d'universitaires. Pour compenser l'absence de ventes, ces collections sont en partie financées par les fonds de recherche des institutions universitaires auxquels les auteurs appartiennent, condition *sine qua non* de la décision de publication. Ces publications sont doublement rentables pour Septentrion à la fois pour des raisons financières et en termes de constitution de réseaux de prescripteurs et d'auteurs potentiels que Septentrion entretient avec soin en participant notamment à différentes occasions, rencontres et conférences qui assurent un rayonnement et une promotion des livres et des auteurs dans des réseaux de vente différents des librairies.

La participation régulière aux rencontres des sociétés historiques et de généalogie (qui se comptent par centaines au Québec), aux congrès pédagogiques, notamment celui la Société des professeurs d'histoire du Québec, contribue à la visibilité et au rayonnement de la maison au sein des communautés partageant des intérêts communs, en plus de favoriser le recrutement de nouveaux auteurs.

### 2.1.3.1 Titres et auteurs marquants

La pérennité et le succès du Septentrion reposent sur plusieurs auteurs qui ont publié des titres marquants. La plupart d'entre eux sont des amis proches des deux fondateurs de la maison : Pierre Anctil (*Tur Malka : flâneries sur les cimes de l'histoire juive montréalaise*, 1997), André Champagne, le directeur de la collection « Entretiens avec l'histoire » (1995-1997), John Alexander Dickinson (*Brève histoire socio-économique du Québec*, 1995), Raymonde Litalien (*Les explorateurs de l'Amérique du Nord (1492-1795)*, 1993), Jacques Mathieu (*Les Plaines d'Abraham : le culte de l'idéal*, 1993), Luc Noppen (*La présence anglicane à Québec : Holy Trinity Cathedral (1796-1996)*).

L'auteur vedette est Jacques Lacoursière, qui a contribué à la croissance économique et à la reconnaissance de la maison : « Septentrion existe grâce à Jacques [Lacoursière]. On a la chance d'être indépendant financièrement parce qu'on a eu une série de titres qui a bien marché [...] Tous les auteurs publiés au Septentrion devraient lui être redevables<sup>775</sup> ! » En 1998, les quatre premiers volumes de la série *L'Histoire populaire du Québec* sont parus et le tome IV (1896 à 1960) connaît déjà un succès public sans précédent : « Pour les quatre tomes, inclus les ventes par club, plus de 300 000 exemplaires vendus<sup>776</sup>. » Septentrion dépend d'un équilibre fragile entre succès public et diffusion limitée, la majorité des titres ayant des ventes faibles, au point que l'éditeur affirme dans son catalogue que « certains titres font l'objet d'une distribution restreinte<sup>777</sup> ». Les choix éditoriaux sont dictés par la prudence, compte tenu de la spécialisation en histoire, propre aux intérêts des fondateurs. Plusieurs stratégies ont été mises en place pour accroître le catalogue, en particulier la production de livres « sur commande » avec des partenaires locaux et internationaux.

---

<sup>775</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>776</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 109.

<sup>777</sup> SEPTENTRION. *10 ans d'histoire au Septentrion, 1988-1998*, Sillery, Septentrion, 1998, p. 2.

#### 2.1.4 Modes d'échanges et partenariats

##### 2.1.4.1 Un réseau local

En 1998, peu de coéditions « locales » sont réalisées en dehors des « Cahiers du CELAT » (23 titres), publiés en collaboration avec l'Université Laval, dont les quatre derniers titres sont publiés : *Dynamique du sens autour des thèses sémiotiques de Jean Petitot* par Gaëtan Desmarais, *Identités en mutation, socialités en germination* et *Les jeunes à l'ère de la mondialisation : quête identitaire et conscience historique*, sous la direction de Bogumil Jewsiewicki et de Jocelyn Létourneau, et *La ville en quête de nature*, un ouvrage collectif sous la direction de Guy Mercier et Jacques Bethemont (Septentrion, 1998). Septentrion fournit son expertise éditoriale et commerciale, et cautionne la publication des livres en les incluant dans son catalogue, en échange du financement des coûts de production par l'institution universitaire partenaire. Il s'agit d'ententes de partenariats permettant une mutualisation des coûts et un partage des risques. Ce mode de publication est propre à l'originalité de la structure éditoriale et de la fragilité économique du secteur des sciences humaines reposant sur des tirages et une diffusion limités à un réseau de spécialistes<sup>778</sup>.

##### 2.1.4.2 Un réseau international

Au début des années 1990, Septentrion développe des relations avec plusieurs partenaires. Plusieurs titres sont coédités avec des éditeurs français, notamment avec les Éditions Christian, spécialisées en généalogie : *Les Français au Québec, 1765-1865* de Marcel Fournier (Éditions Christian / Septentrion, 1995) et *Joseph-Michel Cadet* de André Côté (Éditions Christian / Septentrion, 1998). Quelques titres font l'objet d'échanges entre Septentrion et les Éditions Klinkcksieck, spécialisées en sciences humaines : *Jean Girard : musicien en Nouvelle-France (Bourges, 1696 – Montréal, 1765)* de Élisabeth Gallat-Morin (Klinkcksieck / Septentrion, 1993) ;

---

<sup>778</sup> BARLUET, Sophie. *Édition de sciences humaines et sociales : le cœur en danger*, Paris, Presses universitaires de France, 2004, p. 104.

*Les explorateurs de l'Amérique du Nord* de Raymonde Litalien (Klinkcksieck / Septentrion, 1993) et *Le Bauhaus de Chicago : l'œuvre pédagogique de László Moholy-Nagy* de Alain Findeli (Klinkcksieck / Septentrion, 1995). La présence de la maison d'édition dans des événements internationaux comme le Salon du livre d'histoire de Blois (devenu « Les Rendez-vous de l'histoire ») ou le Salon du livre de Paris permet de présenter le catalogue, de faire connaître les auteurs et de négocier des ententes de partenariats.

### 2.1.5 Politiques commerciales

#### 2.1.5.1 Diffusion et distribution exclusive

Depuis 1988, les fonctions commerciales sont confiées à Dimédia, un diffuseur distributeur généraliste qui représente une centaine d'éditeurs québécois et européens. L'éditeur connaît le diffuseur dont il a déjà été actionnaire minoritaire lors de sa fondation en 1974 pour, selon son expression, « avoir un pied dans l'entreprise qui te diffuse, c'est une question de principe<sup>779</sup> ! » L'expérience des éditeurs leur assure une crédibilité et une reconnaissance professionnelles importantes lorsqu'il s'agit de traiter de questions commerciales. Le succès de *L'Histoire populaire du Québec* leur permet d'avoir un poids commercial significatif chez Dimédia, ce qui tend à limiter les craintes que leurs titres soient noyés dans la masse des catalogues et des fonds diffusés.

Chaque année, éditeur et diffuseur s'entendent sur les quantités envoyées en librairie lors de la mise à l'office, c'est-à-dire l'envoi des nouveautés selon un calendrier préparé à l'avance. La production sera ajustée en conséquence, les dates d'envois étant établies à l'avance<sup>780</sup>. Deux fois par an, Septentrion présente à l'équipe commerciale les parutions à venir au cours des prochains mois en déposant pour chaque titre un argumentaire contenant dans la mesure

---

<sup>779</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>780</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 166-167.

du possible un court texte de présentation, le projet de couverture, la date de parution et le prix de vente. Le programme de mise en vente est approuvé et mis en application. Des rencontres sont organisées deux fois par an entre auteurs, éditeurs, libraires, bibliothécaires et journalistes pour présenter et attirer leur attention sur le programme commercial. Bien que les éditeurs du Septentrion reconnaissent l'efficacité de Dimédia dans le marché, ils considèrent que le seul avantage d'avoir un diffuseur distributeur externe est de ne pas avoir à gérer la logistique et d'être délivré d'éventuels problèmes de recouvrement de créances en cas de faillite, comme dans le cas des librairies Renaud-Bray en 1995<sup>781</sup>.

#### 2.1.5.2 Implications dans la commercialisation

Compte tenu de la spécialisation des titres publiés et du lectorat auxquels Septentrion s'adresse, plusieurs activités promotionnelles – publicité, relations de presse, participation à des salons du livre, aux colloques universitaires et aux congrès pédagogiques, organisation de tournées d'auteurs en librairie et en bibliothèque – sont assumées par l'équipe. La présence des titres du Septentrion dans le réseau des librairies indépendantes est primordiale. Denis Vaugeois est sensible, à double titre, à la situation de la librairie qu'il considère comme « le maillon le plus faible [...] le plus fragile, le plus frêle, le plus vulnérable, le plus menacé<sup>782</sup> » de la chaîne du livre. En qualité d'ex-ministre, responsable de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre, il connaît bien la réalité de la librairie, sans compter que la maison d'édition et la librairie Vaugeois sont situées à la même adresse. En plus de maintenir des relations suivies avec les libraires par des visites régulières, l'équipe du Septentrion profite de cette proximité avec la librairie pour prendre le pouls du marché, tester des sujets auprès du public et organiser des lancements, des rencontres et des séances de signature dans les locaux.

---

<sup>781</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 47.

<sup>782</sup> *Ibid.*, p. 83-84.

### 2.1.5.3 Pratiques promotionnelles

Dès 1989, Septentrion publie un catalogue annuel présentant les nouveautés et les titres du fonds. Les relations de presse sont effectuées par le responsable de la commercialisation, Michel de Courval, qui fait l'envoi de services de presse aux médias dans l'espoir d'obtenir une recension ou un article favorables. Il gère aussi les demandes d'entrevue ou de participation des auteurs du Septentrion à des émissions radiophoniques ou télévisuelles. Enfin, Dimédia distribue le matériel promotionnel – affiche, signet, catalogues – lors de la mise à l'office des nouveautés. En 1998, la maison s'est dotée d'un site Internet [www.septentrion.qc.ca] qui présente le catalogue complet. Bien que Denis Vaugeois reconnaisse l'intérêt des nouvelles technologies, il n'est pas compétent en la matière. Il mandate Gilles Herman, fraîchement arrivé dans l'entreprise, de développer de nouveaux outils promotionnels en ligne dont un fil de nouvelles et des blogues d'auteurs pour compenser l'absence de stratégies commerciales.

### 2.1.6 Position dans le champ

#### 2.1.6.1 Relations avec les pairs

Pour déterminer la position des Éditions du Septentrion en 1998, il est nécessaire d'avoir une vision plus générale du champ éditorial à la veille du processus de relève. Selon les statistiques de l'édition au Québec, fournies par la Bibliothèque nationale du Québec, 3 825 livres ont été publiés par des maisons d'édition commerciales au Québec en 1998, soit 49,9 % de l'ensemble de la production annuelle. Le secteur littéraire domine avec 1 504 titres publiés (41,4 %), dont 433 romans. Le secteur « Histoire » connaît une forte progression (+ 18%) avec 583 titres publiés contre 491 titres un an plus tôt<sup>783</sup>. En 1998, les ventes finales de livres représentent 558 M\$, soit une baisse de 2,8 % par rapport à l'année précédente. Selon Marc Ménard, les raisons de cette baisse sont le recul des ventes de livres aux particuliers et l'augmentation

---

<sup>783</sup> FOURNIER, Claude. *Statistiques de l'édition au Québec en 1998. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1998. p. 12-15.

marquée des importations internationales directes<sup>784</sup>. Cela a pour conséquence une baisse marquée des tirages moyens qui passent sous la barre des 2 000 exemplaires par titre (1 790 ex.), soit un recul de 17 % (1997). Pour compenser la baisse des tirages, le prix moyen des livres augmente et passe de 23,74 \$ à 25,57 \$. Enfin, le nombre de coéditions est de 243 titres produits en 1998, soit une augmentation de 18 %<sup>785</sup>.

En 1998, les Éditions du Septentrion occupent une place particulière dans le champ éditorial québécois avec un catalogue comportant 203 titres dont 175 essais (86 %), toutes catégories confondues – monographies, biographies, mémoires et journaux personnels –, et seulement 17 œuvres de fiction (8 %). Le catalogue compte près de 200 auteurs pour 203 titres ! Une situation qui s'explique par le fait qu'il est nécessaire d'avoir recours à plusieurs auteurs, issus des milieux universitaires, pour mener à terme un projet de recherche. Le fait de faire de l'édition de sciences humaines et sociales condamne les éditeurs à publier ce que Sophie Barluet qualifie de « livre raison », c'est-à-dire des livres « dont la nécessité s'enracine dans une réflexion novatrice [...], mais aussi dans un souci d'être accessible au plus grand nombre sans renoncer à la rigueur<sup>786</sup> ».

La distinction du Septentrion dans le champ éditorial est à la fois qualitative et quantitative. Depuis 1988, les éditeurs s'efforcent de développer une politique éditoriale cohérente dans la durée. En bâtissant un fonds, constitué d'ouvrages de référence et de titres grand public, ils s'assurent des revenus constants et contribuent à pérenniser une maison qui bénéficie d'une reconnaissance commerciale et médiatique dans son champ d'expertise – l'histoire – dans le champ éditorial québécois. Le succès de *L'Histoire populaire du Québec* a permis au Septentrion de se doter de solides assises financières et de se tailler « une réputation enviable

---

<sup>784</sup> MÉNARD, Marc. *Les chiffres des mots : portrait économique du livre au Québec*, Québec, SODEC, 2001, p. 68-72.

<sup>785</sup> FOURNIER, Claude. *Statistiques de l'édition au Québec en 1998. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1998. p. 28-34.

<sup>786</sup> BARLUET, Sophie. *Édition de sciences humaines et sociales : le cœur en danger [...]*, p. 18.

dans le milieu de l'histoire au Québec<sup>787</sup> ». Le catalogue repose autant sur des titres aux tirages et à la diffusion limités (publications savantes financées par des tiers) que des best-sellers destinés au plus grand nombre (ouvrages de vulgarisation).

Toutefois, le capital symbolique du Septentrion demeure faible, compte tenu du nombre limité de distinctions reçues depuis 1988. Seulement une dizaine de titres ont été finalistes ou lauréats à des prix qui sont, pour la plupart, décernés par des organismes dédiés à la promotion de l'histoire. Un seul titre – *Le devenir de la nation québécoise selon Maurice Séguin, Guy Frégault et Michel Brunet (1944-1969)* de Jean Lamarre (Septentrion, 1993) – a reçu deux récompenses, dont le prix Richard-Arès (Ligue d'Action nationale) et le Prix d'excellence de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, en plus d'être finaliste pour le Prix de la Fédération des sciences sociales et pour le Prix du Gouverneur général, catégorie essai. Cette faible récolte s'explique par le nombre limité de prix décernés en histoire alors que ce secteur constitue la spécialité de la maison. Cette question sera déterminante dans l'évolution des politiques éditoriales qui sera marquée, d'une part, par la nécessité de conserver, voire d'accroître la spécialisation de la maison et, d'autre part, par l'urgence de diversifier la production en créant un secteur littéraire, sous pseudonyme, avec l'espoir d'accéder (enfin) à la reconnaissance des institutions et du milieu littéraire.

#### 2.1.6.2 Relations avec le milieu associatif et les pouvoirs publics

Denis Vaugeois n'hésite pas à s'impliquer sur différents comités à la SODEC (1995-1998) au moment où le monde du livre au Québec vit d'importants changements. En avril 1997, un Forum sur l'industrie du livre est organisé, à l'initiative de la SODEC<sup>788</sup>, avec tous les acteurs de l'industrie du livre que l'on dit « fragilisée, voire menacée ». L'éditeur se réjouit de l'éventuelle

---

<sup>787</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 36.

<sup>788</sup> SODEC. *10 ans. Parce que la culture est notre force*, Montréal, SODEC, 2002, p. 23.

adoption d'une réglementation des prix des livres neufs : « Un consensus se dessine autour du prix unique<sup>789</sup>. » Toutefois, cette initiative sera bloquée par le premier ministre du Québec, Lucien Bouchard, lors du Sommet sur la lecture et le livre, qui donnera lieu à l'adoption en juin 1998 de la Politique de la lecture et du livre<sup>790</sup>. Plusieurs objectifs sont visés pour favoriser la promotion de la lecture auprès des jeunes et des moins jeunes. Le secteur des bibliothèques reçoit une part importante des budgets, le projet d'une « Grande Bibliothèque pour le Québec<sup>791</sup> » voit le jour et près de 40 M\$ sont investis sur trois ans<sup>792</sup>. Motivé par l'effervescence politique et culturelle de cette période, Denis Vaugois souhaite s'engager dans les débats, ce qui adviendra deux ans plus tard lorsqu'il sera nommé président de l'ANEL.

## 2.2 Processus de relève (1998-2006)

### *2.2.1 L'urgence de la relève (1998-2000)*

Depuis 1993, Gaston Deschênes cumule la direction du Septentrion, en plus de son emploi à l'Assemblée nationale du Québec. Lassé de cette double vie professionnelle, il fait part à Denis Vaugois de son intention de laisser sa place dans les prochains mois : « Mes responsabilités augmentaient et c'était difficile d'y travailler quatre jours et demi par semaine. J'étais surchargé de travail, ça devenait difficile de concilier les deux<sup>793</sup>. » La question de l'avenir de l'entreprise se pose au moment où il est nécessaire de trouver une personne prête à se consacrer entièrement à l'entreprise pour en assurer le développement et, à terme, la pérennité. Alors âgé de 63 ans, Denis Vaugois perçoit l'urgence d'organiser la relève à la direction de l'entreprise : « Quand j'ai créé la maison, mes amis prenaient leur retraite et se mettaient au golf ! Il fallait que

---

<sup>789</sup> VAUGOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 183.

<sup>790</sup> QUÉBEC. *Le temps de lire, un art de vivre : politique de la lecture et du livre*, Québec, ministère de la Culture et des Communications, 1998, 124 p.

<sup>791</sup> QUÉBEC. *Une Grande Bibliothèque pour le Québec*. Rapport du comité sur le développement d'une très grande bibliothèque. Québec, ministère de la Culture et des Communications, 1997, 99 p.

<sup>792</sup> LAPLANTE-DUBÉ, Maude. *Les interventions du gouvernement québécois dans le domaine de l'édition (1978-2004)*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2009, p. 42-43.

<sup>793</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

je sois conscient que je pouvais casser tout d'un coup<sup>794</sup>... » Gaston Deschênes, alors âgé de 50 ans, souhaite se concentrer sur sa carrière professionnelle. Une période de flottement s'engage alors, période pendant laquelle les deux fondateurs vont tenter de trouver une solution, d'autant plus que le rythme de production connaît une baisse spectaculaire depuis deux ans : alors qu'en 1998 Septentrion publiait 28 titres, un an plus tard, la production chutait à 16 titres, soit un recul de 42 %. La publication de la série *Iroquoisie* de Léo-Paul Desrosiers, une œuvre de 1 300 pages en quatre volumes, a mobilisé les énergies de toute l'équipe. En 1999, Gaston Deschênes se fait proposer un poste de cadre à l'Assemblée nationale. Contraint de travailler à temps plein, il informe Denis Vaugois qu'il compte quitter le Septentrion dès qu'une relève sera trouvée et qu'il souhaite dans la foulée se départir de l'ensemble de ses actions dans l'entreprise<sup>795</sup> :

J'ai signifié à Denis [Vaugois] que je n'étais plus en mesure d'assumer les tâches. Le métier d'éditeur me fatiguait pour toutes sortes de raisons, je courais partout et ce n'était pas une question salariale, je ne pouvais plus donner de temps. Le métier d'éditeur changeait, les relations avec les auteurs devenaient plus compliquées. Je n'étais pas trop intéressé de consacrer mes loisirs à gérer des conflits interpersonnels. Denis a toujours cru que je prendrais sa relève, ça faisait 13 ans qu'on travaillait ensemble. Moi, ça ne me souriait pas d'envisager à ma retraite – qui n'était pas si loin – de gérer une entreprise. En plus j'étais très fatigué<sup>796</sup>.

---

<sup>794</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>795</sup> Selon la volonté de Gaston Deschênes, la totalité de ses actions du Septentrion (20 %) seront rachetées par Denis Vaugois en 2000, ce dernier devenant actionnaire et propriétaire unique de l'entreprise jusqu'au transfert de propriété six ans plus tard.

<sup>796</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

Déçu, Denis Vaugeois accepte le refus de celui qu'il considérait comme une relève potentielle. Les enjeux sont importants puisqu'il ne s'agit pas seulement de trouver une relève, mais de décider ce qu'il adviendra de l'entreprise. Le défi du Septentrion est d'accepter la voie du développement sans renier son passé et, comme le précise Bertrand Legendre, en évitant que la maison soit trop associée au « profil de l'éditeur fondateur caractérisé par une conception de la structure centrée sur un projet éditorial, mais dépourvue – parfois totalement – de projet d'entreprise <sup>797</sup> ». À l'inverse, Vaugeois souhaite « engager le développement », selon l'expression de Bertrand Legendre, alors que Deschênes souhaiterait plutôt « poursuivre à l'identique », sans pour autant cultiver la nostalgie du temps où les choses étaient plus simples :

Le milieu du livre s'est professionnalisé. Avant, on ne faisait pas autant de gestion. Maintenant, la gestion, la commercialisation du catalogue, les relations avec les auteurs, l'informatisation, tout ça, c'est compliqué ! C'est devenu une tâche à temps plein. Je voyais la maison grossir, mais je ne me voyais pas gérer l'entreprise. On a fait de l'artisanat longtemps. Il faut travailler sur la commercialisation avant d'avoir produit les livres. Nous, on faisait les livres, le reste ne nous intéressait pas toujours. On était dans des situations particulières parce qu'on ne vivait pas de cette activité<sup>798</sup>.

Ces questions sensibilisent Denis Vaugeois aux difficultés de trouver la « bonne » personne, sachant qu'il s'agit d'un processus long et délicat pour assurer la continuité de la mission éditoriale. Il est nécessaire de trouver une relève prête à s'impliquer qui combine à la fois un intérêt pour l'histoire et l'édition, et de solides aptitudes en gestion, nécessaires au développement de l'entreprise.

---

<sup>797</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR, *Regards sur l'édition. I. Les petits éditeurs. Situations et perspectives*, « Questions de culture », La Documentation française, 2007, p. 93-95.

<sup>798</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaston Deschênes*, Montréal, 8 août 2014, Entrevue (27 minutes).

### 2.2.2 Seconde relève : Marcelle Cinq-Mars (2000-2001)

Au début des années 1990, une jeune historienne, Marcelle Cinq-Mars, s'est jointe à l'équipe du Septentrion à titre de chargée de projets. Née en 1966, elle est titulaire d'une maîtrise en histoire de l'Université Laval (1990)<sup>799</sup>. Elle rencontre Denis Vaugeois qui lui propose de faire des recherches pour son compte. De 1992 à 1994, elle réalise plusieurs contrats jusqu'au projet de publication de la série *L'Histoire populaire du Québec* de Lacoursière, dont l'édition requiert des effectifs importants. À compter de 1994, Marcelle Cinq-Mars travaille à temps plein au Septentrion à titre de chargée de projets. Co-auteure avec Denis Vaugeois de la synthèse historique *Canada-Québec en bref, 1534-2000* (Septentrion, 2000), elle est décrite par ce dernier comme une « chercheuse efficace et [une] éditrice expérimentée<sup>800</sup> ». Cette collaboration lui fait entrevoir une possibilité de relève en Marcelle Cinq-Mars.

Bien que l'historienne prenne, selon son expression, « de plus en plus de place », elle déplore le mode de fonctionnement de l'entreprise dont le centre de gravité demeure Denis Vaugeois et ses proches : « Le problème majeur, c'est que c'était une entreprise privée et familiale. Plusieurs membres de la famille de Denis [Vaugeois] étaient impliqués, Gaston [Deschênes] avait engagé sa sœur, Solange [Deschênes] et une ancienne employée de l'Assemblée nationale, Manon Perron. [Le fait] d'employer des gens qui ont des liens entre eux force les relations et c'était le mode de gestion qui était utilisé<sup>801</sup>. » Cette culture d'entreprise familiale pèse lourd lorsque Denis Vaugeois lui propose de prendre la relève à la direction du Septentrion :

Ce système de gestion qui consiste à avoir des liens de fratrie et exige la loyauté envers la famille ne m'intéressait pas. Le titre de directeur ne donnait pas

---

<sup>799</sup> CINQ-MARS, Marcelle. *Représentations et stratégies sociales d'un étranger à Québec à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle : analyse du journal personnel du marchand Johann Henrich Juncken (septembre 1788-mai 1789)*, Mémoire (M.A.), Université Laval, 1990, 110 p.

<sup>800</sup> SEPTENTRION. *Canada-Québec en bref*, [En ligne], s.d., <http://www.septentrion.qc.ca/catalogue/canada-quebec-en-bref> (Page consultée le 17 juin 2013).

<sup>801</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec Marcelle Cinq-Mars*, Montréal, 26 août 2014, Entrevue (35 minutes).

l'autorité de prendre quelque décision que ce soit, on n'avait pas carte blanche et Denis [Vaugeois] avait toujours le dernier mot. Ça commençait à me peser...

Le retrait de Gaston Deschênes motive Denis Vaugeois à proposer le poste de directrice de l'édition à Marcelle Cinq-Mars. Cette proposition la surprend tant sur la forme que le fond : « La façon dont il [Denis Vaugeois] m'a offert le poste n'était pas très officielle. C'était juste de façon orale, à l'ancienne, sans faire de papiers officiels<sup>802</sup>. » Elle demande quelques jours de réflexion pendant lesquels elle mesure son intérêt pour le poste :

J'ai cru un court moment que ça pouvait être intéressant, mais je ne croyais pas qu'il y ait vraiment un poste. Ça prenait uniquement quelqu'un pour remplir la fonction, c'était un titre sans autorité de décision et je n'étais pas prête à faire des compromis sur l'éthique et mes valeurs<sup>803</sup>.

Entre-temps, l'arrivée de Gilles Herman, le gendre de Denis Vaugeois, a changé la dynamique au sein de l'entreprise : « On devinait bien que Gilles [Herman] allait succéder éventuellement, c'était ridicule d'accepter d'être directeur alors qu'on savait bien qu'il [Denis Vaugeois] travaillait pour donner le poste à son gendre<sup>804</sup>. » Après plusieurs jours de réflexion, Marcelle Cinq-Mars décline l'offre, ce qui mettra fin à leur collaboration, à l'automne 2001<sup>805</sup>.

---

<sup>802</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Marcelle Cinq-Mars*, Montréal, 26 août 2014, Entrevue (35 minutes).

<sup>803</sup> *Ibid.*

<sup>804</sup> *Ibid.*

<sup>805</sup> Depuis, Marcelle Cinq-Mars a obtenu un certificat en archivistique de l'Université Laval et est devenue archiviste au Musée du Royal 22<sup>e</sup> Régiment à la Citadelle de Québec (2002-2006). Elle est archiviste des affaires militaires à Bibliothèque et Archives Canada depuis 2007.

### 2.2.3 Troisième relève : Gilles Herman (2001)

Le choix de relève s'est finalement porté sur Gilles Herman à la fois du fait de ses compétences techniques, mais aussi parce qu'il est le gendre de Denis Vaugeois. Herman se justifie en affirmant que sa décision n'était pas très réfléchie et qu'il a accepté le défi parce qu'il était le troisième choix et que, selon son expression, « c'est par défaut qu'il est là<sup>806</sup> ! » L'importance de la culture clanique au sein du Septentrion a favorisé son intégration dans l'entreprise, étant un membre de la famille Vaugeois.

Contrairement à ce que Gilles Herman affirme, ce n'est pas « par défaut » qu'il a été choisi, mais plutôt parce que son beau-père avait détecté en lui des habiletés particulières : « Il a beaucoup d'assurance et il est très bon dans ce qu'il sait faire, mon idée était déjà faite, c'était lui<sup>807</sup>. » Une période de règne conjoint débute pour favoriser le transfert des connaissances, le partage des compétences et le transfert de la direction et de la propriété de l'entreprise entre Denis Vaugeois et Gilles Herman.

### 2.2.4 Transfert de direction (2001-2006)

#### 2.2.4.1 Période de règne conjoint

Gilles Herman acquiert le goût pour le métier d'éditeur pendant une période d'apprentissage et de cohabitation avec son beau-père qui agit à titre de mentor. Ce dernier a favorisé les conditions d'appropriation du métier à travers un transfert progressif des responsabilités. Dès 2001, Gilles Herman cumule les tâches de direction administrative et éditoriale : « Par défaut, j'en ai pris beaucoup sur moi<sup>808</sup> ! » Il sait qu'il a beaucoup de choses à assimiler en très peu de temps pour être efficace. Sans le soutien de Denis Vaugeois pendant cette période, il craint d'abandonner : « Du jour au lendemain, tu diriges une maison d'édition et tu ne connais

---

<sup>806</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>807</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>808</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

personne dans ce domaine, tu ne vaux pas grand-chose... Rien, à vrai dire<sup>809</sup> ! » La période de règne conjoint se transforme rapidement en période d'accompagnement, puis en passation graduelle des pouvoirs au sein de l'entreprise. Gilles Herman sait qu'il a une « côte à remonter » pour être crédible auprès des auteurs, de l'équipe et des collaborateurs du Septentrion qui sont, pour la plupart, d'éminents universitaires spécialistes en histoire. Conscient de ses carences, il s'investit dans plusieurs projets pour acquérir la culture générale nécessaire au travail d'historien et d'éditeur, notamment la refonte complète de *Canada-Québec, 1534-2000* (Septentrion, 2000) qui constitue « un cours intensif en histoire du Québec<sup>810</sup> ». L'influence et la confiance de son mentor seront déterminantes. Il s'est rapidement approprié les valeurs incarnées par son beau-père, conscient de l'importance d'une continuité morale : « Ce qui est important, c'est le respect des auteurs, de l'œuvre et de la ligne éditoriale<sup>811</sup>. » Le respect des valeurs n'empêche pas le successeur de vouloir légitimement faire les choses à sa façon en mobilisant toutes les compétences entrepreneuriales dont il dispose.

Denis Vaugeois sait que sa perception du métier d'éditeur est plutôt artisanale face aux changements dans le monde du livre au Québec. Un virage éditorial, commercial et technologique est inévitable. Bien que le processus de transmission soit motivé par un désir de continuité de l'entreprise, il reconnaît que le changement des façons de faire en édition a eu une influence sur sa décision de passer la main. Il sait qu'il incarne l'archétype de l'éditeur libre de toutes contraintes, l'édition étant considérée par le fondateur du Septentrion comme un passe-temps. Conscient des mutations importantes dans le marché du livre, notamment l'émergence de l'édition numérique, Denis Vaugeois n'hésite pas à dire, en évoquant la période de règne conjoint, que « ceux qui allaient me remplacer feraient les choses mieux que moi<sup>812</sup> ». Prendre la relève implique de prendre la responsabilité d'une entreprise comptant des employés et de

---

<sup>809</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>810</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 36.

<sup>811</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>812</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

travailler avec plusieurs fournisseurs. Depuis sa fondation, le Septentrion fonctionnait avec des ressources limitées, compensées par une implication quasi bénévole des deux fondateurs. Le développement des activités était soutenu par un réinvestissement systématique des bénéfices, ce qui permettait de faire face aux contraintes financières liées à la production de livres complexes et onéreux.

#### 2.2.4.2 Diversification éditoriale et innovations technologiques (2002-2005)

L'arrivée de Gilles Herman change les choses. Ses revenus, aussi modestes soient-ils, viennent grever le chiffre d'affaires. En dehors des livres de la série *L'Histoire populaire du Québec*, les ventes et la valorisation du fonds, comptant plus de 250 titres, sont limitées. Rapidement, Gilles Herman constate les difficultés : « On faisait des livres, mais ils ne se vendaient pas. Pour que ça fonctionne, il faut que la maison d'édition soit rentable<sup>813</sup> ... » Il est conscient que le développement du Septentrion dépend de sa capacité à mettre en valeur le fonds, à augmenter la diffusion et les ventes, à faire progresser le chiffre d'affaires et à diversifier la production. En quelques années, le rythme de production connaît une croissance importante – 29 titres (2001 et 2002), 33 titres (2003), 27 titres (2004) et 40 titres (2005) – marquée par une volonté de diversification éditoriale. Cette évolution témoigne de l'élan souhaité par Gilles Herman en consolidant les secteurs « beaux-livres », « numérique » et « littéraire », grâce à des stratégies de développement éditorial, technologique et commercial.

Dès 2002, Septentrion publie plusieurs beaux-livres de grand format, abondamment illustrés, imprimés en quadrichromie sur papier couché de qualité et reliés caisse : *L'Art d'enseigner la physique* de Lewis Pyenson et Jean-François Gauvin, *Nicole Tremblay. L'œuvre de sable* de Gilles Herman et Denis Vaugois (2002), *Champlain. La naissance de l'Amérique française* de Raymonde Litalien et Denis Vaugois (2004), *L'art sacré en Amérique française* de Madeleine

---

<sup>813</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

Landry et Robert Derome (2005). Plusieurs d'entre eux connaissent une réception critique et commerciale importante, notamment *Champlain. La naissance de l'Amérique française* dont la publication sera saluée tant au Québec qu'en France.

L'expertise technologique de Gilles Herman est déterminante dans le développement du secteur « beaux-livres » qui nécessite un contrôle des coûts de production et la maîtrise de la numérisation et du traitement des images. Lorsqu'il accepte la direction de l'entreprise, faute de temps, il confie la conception et la mise en pages à Josée Lalancette, une collaboratrice de la première heure. Par contre, il réalise l'ensemble de la numérisation, de la reproduction et de la gestion des archives visuelles. La maison dispose de plusieurs milliers de documents rassemblés au fil du temps par Denis Vaugeois, Gaston Deschênes et Jacques Lacoursière. Cette collection privée, unique en son genre, constitue la matière première iconographique de tous les livres publiés par la maison. Les innovations techniques récentes en matière de numérisation facilitent la production de fichiers numériques en haute résolution, permettant ainsi au Septentrion en quelques années de se doter d'une banque d'images spécialisée en histoire. Plusieurs documents sont uniques ou difficiles à trouver puisqu'une grande partie des collections iconographiques, concernant l'histoire de la Nouvelle-France notamment, est dispersée dans plusieurs institutions à travers le monde. La maison se dote rapidement d'un fonds iconographique en format numérique dont la valeur financière est constituée par la rareté, la disponibilité et la qualité des documents. Gilles Herman entrevoit les possibilités d'exploitation commerciale et propose en ligne, par l'intermédiaire du site Internet de la maison, un accès à la banque d'images dont il contrôle l'utilisation en haute résolution, moyennant des droits d'auteurs (pour le fichier numérique, les images étant, pour la plupart domaine public).

Cette stratégie s'accompagne d'un développement de l'édition numérique. En 2004, Septentrion propose systématiquement une version numérique des titres publiés (en format pdf), vendus en ligne sur le site transactionnel de l'entreprise. Denis Vaugeois est très conscient des possibilités infinies des nouvelles technologies, bien qu'il demeure prudent : « Les supports numériques et les *ebooks* ou Internet semblaient sonner le glas de l'imprimé [...] C'est le livre qui menace le livre<sup>814</sup>. » Plus inquiet par la surproduction (au détriment de la qualité) que par la disparition du livre, il observe les initiatives parfois maladroites de l'industrie du livre face aux technologies numériques qui sont à leurs premiers balbutiements. Il prend position dans le débat entre les différents acteurs de la chaîne du livre. Bien qu'il reconnaisse les atouts des technologies numériques, notamment le fait de « réduire les coûts de reproduction et de transmission<sup>815</sup> », ses craintes concernent les questions de propriété intellectuelle face aux risques de piratage. Les premières tentatives, tant au Québec qu'en France, se sont soldées par des échecs, faute d'infrastructures et de supports de diffusion. Il n'est pas opposé au numérique dont il entrevoit les possibilités. Toutefois, il laissera à Gilles Herman le soin de développer le modèle d'édition, de production et de commercialisation numériques. Rapidement, le développement numérique permet à Gilles Herman d'imaginer de nouvelles manières de faire, de créer de nouveaux produits plus conformes aux attentes du marché et, au final, de tenter de faire sa marque. Bien que le marché du livre numérique au Québec soit encore à ses débuts, Herman innove en réalisant différents projets combinant papier et numérique. La publication de *Patriotes et Loyaux. Leadership régional et mobilisation politique en 1837 et 1838* de Gilles Laporte (Septentrion, 2004) permet d'offrir une complémentarité entre les deux versions du livre (papier et numérique), l'index de l'ouvrage papier étant disponible par l'intermédiaire d'un moteur de recherche en ligne permettant de faire des recherches par mots-clés<sup>816</sup>.

---

<sup>814</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 186.

<sup>815</sup> *Ibid.*, p. 119.

<sup>816</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 36.

### 2.2.4.3 Développement des coéditions (2004)

Sous la direction de Gilles Herman, les projets de coédition se multiplient. Au Canada, une entente entre Septentrion et McGill-Queen's University Press (MQUP) va permettre à deux titres d'être coédités et distribués en langue anglaise : *The Franco-Americans of New-England* de Yves Roby, *Champlain. The Birth of French America* de Raymonde Litalien et Denis Vaugeois (MQUP / Septentrion, 2004). Cette entente de coédition permet de rentabiliser des projets éditoriaux par mutualisation des risques sur des projets de beaux-livres nécessitant des investissements importants. De plus, elle permet d'atteindre de nouveaux publics non francophones (universitaires, professionnels et grand public). Enfin, la reconnaissance (et le capital symbolique qui en découle) d'être publié et distribué par des presses universitaires n'est pas négligeable, d'autant que Septentrion est la seule maison d'édition non universitaire distribuée par MQUP<sup>817</sup>.

En France, Septentrion signe des ententes avec les Presses universitaires de Paris Sorbonne (PUPS) et Nouveau Monde Éditions. Le partenariat avec Yannick Dehée, historien et éditeur chez Nouveau Monde Éditions, va permettre la coédition d'une douzaine de beaux-livres dont *Champlain : la naissance de l'Amérique française* de Raymonde Litalien et Denis Vaugeois (2004) et *L'art sacré en Amérique française. Le trésor de la Côte-de-Beaupré* de Madeleine Landry et Robert Derome (2005). Au Québec, Septentrion reprend 11 titres de la collection « Les petits illustrés », créée en 2005 par Nouveau Monde Édition et destinée à un public jeunesse, présentant la vie de personnages historiques ou célèbres, notamment Charles de Gaulle, Napoléon et Jules Verne<sup>818</sup>.

---

<sup>817</sup> McGill-Queen's University Press. *About MQUP*, En ligne, <http://www.mqup.ca/about-mqup-pages-70.php> (Page consultée le 21 janvier 2014).

<sup>818</sup> SEPTENTRION. « Les petits illustrés », En ligne, <http://www.septentrion.qc.ca/catalogue/recherche/collection/les-petits-illustrés> (Page consultée le 12 janvier 2014).

#### 2.2.4.4 Création d'une collection littéraire : « Hamac » (2005)

La nécessité de diversifier le catalogue du Septentrion perçu comme étant « trop spécialisé » devient une nécessité pour Gilles Herman : « Il faut se battre pour faire reconnaître nos livres par le Conseil des Arts [du Canada]. C'est très basé sur la création littéraire et ça nous oblige à structurer notre programme éditorial<sup>819</sup>. » En 2001, la maison d'édition a reçu plus de 202 000 \$ en subventions. Trois ans plus tard, le montant dépassait à peine 160 000 \$, soit une baisse de 20 %. Il est décidé de réagir en créant une collection entièrement consacrée à la fiction pour augmenter la performance de la maison auprès des organismes subventionnaires. L'idée ne fait pas l'unanimité au sein de l'équipe même si la maison a toujours publié un ou deux titres littéraires par année.

En 2005, le catalogue du Septentrion compte 35 œuvres de fiction. Seulement sept auteurs – Laurent Dubé, quatre titres ; François Bernier, François Cannicconi, Jean-Pierre Charland, Denise Riendeau, Louise Simard et Jean-Pierre Wilhelmy : deux titres chacun – comptent plus d'un titre au catalogue. Le secteur littéraire repose sur la publication de premiers romans et de recueils de nouvelles. Une grande majorité des auteurs ont quitté la maison pour aller ailleurs, étant conscients de la nécessité d'être publiés par un éditeur plus littéraire que Septentrion pour être reconnus. Denis Vaugeois est lucide face à cette situation : « Là où on a de la difficulté, c'est en fiction ! On n'a pas de reconnaissance<sup>820</sup>. » Compte tenu de sa spécialisation en histoire, la maison a remporté peu de prix ou de récompenses : une dizaine en dix ans seulement. Gilles Herman perçoit l'urgence d'aller vers de nouvelles spécialités dans lesquelles Septentrion n'est pas (encore) reconnu.

---

<sup>819</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>820</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

Lorsque l'idée de créer une collection littéraire apparaît, Denis Vaugeois exprime de sérieux doutes. Toutefois, il décide de faire confiance à son gendre et accepte de tenter le coup dès l'instant que les nouvelles activités sont clairement séparées pour éviter toutes réactions négatives de la part d'auteurs du Septentrion :

La peur qu'on ne fasse plus les choses de la même façon ou qu'on aille dans le commercial était réelle. Denis [Vaugeois] m'a pris sous son aile, il m'a cautionné. Alors les gens ont dit : « Si Denis Vaugeois lui fait confiance, on devrait lui faire confiance aussi », et ils ont accepté<sup>821</sup>.

Selon la volonté de Vaugeois, la collection littéraire « Hamac » est totalement distincte du Septentrion pour éviter tout malentendu. Ainsi, l'image de marque, les communications, tous les outils de correspondance – cartes de visite, en-tête de lettres et site Internet – sont différents du Septentrion.

Le but était de différencier les publications littéraires des essais. Comme Septentrion est spécialisé en histoire, les romans qu'il publiait se confondaient aux essais quand ils ne passaient pas inaperçus. En créant Hamac, il y avait aussi une volonté de développer le volet littéraire<sup>822</sup>.

Dès l'automne, deux premiers romans paraissent – *Saisons atikamekw* de Line Rainville et *Le collecteur* de Mireille Bisson (Hamac, 2005). Rien ne laisse deviner qu'il s'agit de la même maison d'édition derrière l'ouvrage *Champlain. La naissance de l'Amérique française* et les deux titres de la collection « Hamac » publiés simultanément. À moins d'avoir la curiosité de jeter un

---

<sup>821</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>822</sup> LANDRY, Pierre-Luc. « Entretien avec Éric Simard, de la collection Hamac (Éditions du Septentrion) », *Salon Double* [En ligne], 22 novembre 2012, <http://salondouble.contemporain.info/antichambre/entretien-avec-eric-simard> (Page consultée le 14 mars 2013).

coup d'œil sur la page de crédits, aucun indice ne permet de relier la collection au Septentrion. Le lancement de « Hamac » fut si réussi que l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL), alors en quête de nouveaux adhérents, a cru qu'il s'agissait d'une nouvelle maison et non pas d'une collection littéraire créée par Septentrion<sup>823</sup>. Cette tentative de distanciation, voire de dissimulation symbolique, témoigne de la volonté de diversifier la politique éditoriale sans « choquer » les auteurs de la maison et, plus largement, éviter toute sanction du milieu éditorial. Toutefois, Gilles Herman perçoit un « flottement » depuis son arrivée à la direction de la maison : « Les historiens sentaient le changement parce que ce n'était pas un historien qui avait repris la maison d'édition<sup>824</sup>. »

Le lancement récent de la collection « Hamac » contribue à cette perception du Septentrion qui semble abandonner sa mission initiale au profit de livres plus commerciaux. Denis Vaugeois est conscient de la situation. Son gendre n'est pas historien et ses aptitudes semblent l'orienter vers le rôle de *publisher*, c'est-à-dire la fonction entrepreneuriale de l'éditeur définie par des rôles et des responsabilités économiques de gestionnaire, de donneurs d'ordres propres aux conditions de production et de diffusion des ouvrages<sup>825</sup>. Les risques que l'expertise en histoire du Septentrion s'amenuise sont réels, d'autant que Denis Vaugeois a entamé un processus de retrait progressif de l'entreprise. Les deux éditeurs s'entendent alors pour recruter une personne ayant une formation en histoire et les aptitudes nécessaires à la direction éditoriale d'ouvrages historiques.

---

<sup>823</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>824</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (72 minutes).

<sup>825</sup> WINKIN, Yves. « L'agent double. Éléments pour une définition du producteur culturel », *Les conditions économiques de la production culturelle*, Bruxelles, cahiers JEB, n° 4, 1978, p. 43-50.

#### 2.2.4.5 Arrivée de Sophie Imbeault (2005)

Née en 1977, Sophie Imbeault est titulaire d'une maîtrise en histoire de l'Université Laval (2002) et d'une maîtrise en administration publique de l'École Nationale d'Administration publique de Québec (2005). Boursière de la fondation Jean-Charles-Bonenfant, elle côtoie Gaston Deschênes lors d'un stage à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec. Ce dernier lui propose de publier son mémoire de maîtrise au Septentrion<sup>826</sup>, qui paraîtra sous le titre *Les Tarieu de Lanaudière. Une famille noble après la Conquête, 1760-1791* (Septentrion, 2004). Au lancement du livre, elle rencontre Denis Vaugeois qui lui offre quelques mois plus tard un poste de chargée de projets. Il prend la jeune historienne sous son aile et l'intègre progressivement à des projets qui lui permettent d'évaluer son intérêt et ses habiletés pour l'édition historique. Il lui demande d'assurer l'édition de deux livres qui lui permettront d'acquérir à la fois une expérience du métier d'éditeur et des connaissances sur les réalités du monde du livre au Québec : *L'Amour du livre. L'édition au Québec, ses petits secrets et ses mystères* de Denis Vaugeois (Septentrion, 2005) et *Monsieur Livre. Henri Tranquille de Yves Gauthier* (Septentrion, 2005).

Sous la supervision de Denis Vaugeois, Sophie Imbeault apprend à devenir une historienne plus généraliste, en s'intéressant à différents sujets et domaines de recherche. Alors que Gilles Herman assure la responsabilité économique et commerciale, Sophie Imbeault devient éditrice, responsable du maintien de l'expertise en histoire de la maison. La complémentarité entre les éditeurs est totale. Au moment où Denis Vaugeois songe à se désengager de l'entreprise, Septentrion fonctionne désormais en bicéphalie éditoriale où son gendre porte la responsabilité commerciale (*publisher*) et Sophie Imbeault la responsabilité éditoriale (*editor*). Son arrivée marque la fin d'une époque où l'équipe était constituée presque exclusivement de membres (ou

---

<sup>826</sup> IMBEAULT, Sophie. *Le destin des familles nobles après la conquête : l'adaptation des Lanaudière au Régime Britannique (1760-1791)*, Mémoire (M.A.), Université Laval, 2002, 258 p.

de proches) des familles des fondateurs. Désormais, la maison compte de nouveaux collaborateurs, dont la moyenne d'âge est d'un peu plus de 30 ans<sup>827</sup>. Les stratégies de diversification et d'innovations s'avèrent doublement payantes puisqu'elles permettent à Gilles Herman de se distinguer de son prédécesseur tout en bénéficiant d'une autorité et d'une légitimité reconnues à l'aune du succès remporté par ces innovations apportées au Septentrion. En quelques années, il gagne le respect des auteurs, des collaborateurs et de l'équipe désormais renforcée par l'arrivée de Sophie Imbeault. Le fait d'avoir été associé à plusieurs projets significatifs lui a permis d'acquérir une reconnaissance. Conscient de la place qu'occupe désormais son successeur, Denis Vaugeois va faciliter le transfert de direction en offrant à son gendre l'occasion de se faire valoir à titre de directeur général du Septentrion dans des événements publics :

Dans les lancements, on s'attend à ce que je prenne la parole, alors je précise que c'est Gilles [Herman] qui est directeur. Quand il parle en public, il est très éloquent et il a de la prestance, alors j'ai joué là-dessus sans que ça paraisse. Au début, je faisais exprès de ne pas y aller pour qu'il soit en avant, pour que les gens découvrent Gilles<sup>828</sup>.

Cet appui symbolique marque une étape importante dans la reconnaissance de Gilles Herman à la direction de l'entreprise : « Si Denis Vaugeois, qui est une personne respectée et le président de Septentrion, le dit, c'est que c'est vrai : je suis le directeur. Le transfert symbolique a été simple, il a accepté de le faire tout en acceptant de lâcher prise<sup>829</sup>. »

---

<sup>827</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours semé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 36.

<sup>828</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>829</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

#### 2.2.4.5 Vers un désengagement ? (2005-2006)

Denis Vaugeois ne perçoit pas son retrait de la direction comme une perte d'identité, de reconnaissance sociale ou d'autorité. Au contraire, il considère cette étape comme une occasion d'occuper de nouvelles fonctions lui permettant de devenir un moteur pour la maison d'édition : « Je suis plus productif. J'ai repris la plume et je développe de nouvelles idées de livres avec mon réseau et mes contacts, comme le dernier tome de *L'Histoire populaire du Québec* que je compte finir avec Jacques Lacoursière<sup>830</sup>. » Gilles Herman apprécie cette facilité avec laquelle son beau-père lui transfère la direction de l'entreprise :

Denis [Vaugeois] accepte de ne plus être directeur. Des fois, nous ne sommes pas d'accord sur des choses, mais il accepte mes décisions. Je suis content qu'il soit encore dans l'entreprise. Il nous aide et il est soulagé de s'être débarrassé de toute la partie administrative, ce qui lui permet de se consacrer à l'écriture et à l'édition<sup>831</sup>.

Passant de la parole aux actes, Denis Vaugeois va céder son bureau de direction pour aller occuper un local proche des éditeurs : « Ça a une valeur de symbole, ces choses-là<sup>832</sup>! » Selon lui, le transfert de direction n'est pas encore complet : « Ce n'est qu'un début actuellement, j'ai toute une vie à transmettre, Gilles [Herman] n'a pas fini de ramasser le réseau. Il a beaucoup de choses à apprendre, mais il fait son réseau, ses contacts<sup>833</sup>. » Compte tenu de son parcours professionnel unique, nous n'avons pas de mal à croire que ce réseau est aussi important qu'influent et constitue un capital social qui peut aider son successeur, pour reprendre les mots de Pierre Bourdieu, « à mettre en valeur son capital économique ou culturel<sup>834</sup> ».

---

<sup>830</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>831</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

<sup>832</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>833</sup> *Ibid.*

<sup>834</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, n<sup>o</sup>1, 1980, p. 2.

Depuis le début du processus, Gilles Herman bénéficie de la protection et de l'influence de son mentor. En quelques années, il trouve sa place en menant des projets de développement pour l'entreprise en plus d'acquiescer des connaissances nécessaires à l'exercice de son métier d'éditeur au point que, selon Denis Vaugeois, « il connaît mieux l'histoire du Québec que 99,9 % des Québécois de souche<sup>835</sup> ». Loin des résistances propres aux difficultés de lâcher-prise des fondateurs, il affirme que son successeur est « parfait ou presque<sup>836</sup> » et qu'il a décidé de consacrer son temps à développer des projets de livre et a repris la plume comme auteur. Les rôles s'inversent : Vaugeois agit à titre d'auteur et de chargé de projets, alors que Herman assume la direction de l'entreprise dont il va devenir l'actionnaire majoritaire.

## 2.2.5 Transfert de propriété (2006)

### 2.2.5.1 Processus de réflexion

La motivation de Denis Vaugeois de transmettre l'entreprise a toujours été claire : « Il ne s'agissait pas de chercher de l'argent, mais plutôt de trouver quelqu'un qui continuerait dans une direction que je souhaite<sup>837</sup>. » La perspective d'en envisager la vente externe était aussi douloureuse qu'inacceptable. Il sait que le principal enjeu du transfert de propriété concerne les questions financières, notamment les difficultés d'accès au financement pour acquiescer une maison d'édition dont les activités sont considérées à risque par le secteur financier.

### 2.2.5.2 Consultation d'experts

Plusieurs conseillers (avocats, fiscalistes et comptables) ont été consultés pour estimer la juste valeur de l'entreprise. Trois évaluations financières basées sur la valeur des actifs, du rendement et des bénéfices ont été réalisées. Selon le souhait de Denis Vaugeois, la valeur symbolique de la maison d'édition liée à la marque n'a pas été prise en compte lors des

---

<sup>835</sup> VAUGEOIS, Denis. *Catalogue 20 ans 1988-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2008, p. 2.

<sup>836</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>837</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

différentes évaluations financières. Il évoque à ce sujet principalement deux raisons. D'abord, il ne s'agissait pas d'une offre de rachat externe faite, par exemple, par d'autres éditeurs qui auraient racheté l'entreprise pour sa valeur stratégique dans le but d'éliminer un concurrent pour mieux se positionner dans le marché. Ensuite, il ne souhaitait pas imposer de pressions financières à son gendre, étant conscient des difficultés d'accès aux modes de financement pour l'achat d'une maison d'édition. Le travail des experts a été mené avec la nécessité de trouver un équilibre entre une valeur acceptable pour la succession familiale (pour limiter les conflits de succession) et la capacité d'investissement et d'endettement de Gilles Herman. Finalement, les trois évaluations ont convergé vers une somme sensiblement identique<sup>838</sup>. Compte tenu des impacts juridiques et fiscaux, des négociations ont été menées pour protéger les intérêts et limiter les éventuelles complications liées aux questions de succession au sein de la famille Vaugeois. Malgré ces précautions, Gilles Herman dit craindre d'éventuelles difficultés avec la succession lors du décès de son beau-père.

J'ai eu une expérience de succession familiale qui m'a marqué. Malgré toute la préparation, j'ai peur que ça soit remis en cause. Septentrion m'appartient, mais j'ai peur des retombées familiales, personnelles et relationnelles. Ce qui nous guette, le plus grand malheur, c'est d'avoir du succès. Ça marche bien actuellement et du jour au lendemain, les membres de la famille [Vaugeois] peuvent demander d'avoir une partie. Denis Vaugeois en a parlé lors d'un récent conseil de famille, il leur a présenté la situation pour que ce ne soit pas une surprise lors de la lecture du testament<sup>839</sup>.

---

<sup>838</sup> Compte tenu d'une clause propre à la convention de transfert de propriété de l'entreprise, les sommes engagées dans la transaction demeurent confidentielles.

<sup>839</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

Il est normal que le choix du mode de transfert de propriété suscite des craintes et des incertitudes face à l'avenir. Toutefois, les enjeux de la transmission et de la gestion du Septentrion ne relèvent pas des héritiers, mais seulement des personnes impliquées, ce qui illustre bien la séparation voulue entre l'entreprise et le patrimoine familial. Dès le départ du processus de transmission, Gilles Herman a exprimé son exigence de bénéficier d'une marge de manœuvre absolue pour pouvoir réaliser les changements nécessaires au développement de l'entreprise sans avoir à consulter les membres de la famille Vaugeois.

### 2.2.5.3 Mode de transfert

Le choix du mode de transfert détermine la continuité (ou la fin) du processus de transmission. Pour éviter tout risque d'impasse financière, une stratégie de rachat combinant une mise de fonds minimale et un roulement d'actifs a été retenue. Selon la volonté de Denis Vaugeois, la valeur financière de l'entreprise a été sous-évaluée pour permettre à son gendre de payer le montant demandé sans que cela représente un effort financier trop lourd : « L'important est qu'il ramasse une entreprise en bonne santé et indépendante de toutes créances ou pressions financières<sup>840</sup>. »

Les liens de parenté ont joué un rôle déterminant pour faciliter le mode de transfert. Bien qu'il revendique une liberté absolue par rapport à la famille Vaugeois, Gilles Herman a bénéficié d'un « arrangement de famille », selon l'expression de Céline Bessière, c'est-à-dire un mode privilégié de transmission pour assurer le maintien et la pérennité économiques de l'entreprise<sup>841</sup>. Ce type d'entente est souvent associé aux cas de succession familiale puisqu'elle permet, à travers une valorisation de l'entreprise inférieure au marché, à des facilités

---

<sup>840</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (78 minutes).

<sup>841</sup> BESSIÈRE, Céline. *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2011, p.183-198.

de remboursement et à un soutien financier<sup>842</sup> afin de faciliter le transfert de propriété. Les relations familiales ont joué ici un rôle décisif lors de cette étape cruciale, considérée comme le principal facteur d'échec du processus de transmission<sup>843</sup>.

Contrairement aux Éditions Hurtubise HMH où le processus de transmission est marqué par une solidarité intergénérationnelle nécessaire au maintien et à la consolidation du patrimoine familial détenu par les Foulon<sup>844</sup>, les Éditions Septentrion sont totalement indépendantes de la famille Vaugeois. Selon Gilles Herman, la famille « ne s'intéresse pas à l'entreprise. Les choses sont claires. Le jour où Denis [Vaugeois] décède, il est convenu que je rachète ses parts et ses enfants n'ont rien à dire. Il n'y a pas d'ingérence familiale possible<sup>845</sup>. » Par souci d'équité envers les héritiers, il a été convenu qu'un montant d'argent comptant serait acquitté, ne serait-ce que pour compenser la valeur du fonds et de l'achalandage qui justifie les subventions reçues par Septentrion.

#### 2.2.5.4 Mise en œuvre

En janvier 2006, le transfert de propriété est complété. Les rôles et les responsabilités ont été inversés : Denis Vaugeois assure la présidence de l'entreprise (dont il est devenu l'actionnaire minoritaire) alors que Gilles Herman devient le directeur général et le principal actionnaire du Septentrion. Ce dernier est conscient des défis qui l'attendent et il craint que son beau-père disparaisse prématurément : « Si Denis [Vaugeois] n'était plus là du jour au lendemain, tout s'écroule ! Il m'a beaucoup épaulé<sup>846</sup>. » Bien que ces craintes soient légitimes, Gilles Herman est aussi conscient de la chance qu'il a de pouvoir reprendre Septentrion dans les conditions

---

<sup>842</sup> ST-CYR Louise et David SENBEL. « La transmission d'entreprise: un éclairage sur son financement », *Les conduites de « Repreneuriat »: réussir la reprise et la transmission de l'entreprise*, Journées Georges Doriot, Deauville, HEC Paris et École de management de Normandie, 16 et 17 mars 2006, 35 p.

<sup>843</sup> HUGRON, Pierre. *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Montréal, Institut de recherches politiques et Presses HEC, 1991.

<sup>844</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise, une histoire de famille(s) », p.157.

<sup>845</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (78 minutes).

<sup>846</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (88 minutes).

actuelles. Aussi, déclare-t-il, « c'est avec beaucoup de fierté, mais aussi d'humilité que je saisis le flambeau qu'il [Denis Vaugois] me cède, pas loin de 500 titres publiés au Septentrion jalonnent son chemin<sup>847</sup> ». Vaugois se réjouit en confiant les rênes de la maison à son gendre qui assume la responsabilité « de la bonne gestion et de la direction du Septentrion<sup>848</sup> ». Avis aux concurrents, prévient-il : « Il [Gilles Herman] n'est pas disponible. Il est l'actionnaire principal du Septentrion<sup>849</sup>. »

---

<sup>847</sup> HERMAN, Gilles. *Catalogue 20 ans 1988-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2008, p. 40.

<sup>848</sup> VAUGOIS, Denis. *Catalogue 2006*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2006, p. 2.

<sup>849</sup> VAUGOIS, Denis. *Catalogue 20 ans 1988-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2008, p. 2.

### 3 Effets de la reprise : entre continuité et ruptures (2006-2010)

#### 3.1 Sur les individus

En quelques années, Septentrion a su conserver sa spécialisation en histoire tout en s'ouvrant à de nouveaux marchés éditoriaux, commerciaux et technologiques. La présence et l'implication de Denis Vaugeois ont facilité le processus de transmission marqué par le désir d'assurer la pérennité de l'entreprise. Après deux tentatives de relève avortées, le choix d'une relève interne s'est imposé en la personne de Gilles Herman. Toutefois, bien que Gilles Herman présente des aptitudes pour la direction de l'entreprise, il n'est pas historien et plusieurs auteurs et proches de la maison craignent que Septentrion perde son expertise. En 2005, l'arrivée de Sophie Imbeault vient compenser ce « risque » et elle s'impose comme une relève éditoriale. Septentrion est désormais dirigé par Gilles Herman (*publisher*), secondé par Sophie Imbeault (*editor*), cette dernière apportant la caution historique nécessaire au maintien de la spécificité éditoriale et identitaire de la maison dans le marché.

Ce mode de fonctionnement facilite le processus de lâcher-prise de Denis Vaugeois qui se consacre désormais à ses travaux de recherche et d'écriture. Auteur d'une quarantaine de titres, ce dernier profite de son désengagement de l'entreprise pour développer d'importants projets d'écriture et d'édition qui verront le jour dès 2008. Il bénéficie d'une position singulière chez Septentrion, étant à la fois éditeur et auteur à succès de la maison. Vaugeois a toujours évité d'être seulement l'un ou l'autre. Il sait, pour reprendre les mots de François Bessire, que « connaître le métier et la réalité matérielle du livre est la condition nécessaire pour conserver la maîtrise d'une partie du champ éditorial et une autre façon pour un auteur d'être présent est d'être lui-même éditeur des autres<sup>850</sup> ». En étant les deux à la fois, il s'assure d'occuper une position « octroyant un capital culturel et de légitimité offrant les moyens de maîtriser une multi-

---

<sup>850</sup> BESSIRE, François. « L'écrivain éditeur 2. XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », *Travaux de littérature. vol. XV*, Genève, ADIREL, 2005, p. 9.

reconnaissance articulée à une identité à facettes<sup>851</sup> ». En conservant un rôle actif comme auteur et mentor, il limite les risques de déficit de reconnaissance associés au retrait du fondateur. De plus, en choisissant de se consacrer à ses projets de recherche et d'écriture, Vaugeois consacre les dernières années de sa vie professionnelle à sa carrière d'auteur aux dépens de son rôle d'éditeur qu'il a transmis à la relève. Il n'a plus à assumer le poids moral des décisions commerciales et la « culpabilité d'être marchand<sup>852</sup> » qui en découle, c'est désormais le rôle de Gilles Herman. Ce dernier a mis huit ans (1998-2006) pour acquérir la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise et, plus largement, à la reconnaissance dans le champ éditorial. En favorisant une stratégie de conservation, il a fait évoluer les Éditions du Septentrion en réalisant des changements marqués par le développement éditorial et les innovations technologiques. Bien que ces changements soient inévitables, ils s'inscrivent toujours dans la continuité, voire la filiation du projet éditorial souhaité et incarné par les fondateurs de la maison, Denis Vaugeois et Gaston Deschênes, qui demeurent toujours actifs comme auteur ou chargé de projets.

## 3.2 Sur l'entreprise

### *3.2.1. Modes d'organisation*

#### 3.2.1.1 Aspects juridiques et financiers

Le 26 janvier 2006, Gilles Herman est devenu l'actionnaire majoritaire (80 %) de l'entreprise, Denis Vaugeois possédant le solde des actions<sup>853</sup>. Le transfert de propriété n'entraîne aucun changement du statut de l'entreprise, qui demeure celui d'une société par actions (ou

---

<sup>851</sup> KAUFMANN, Jean-Claude. *Quand je est un autre. Pourquoi et comment ça change en nous*, Paris, Armand Colin, 2008, p. 65.

<sup>852</sup> LUNEAU, Marie-Pier. « De la culpabilité d'être marchand : duplicité de l'auteur-éditeur. L'exemple de Jacques Godbout », *Figures de l'éditeur*, B. Legendre et C. Robin (dir.), Paris, Nouveau Monde Éditions, 2005, p. 59-71.

<sup>853</sup> Selon la volonté de Gilles Herman, l'entreprise est totalement indépendante de la famille Vaugeois. Malgré le fait que Denis Vaugeois détienne 20 % des actions, il est entendu, par convention entre actionnaires, qu'advenant son décès, la totalité de ses actions seront rachetées par son gendre sans contestation des enfants Vaugeois. Aucune ingérence familiale n'est possible. SOURCE : GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (67 minutes).

« compagnie ») en vertu de la Loi sur les compagnies (partie 1A)<sup>854</sup>. Par contre, en vertu de la Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre (chapitre D-8.1) et le Règlement sur l'agrément des éditeurs au Québec (L.R.Q., c. D-8.1, r.3), tout changement de propriété d'une maison d'édition agréée doit faire l'objet d'une déclaration indiquant les modifications susceptibles de modifier les conditions d'admissibilité à l'agrément. Ce point est fondamental, puisque le ministère de la Culture et des Communications exige qu'une société soit admissible à l'agrément « si toutes les actions de son fonds social sont la propriété de personnes de citoyenneté canadienne domiciliées au Québec et si tous ses administrateurs et dirigeants sont des citoyens canadiens domiciliés au Québec<sup>855</sup> ». Il est exigé que les détenteurs d'actions de maisons d'édition soient de nationalité canadienne. Lorsque les premières démarches sont effectuées, Gilles Herman est encore résidant permanent à cause d'une réglementation belge interdisant la double citoyenneté entre la Belgique et le Canada. En 2006, il obtient un avis ministériel favorable pour l'obtention de l'agrément nécessaire pour se prévaloir des programmes d'aide financière gérés par la SODEC.

### 3.2.2.2 Capital

Selon l'exemple de Denis Vaugeois, le mode de financement repose sur un réinvestissement systématique des bénéficiaires dans le but de conserver une indépendance financière absolue. Le recours au crédit est exclu. L'entreprise est toujours située dans les locaux d'origine et les frais d'exploitation sont strictement maintenus à un seuil de rentabilité permettant de soutenir les projets de développement.

---

<sup>854</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. *Registraire des entreprises*, [En ligne], 17 juin 2009, <https://ssl.reg.gouv.qc.ca/slc0110.html> (Page consultée le 17 juin 2009).

<sup>855</sup> QUÉBEC. *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre (chapitre D-8.1)*, [En ligne], 1<sup>er</sup> août 2014, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_1/D8\\_1.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1/D8_1.HTM) (Page consultée le 17 août 2014).

### 3.2.2.3 Chiffre d'affaires

Selon Gilles Herman, les Éditions du Septentrion réalisent, en moyenne, un chiffre d'affaires qui se situe entre 600 000 \$ et 850 000 \$ (subventions comprises) selon les années. L'importante variation est provoquée par le succès commercial des nouveautés qui constituent 65 à 70 % des revenus, le solde étant des ventes du fond éditorial. Les difficultés à rentabiliser le fonds s'expliquent par la spécialité éditoriale de la maison en histoire dont les principales caractéristiques sont un public parfois restreint et des ventes à rotation plus lente. Les subventions publiques compensent, en partie, les effets de dents de scie du chiffre d'affaires. En 2005, la maison a reçu plus de 187 000 \$, mais un an plus tard, le montant chutait à 171 623 \$ (soit une baisse de 9,5 %). En 2007, les subventions reçues sont de 163 181 \$, soit une baisse de 5,1 %<sup>856</sup>. Lorsqu'une maison reçoit de l'aide du Conseil des Arts du Canada et change de propriétaire, de nom ou effectue des modifications d'actionnariat, sa situation est étudiée afin de s'assurer « que le nouveau propriétaire a l'intention de poursuivre le programme éditorial et de publication pour lequel la maison d'édition était connue et a reçu du soutien<sup>857</sup> ».

Une attention particulière sera portée dans l'analyse des demandes d'aides d'une maison dans cette situation pour s'assurer de la conformité de la réalisation des activités en fonction de la mission de l'entreprise. Selon Gilles Herman, Septentrion a été pénalisé à son arrivée à la direction :

On a perdu un demi-point d'évaluation chaque année pendant les trois premières années lorsque je suis arrivé même si la ligne éditoriale a été maintenue. Les organismes subventionnaires semblent avoir la perception qu'une fois Denis Vaugeois parti, la maison ne serait plus la même et qu'elle perdrait son expertise

---

<sup>856</sup> Selon une compilation des statistiques fournies par les organismes subventionnaires.

<sup>857</sup> CONSEIL DES ARTS DU CANADA. « Politique du Conseil des Arts du Canada en matière de changement de propriétaire, de nom ou de structure organisationnelle, ainsi qu'en cas de succession ou de faillite », *Aide à l'édition de livres : subventions globales*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 2014, p. 11.

historique. Trois ans plus tard, on remonte tranquillement et ils voient que la relève est établie et que ça marche...<sup>858</sup>

La question des aides publiques lors d'une reprise d'entreprise est primordiale puisqu'elles assurent un fonds de roulement nécessaire aux opérations. L'incertitude provoquée par l'arrivée d'un repreneur qui n'a pas encore fait ses preuves est à l'origine de pénalités, qu'elles soient symboliques (en termes de reconnaissance) ou financières. Toute reprise d'entreprise culturelle fait l'objet d'une nécessaire période de « purgatoire », le temps pour les organismes subventionnaires de s'assurer que la relève est complétée et qu'elle est conforme à leurs attentes en matière de gouvernance et de gestion.

### 3.2.2 Mode de fonctionnement

#### 3.2.2.1 Personnel

En quelques années (2006-2008), l'équipe du Septentrion s'est renouvelée, la moyenne d'âge se situant autour de 30 ans (en excluant Denis Vaugois). En plus de l'historienne Sophie Imbeault, engagée à titre de chargée de projet, puis d'éditrice, l'équipe compte l'adjointe à l'édition Carole Corno (remplacée par Marie-Michèle Rheault) et le typographe Pierre-Louis Cauchon, assisté de Josée Lalancette. La comptabilité est confiée à un pigiste, Pierre Lapointe, dont les compétences sont partagées avec les Éditions Multimonde. Les activités commerciales (relations diffuseur, promotion et communications) sont confiées à Éric Simard, un ancien libraire, chroniqueur littéraire et auteur<sup>859</sup>, avec la volonté de contrôler la production et la commercialisation des titres, qu'ils soient publiés en papier ou en numérique. En 2008, Simard prend la direction de « Hamac » avec le mandat d'assurer le développement de la collection qui

---

<sup>858</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>859</sup> Éric Simard a été libraire pendant plus de 15 ans, notamment à la Librairie Pantoute (Québec). Animateur d'une émission littéraire, *Encrage* (CKRL – Québec), il a été chroniqueur pour plusieurs médias dont Radio-Canada, TVA et *Le Libraire*. Scénariste pour la télévision, il est aussi auteur de deux romans, *Martel en tête* (Intouchables, 1998) et *Cher Émile* (Septentrion, 2006).

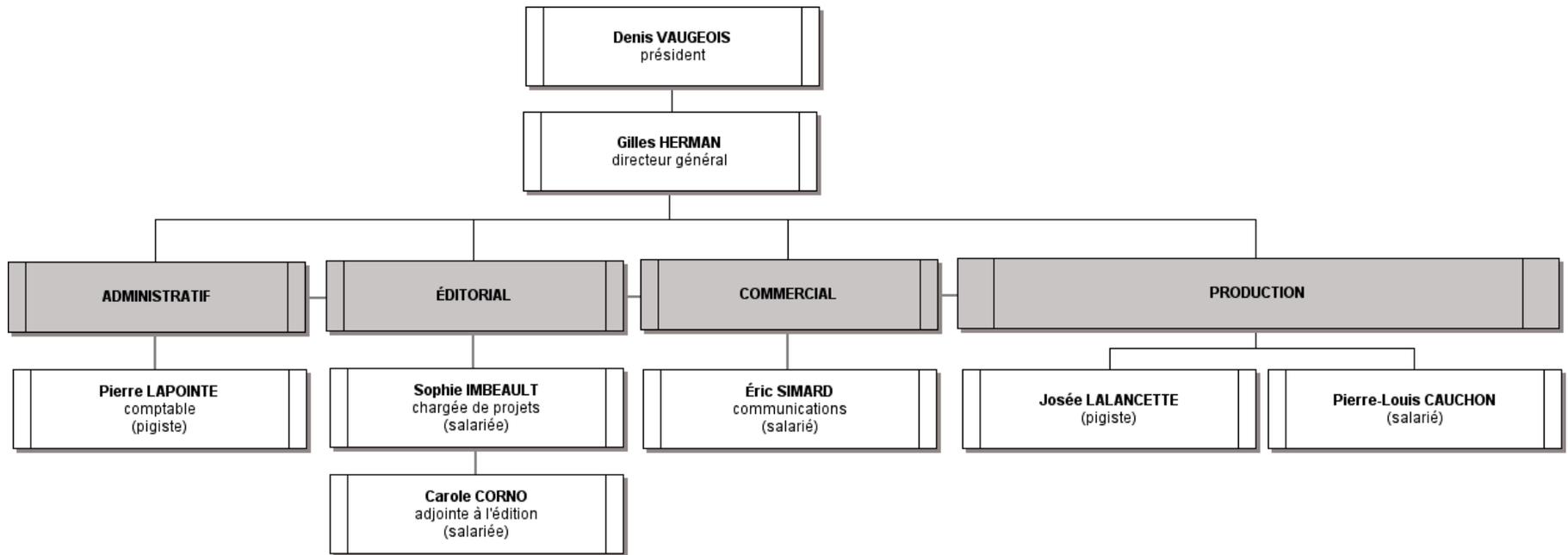
connaîtra un succès commercial à la suite de la publication d'un recueil de textes tirés d'un blogue humoristique, *Chroniques d'une mère indigne* de Caroline Allard (Hamac, 2007 ; Hamac 2009)<sup>860</sup>.

Grâce à l'expertise technologique du nouveau directeur, des outils de gestion, de production et de diffusion modernes sont implantés : édition numérique, site Internet transactionnel, outils de recherches en ligne, etc. Septentrion devient « branché sur son temps » et n'hésite pas à affirmer que la maison veut être dans « la mouvance avant-gardiste des publications sur le Web<sup>861</sup> ». La masse salariale a augmenté puisque Gilles Herman a choisi de s'entourer de professionnels qui ont des connaissances du fonctionnement de la chaîne du livre et de la promotion. Auparavant, la structure quasi artisanale de Septentrion condamnait les éditeurs à la polyvalence. Désormais, les connaissances sont partagées par des professionnels dont les compétences sont complémentaires. Ce mode de gestion s'oppose à la culture clanique, « tricotée serrée », sur laquelle la maison d'édition, sous l'égide de Denis Vaugois, avait bâti sa croissance. Gilles Herman souhaite instaurer une culture d'entreprise reposant sur les innovations, le changement et l'efficacité, nécessaires au développement de l'entreprise qu'il a acquise. Pour ce faire, les modes de production seront ajustés en fonction des objectifs de rentabilité qui s'imposent.

---

<sup>860</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours parsemé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 37.

<sup>861</sup> HERMAN, Gilles. *Catalogue 2007-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2007, p. 1.



**Figure 4.2**  
Organigramme des Éditions du Septentrion en 2008<sup>862</sup>

<sup>862</sup> SEPTENTRION. 20 ans. *Septentrion, 1988-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2008, p. 40.

### 3.2.2.2 Modes de production

Les Éditions du Septentrion maîtrisent l'ensemble du processus éditorial, de l'auteur à l'imprimeur<sup>863</sup>. Le graphiste, Pierre-Louis Cauchon, réalise les maquettes et les mises en pages intérieur et couverture en versions papier et numérique. Le recours à des pigistes est limité aux cas de production d'ouvrages nécessitant une expertise particulière. Les modes de production sont ajustés à la diversité éditoriale. La stratégie repose sur un équilibre entre des projets complexes (sciences humaines), plus longs et coûteux à produire compte tenu de l'abondance d'illustrations (photographies, cartes, etc.), de sources et de références, et des projets standardisés, plus simples à produire (littéraire). Le programme éditorial fait l'objet d'une gestion prévisionnelle basée sur une évaluation financière. Ainsi, pour les projets plus complexes, une maîtrise des budgets est nécessaire pour contrôler les coûts de production qui peuvent être très importants lorsqu'il s'agit de beaux-livres imprimés en couleur, reliés cartonnés. À l'inverse, pour les projets standards, l'évaluation est plutôt sommaire compte tenu de la maîtrise des coûts par la standardisation de la production. La rentabilité repose sur un équilibre entre un contrôle des coûts et une nécessaire diversification éditoriale et commerciale. Ce mode de gestion implique de définir les tirages (nouveautés et réimpressions). Encore une fois, la prudence est de mise pour éviter ou, du moins, limiter les retours et les stocks d'invendus. Selon les secteurs, les risques financiers diffèrent. Les projets complexes nécessitent des investissements financiers souvent importants dont l'amortissement s'effectue sur des périodes parfois longues. En comparaison, le secteur littéraire mobilise peu de ressources pour un retour sur investissement, en cas de succès, relativement rapide.

Le développement de l'édition numérique permet de produire et de diffuser à moindres coûts les titres du catalogue. Gilles Herman comprend rapidement l'intérêt pour un éditeur de sciences humaines de rendre disponible les titres en numérique : « Le mode de transmission numérique

---

<sup>863</sup> VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec* [...], p. 137-156.

nous permet de rejoindre un plus large public et plus facilement. [...] La numérisation et l'indexation des fonds d'édition offrent des outils formidables pour accéder à ce patrimoine<sup>864</sup>. » Septentrion est la première maison d'édition québécoise à faire paraître systématiquement les nouveautés en version papier et numérique grâce à une centralisation de la production qui permet de contrôler la qualité, les coûts et les délais des titres. Une collection exclusivement numérique « Septentrio(n)umérique » est lancée avec la parution d'un premier titre, *1760, les derniers jours de la Nouvelle-France* de Réal Fortin (Septentrion, 2010). La publication numérique est justifiée parce que, selon Gilles Herman, certains ouvrages méritent « une diffusion par l'importance de leurs contenus, qui toutefois, de par la nature un peu plus spécialisée ou documentaire, ont tout à gagner d'une édition numérique : recherche par mot clé à l'intérieur du livre, commentaires et annotations, etc.<sup>865</sup> ».

### 3.2.3 Politiques éditoriales

À l'automne 2008, les Éditions du Septentrion célèbrent leur 20<sup>e</sup> anniversaire avec un catalogue comptant plus de 510 titres signés par plus de 500 auteurs<sup>866</sup>. Le rythme de production a augmenté de façon progressive : 20 à 25 titres (1993-2000) ; 25 à 30 titres (2000 à 2005) et 30 à 35 titres (2006 à 2012). Cette croissance s'explique par des politiques éditoriales qui reposent sur un équilibre entre une stratégie de conservation de l'image de marque de la maison, autrefois incarnée par Denis Vaugois, et une volonté de changements éditoriaux et commerciaux : développement des beaux-livres, valorisation du fonds éditorial, production d'ouvrages grand public (séries), consolidation de la collection littéraire « Hamac » et publication (ou coédition) en langue anglaise.

---

<sup>864</sup> MENEY, Florence. « Les éditeurs et les défis du livre numérique : ces écrits qui restent », *Le libraire*, [En ligne], 18 mars 2010, <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/les-editeurs-et-les-defis-du-livre-numerique-ces-ecrits-qui-restent> (Page consultée le 24 mai 2013).

<sup>865</sup> SEPTENTRION. *Septentrio(n)umérique : nouvelle collection exclusivement numérique ! : communiqué de presse*, [s.l.], 30 avril 2010.

<sup>866</sup> VAUGEOIS, Denis. *20 ans. Septentrion, 1988-2008*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2008, p. 1.

En 2008, le catalogue compte 18 beaux-livres dont la majorité (12 titres) ont été publiés depuis l'arrivée de Gilles Herman à la direction. La publication de ce type d'ouvrages coûteux à produire nécessite des partenariats éditoriaux et financiers avec des institutions muséales, universitaires ou historiques. Le développement du secteur « beaux-livres » permet à l'équipe du Septentrion de démontrer son expertise en recherche historique et iconographique, en conception de cartes et en gestion de projets complexes. La présence et l'implication des fondateurs du Septentrion, dégagés des obligations administratives, apportent la caution nécessaire pour mener à terme des projets ambitieux.

Gilles Herman prend rapidement conscience de la valeur commerciale du catalogue. Il identifie des ouvrages de synthèse historique qui pourraient faire l'objet d'une mise à jour. L'opération est double : remettre en valeur des ouvrages du fonds et profiter d'un intérêt renouvelé pour l'enseignement de l'histoire au Québec. Cette question fait l'objet de débats pendant lesquels les enseignants dénoncent « le contenu fractionné et le nivellement vers le bas des connaissances<sup>867</sup> » dans l'enseignement de l'histoire. Plusieurs titres susceptibles d'être adoptés par les institutions scolaires vont être réédités à des formats et prix plus accessibles, notamment *Brève histoire socioéconomique du Québec* (4<sup>e</sup> édition) de John A. Dickinson et Brian Young (Septentrion, 2009), les trois cahiers du *Boréal Express* de Gilles Boulet, Jacques Lacoursière et Denis Vaugeois (vol. 1 : 1524-1760 ; vol. 2 : 1760-1810 ; vol. 3 : 1810-1841, Septentrion, 2009-2010) et *Canada Québec 1534-2010* de Jacques Lacoursière, Jean Provencher et Denis Vaugeois (Septentrion, 2011).

---

<sup>867</sup> COMEAU, Robert. « Cours d'histoire au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire – Contenu fractionné et nivellement des connaissances », *Le Devoir*, 16 juillet 2011 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/societe/education/327550/cours-d-histoire-au-2e-cycle-du-secondaire-contenu-fractionne-et-nivellement-des-connaissances> (Page consultée le 14 juin 2013).

Dans le secteur littéraire, deux à six titres littéraires sont publiés par an dans trois catégories : « Hamac », consacré à la littérature contemporaine, « Hamac-carnets », voué à la publication de blogs et de carnets de voyage, et « Hamac classique », dédié aux romans historiques ou d'époque<sup>868</sup>. La collection se distingue dans le paysage littéraire grâce au succès des *Chroniques d'une mère indigne* de Caroline Allard (2007). Le premier tome, vendu à plus de 25 000 exemplaires<sup>869</sup>, va remporter le Grand Prix littéraire Archambault et faire l'objet d'une adaptation en websérie par Radio-Canada. Deux ans plus tard paraît le second tome des *Chroniques d'une mère indigne* (Hamac, 2009) qui se classe aussitôt dans les palmarès des meilleures ventes pendant plusieurs semaines. Cette stratégie éditoriale n'est pas sans présenter le risque que Septentrion perde son expertise historique :

Aussi longtemps que Gaston Deschênes et moi étions là et, plus tard, avec Marcelle Cinq-Mars, la maison était forte en histoire. Aujourd'hui, il n'y a plus que Sophie [Imbeault], mais elle n'a pas la même expérience que nous avons [...] Les critères de sélection ont changé et ils font des livres plus grand public que moi<sup>870</sup>.

Le succès récent des *Chroniques d'une mère indigne* a modifié les perceptions de la maison, et pas forcément pour le mieux : « Les gens ont dit tout de suite que le Septentrion avait abandonné sa mission en histoire pour aller dans le livre commercial<sup>871</sup>. » Une période de séduction s'engage pour Gilles Herman qui sent l'urgence de contacter plusieurs auteurs pour défendre sa politique éditoriale :

---

<sup>868</sup> SIMARD, Éric. *Catalogue Hamac 2012*, Sillery, Éditions du Septentrion, p. 2.

<sup>869</sup> TREMBLAY, Alex. « Un parcours parsemé d'innovations : les Éditions du Septentrion, 1998-2013 » [...], p. 37.

<sup>870</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugois*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (67 minutes).

<sup>871</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

Je n'ai jamais eu la volonté de changer quoi que ce soit dans l'entreprise. On a continué à faire ce qu'on a toujours fait, c'est-à-dire des livres de sciences humaines, dont des livres d'histoire [...] On a expliqué ce qu'on faisait à quelques personnes, c'était important de parler aux gens pour éviter les commérages. On n'a rien fait de particulier si ce n'est de maintenir le cap<sup>872</sup>.

Les succès commerciaux dans le secteur des livres historiques reposent sur des auteurs proches de Denis Vaugeois et de Gaston Deschênes, notamment Jacques Lacoursière et Raymonde Litalien. Gilles Herman est conscient que la question du renouvellement des auteurs, des genres et du lectorat se pose et que ça prend du temps avant que les changements se fassent sentir. Septentrion ne fait pas exception à la règle, d'autant que la moyenne d'âge du groupe d'auteurs, constitué autour de la personnalité de Denis Vaugeois avec lequel la maison a bâti sa réputation, est relativement majoritaire. La question du renouvellement par crainte d'un « effet de génération » deviendra cruciale pour Gilles Herman qui est conscient que ce qui a fait la force et la réputation de la maison peut devenir son principal talon d'Achille. Une dépersonnalisation de la maison était pourtant nécessaire pour éviter les effets de dépendance des auteurs aux fondateurs :

On a remplacé Denis Vaugeois par le Septentrion. Avant, c'était la maison d'édition d'un homme. Lorsqu'il évaluait des manuscrits, il aimait ou il n'aimait pas selon son humeur ! On a beaucoup plus de rigueur qu'avant et on ne reçoit pratiquement plus de manuscrits adressés à Denis [Vaugeois], c'est un signe que le transfert s'est effectué<sup>873</sup>.

---

<sup>872</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>873</sup> *Ibid.*

En plus d'une douzaine de lecteurs spécialisés, un comité éditorial a été créé pour approuver (ou refuser) les projets. Aucun projet ne peut être imposé par qui que ce soit. Les décisions finales reposent sur un comité de lecture constitué de Sophie Imbeault (histoire), d'Éric Simard (littéraire) et de Gilles Herman (direction générale). Cette évolution des politiques éditoriales ne provoque pas de tensions entre Gilles Herman et Denis Vaugeois. Ce dernier est conscient des contraintes de rentabilité de l'entreprise et de la nécessité d'être plus performant : « On vend autant de nouveautés que d'ouvrages de fonds, c'est meilleur pour les subventions<sup>874</sup>. » Dès 2006, Gilles Herman publie en ligne un palmarès des meilleures ventes, classées selon le nombre de réassorts demandés auprès de Dimédia. Plusieurs genres éditoriaux sont explorés, notamment la littérature jeunesse – *Contes et mystères de la forêt : l'aventure amérindienne* de Yvon Codère (Septentrion, 2006) – et les livres politiques. En cinq ans (2006-2010), Septentrion publie 20 titres dans cette catégorie, soit l'équivalent du nombre de titres publiés dans ce secteur entre 1988 et 2006.

### 3.2.3.1 Titres et auteurs marquants

L'année 2008 représente un moment charnière dans l'histoire de la maison qui s'apprête à célébrer son 20<sup>e</sup> anniversaire la même année que la ville de Québec lance d'importantes célébrations marquant le 400<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation par Samuel de Champlain. Les éditeurs souhaitent profiter des retombées d'un tel événement pour faire paraître plusieurs livres : *Québec en 1608 cases* de Nicole Hannequart, un recueil de mots croisés ayant pour thème l'histoire de la ville de Québec, *Les fondations de l'Acadie et de Québec (1604-1611)*, une nouvelle édition des *Voyages* de Samuel de Champlain établie, annotée et présentée par Éric Thierry, suivie de la biographie du fondateur de la ville de Québec : *Samuel de Champlain. L'entrepreneur et le rêveur* de Maurice K. Séguin. Deux titres seront marquants et connaîtront d'importants succès commerciaux : *La mesure d'un continent. Atlas historique de l'Amérique du*

---

<sup>874</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Denis Vaugeois*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (67 minutes).

*Nord (1942-1814)* de Raymonde Litalien, Jean-François Palomino et Denis Vaugeois (Septentrion, 2007) et le cinquième tome de *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière (Septentrion, 2008).

Publié en collaboration avec BANQ, BNF et les Presses de l'Université Paris-Sorbonne, *La mesure d'un continent* est un ouvrage imposant – 300 pages couleurs rehaussées d'or, 200 cartes grand format, relié sous jaquette – décliné en trois éditions différentes : « régulière » (89 \$), édition prestige (125 \$) et édition de luxe (250 \$). Le premier tirage (3 000 exemplaires) est écoulé en quelques semaines et une réimpression doit être lancée en urgence pour répondre à la demande. Pour accélérer la production, le format original du livre est réduit de façon homothétique pour l'adapter aux presses d'un imprimeur capable de livrer la réimpression dans les meilleurs délais. En quelques mois, plus de 9 000 exemplaires de *La mesure d'un continent* sont vendus, un « exploit pour un ouvrage historique<sup>875</sup> ». Pendant plus d'un an, cet ouvrage est classé dans le palmarès des 10 meilleures ventes annuelles du Septentrion. En plus des importantes retombées commerciales, *La mesure d'un continent* reçoit plusieurs récompenses dont le Prix de l'Académie des sciences morales et politiques de l'Institut de France, le prix Marcel-Couture du Salon du livre de Montréal 2008 et une mention spéciale de l'Institut d'histoire de l'Amérique française<sup>876</sup>.

La parution du cinquième tome de la série *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière (*t.5 : 1960-1970*, 2008) constitue un événement et une manne inespérée après plus de dix ans d'attente. L'ouvrage connaît un succès équivalent aux quatre précédents tomes, dont il relancera les ventes. Les deux succès de l'année 2008 sont des projets dont l'influence et l'implication de Denis Vaugeois, en tant qu'auteur et éditeur, ont été déterminantes. Gilles

---

<sup>875</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>876</sup> BANQ. « *La mesure d'un continent* remporte deux prestigieux prix », [En ligne], 20 novembre 2008, [http://www.banq.qc.ca/a\\_propos\\_banq/salle\\_de\\_presse/nouvelles/nouvelle.html?n\\_id=30ed2a4a-bee1-4c5b-942f-27b70b17a429](http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/salle_de_presse/nouvelles/nouvelle.html?n_id=30ed2a4a-bee1-4c5b-942f-27b70b17a429) (Page consultée le 21 mars 2012).

Herman est conscient qu'une stratégie de conservation est nécessaire pour maintenir l'image de la maison. Il décide de revenir aux sources en publiant la réédition du journal *Boréal Express* (tome 1 : 1524-1660, 2009 ; tome 2 : 1760-1810, 2010 ; tome 3 : 1810-1841, 2010) de Gilles Boulet, Jacques Lacoursière et Denis Vaugeois. L'aventure est si ambitieuse (plus de 630 pages) que les Éditions du Boréal se désistent et cèdent au Septentrion le droit exclusif de rééditer, en collaboration avec BAnQ, « l'incomparable *Boréal Express*<sup>877</sup> » qui a fait la renommée des historiens cinquante ans plus tôt. L'analyse des titres et des auteurs marquants indique que la diversification éditoriale, provoquée par Gilles Herman, est payante. Le succès critique et commercial de « Hamac », notamment des *Chroniques d'une mère indigne*, démontre qu'il est possible de se diversifier sans perdre « l'âme » de la maison. Plusieurs autres titres de fiction se distinguent, notamment *Un taxi, la nuit* de Pierre-Léon Lalonde (Hamac-carnets, 2007) et *L'Essence de la vie* de Andréa Richard (Septentrion 2008). Dans le secteur « essais politiques », plusieurs ouvrages se classent dans les palmarès des meilleures ventes, notamment *L'Erreur. L'échec américain en Irak cinq ans plus tard* de Charles-Philippe David, Karine Prémont et Julien Toureille (Septentrion, 2008), *L'État n'est pas soluble dans l'eau bénite* de Sam Haroun (Septentrion, 2009) et *Les Fonctionnaires* de Jean Laliberté (Septentrion, 2009).

### 3.2.4 Modes d'échanges et partenariats

#### 3.2.4.1 Un réseau local

En 2008, la collaboration entre Septentrion et McGill-Queen's University Press (MQUP) s'intensifie. Trois beaux-livres s'ajoutent à la vingtaine de titres disponibles au catalogue distribué par MQUP : *Mapping a Continent. Historical Atlas of North America (1492-1814)* – traduction de *La mesure d'un continent* de Jean-François Palomino, Raymonde Litalien et Denis Vaugeois – (Septentrion, 2007), *Gold in the Americas* – traduction de *Or des Amériques* sous la

---

<sup>877</sup> FESSOU, Didier. « Réédition de l'incomparable *Boréal Express* ». *Le Soleil* [En ligne], 22 novembre 2009, <http://www.lapresse.ca/le-soleil/arts-et-spectacles/livres/200911/21/01-923864-reedition-de-lincomparable-boreal-express.php> (Page consultée le 17 mars 2013).

direction de Hélène Dionne – (Septentrion, 2008) et *Managing Canada’s Fisheries : from early days to the year 2000* – traduction de *La gestion des pêches au Canada. Des premiers jours jusqu’à l’an 2000* de Joseph Gough (Septentrion 2008). Septentrion publie les titres simultanément en français et en anglais, il ne s’agit plus de coéditions. La maison intensifie sa présence au Canada anglais en distribuant sa production par l’intermédiaire, selon les ententes, de trois distributeurs : MQUP, Diffusion Dimédia et Véhicule Press (V Press). En dehors du projet *Ex Machina* de Patrick Caux et Bernard Gilbert (Septentrion / L’instant même, 2008), les   ditions du Septentrion ne réalisent plus de coéditions avec des éditeurs locaux, ayant atteint un niveau d’indépendance éditoriale et d’autonomie financière. Par contre, la maison se fait solliciter par plusieurs institutions muséales – BAnQ, Musée de la civilisation de Québec – qui souhaitent s’associer pour la publication d’ouvrages complexes nécessitant des investissements importants. La perception de la maison s’est inversée en quelques années grâce à la reconnaissance de son expertise historique, éditoriale et technique particulière.

#### 3.2.4.2 Un réseau international

   l’international, les retombées sont modestes, faute d’intérêts de la part de Gilles Herman pour les coéditions : « On a essayé, mais c’est compliqué de faire des projets de coédition ou de la vente de droits. L’expansion sur les marchés extérieurs, j’ai fait une croix là-dessus. Il y a sans doute des opportunités, mais c’est tellement d’énergie, ça ne marche jamais et c’est difficile de se faire payer<sup>878</sup>. » La concurrence pour l’obtention de cessions de droits fait augmenter les enchères, notamment les montants des à-valoir exigés par les éditeurs étrangers (ou leurs agents). Gilles Herman refuse ce principe : « On n’a jamais donné d’à-valoir aux auteurs. C’est un frein, mais on ne cède pas sur cette question et c’est pour ça qu’on ne fait pas de traduction ou d’achats de droits, c’est parce qu’il faut donner des à-valoir<sup>879</sup>. »

---

<sup>878</sup> GEN  T, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>879</sup> *Ibid.*

### 3.2.5 Politiques commerciales

#### 3.2.5.1 Diffusion et distribution exclusives

Depuis 1988, les Éditions du Septentrion sont diffusées et distribuées par Diffusion Dimédia. Dès son arrivée, Gilles Herman engage un bras de fer avec le diffuseur, lui reprochant son manque de considération pour les titres publiés par la maison d'édition : « Si les libraires ne lisent pas nos livres, c'est que les représentants ne lisent pas nos livres. Septentrion était un petit peu acquis<sup>880</sup>. »

Ce constat implique un changement de comportement vis-à-vis du diffuseur auprès duquel Herman veut faire valoir le catalogue de la maison. Plusieurs stratégies sont déployées pour tenter de se rapprocher de Dimédia : présentation des programmes aux commerciaux, organisation de journées de libraires et rapatriement des activités lors des salons du livre. Finalement, le succès commercial des *Chroniques d'une mère indigne* va attirer l'attention du diffuseur : « La grosse différence pour eux, c'est quand tu as du succès. La journée où tu vends un livre, ils s'intéressent à toi ! On est devenu digne d'intérêt parce qu'on vendait. Notre chiffre d'affaires a toujours été faible par rapport aux autres éditeurs. Maintenant, on doit être le 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> éditeur québécois, après Boréal et Alto, chez Dimédia<sup>881</sup>. » La crainte que les titres du Septentrion soient noyés dans la masse des catalogues et fonds diffusés et distribués est réelle, d'autant que Dimédia est une société affiliée aux Éditions du Boréal (dont Pascal Assathiany est directeur général et principal actionnaire) et au groupe éditorial français Le Seuil-La Martinière<sup>882</sup>.

---

<sup>880</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>881</sup> *Ibid.*

<sup>882</sup> En 2006, Diffusion Dimédia compte le plus grand nombre d'éditeurs dans son écurie avec 45 maisons d'édition nationale et 119 maisons étrangères représentées selon l'*Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2006*. Comme l'indique Frédéric Brisson, « ce chiffre n'est pas nécessairement indicateur du chiffre d'affaires de la société, mais donne une bonne idée de la complexité de la communication et de la logistique que cela implique dans la gestion interne, de même que de la diversité des titres avec lesquels doivent composer les représentants ». SOURCE : BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 71.

Bien qu'il reconnaisse la qualité du service et la réputation de Dimédia auprès des libraires, Gilles Herman est méfiant, contrairement à son prédécesseur, face aux pratiques commerciales du diffuseur, craignant qu'il ait des préjugés favorables envers les maisons d'édition affiliées qui peuvent bénéficier d'un traitement de faveur, contrairement aux éditeurs indépendants québécois. Dimédia organise des journées entre auteurs, éditeurs, libraires, bibliothécaires et journalistes pour présenter le programme commercial. Jamais les Éditions du Septentrion n'ont été conviées à ces journées jusqu'au succès des *Chroniques*. Gilles Herman a demandé, à la blague, à Pascal Assathiany : « Pourquoi n'appelles-tu pas ça les journées Boréal-Seuil ? » Dans les faits, il considère que le programme du Septentrion n'est pas seulement « noyé » dans la masse des diffusés, mais qu'il est tout simplement pas suffisamment représenté : « On fait des livres, mais ils ne se vendent pas<sup>883</sup> ! » Cette constatation le motive à redoubler d'efforts auprès de Dimédia en s'impliquant activement dans la commercialisation.

### 3.2.5.2 Implications dans la commercialisation

Gilles Herman décide de se charger des présentations auprès de l'équipe commerciale et tente de se rapprocher des représentants pour qu'ils lisent (enfin) les livres du Septentrion. Au même moment, il s'associe avec trois éditeurs « en marge » – Lux éditeur, Écosociété et les Éditions du remue-ménage – pour organiser des rencontres avec des libraires à Montréal (automne) et à Québec (printemps) en se partageant les coûts. La formule souple et conviviale connaît un succès immédiat en marge des journées Dimédia jugées trop formelles. Le diffuseur souhaite s'associer à la formule et l'organisation logistique est confiée à Éric Simard, le responsable des communications du Septentrion. Selon Gilles Herman :

Ça nous permet d'imposer nos propres règles. Chaque éditeur, que ce soit Boréal, Seuil, Remue-ménage ou Septentrion, dispose de 20 minutes pour

---

<sup>883</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

présenter ses nouveautés. On détermine l'ordre de passage. On fait les plans de table pour le repas de midi pour favoriser les rencontres et pour que le milieu du livre se parle. Ça nous apporte un peu plus de considérations de la part de Dimédia<sup>884</sup>.

Selon la volonté de Vaugois, les Éditions du Septentrion ont toujours eu leur propre stand dans les salons du livre par souci d'indépendance. Dès son arrivée, Gilles Herman dénonce cette stratégie qui implique des investissements importants pour des retombées financières limitées, voire négatives. Septentrion participe désormais aux salons du livre sous la bannière de Dimédia pour augmenter la présence de la maison dans des événements et améliorer la considération du diffuseur envers la maison. La question de la vente directe par l'intermédiaire du site Internet se pose. Dès 2006, Gilles Herman publie un texte intitulé « Vendre ou ne pas vendre ? » dans lequel il s'interroge sur la nécessité de vendre les livres en ligne :

Depuis plusieurs semaines, ma conscience me travaille quant au fait de vendre directement nos livres sur notre site Internet. [...] En offrant de commander les livres sur notre site, montre-t-on un manque de respect envers notre premier allié : le libraire ? L'expérience nous montre que l'on ne s'adresse pas à la même clientèle<sup>885</sup>.

Entre 2006 et 2010, le site Internet connaît des transformations majeures permettant, entre autres, de consulter le catalogue, de feuilleter les livres, d'effectuer des recherches par mots-clés et de commander des livres (papier et numérique). Dès 2007, la plupart des ouvrages du catalogue sont disponibles en ligne dont plus de 300 titres au format numérique. Le recours à

---

<sup>884</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>885</sup> HERMAN, Gilles. « Vendre ou ne pas vendre ? », *Kamoulox*, [En ligne], 22 septembre 2006, <http://www.septentrion.qc.ca/blogue/vendre-ou-ne-pas-vendre> (Page consultée le 21 mars 2013).

cette forme d'autodiffusion par vente directe s'explique par les difficultés de commercialiser une partie du catalogue du Septentrion, spécialisée en histoire, dans le réseau traditionnel des librairies : « On veut aller à la rencontre de notre public, ce ne sont pas des ventes qu'on vole aux libraires. Ils nous aiment, mais ils ne défendent pas nos livres<sup>886</sup>! » Les ventes directes sont motivées par le désir de solliciter les partenaires « naturels » du Septentrion, c'est-à-dire les sociétés d'histoire et de généalogie, les archivistes, etc. Cette stratégie repose sur une implication active dans des activités promotionnelles directes qui sont revues de fond en comble. Il est décidé de rapatrier à l'interne les relations de presse et de les confier à Éric Simard, engagé pour l'occasion.

### 3.2.5.3 Pratiques promotionnelles

Les Éditions du Septentrion et la collection « Hamac » publient séparément un catalogue général présentant les nouveautés et les titres du fonds. Ils sont distribués dans les salons du livre et, dans le cas du catalogue Septentrion, lors d'événements, de rencontres et de conférences historiques, généalogiques et archivistiques. Cette pratique assure à la maison d'édition une visibilité importante dans les librairies, les bibliothèques et les centres d'archives où on apprécie les catalogues papier, plus simples à consulter et à archiver. Gilles Herman tient à la complémentarité entre les deux formes de diffusion (papier et électronique) des catalogues de la maison.

Alors que la collection « Hamac » bénéficie d'un site Internet [[www.hamac.qc.ca](http://www.hamac.qc.ca)] qui est une simple vitrine du catalogue, Septentrion dispose d'un site informatif, interactif et transactionnel [[www.septentrion.qc.ca](http://www.septentrion.qc.ca)]. Dès 2007, le site propose des « carnets », sous forme de blogues publiés et mis à jour régulièrement par des auteurs – Jean Laliberté, Dean Louder et Jean Proulx – et les éditeurs – Gaston Deschênes, Sophie Imbeault, Éric Simard et Denis Vaugeois –

---

<sup>886</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

de la maison. Par l'intermédiaire des réseaux sociaux, les prises de position, les coups de cœur et les commentaires des différents blogueurs sont diffusés largement. Une liste de meilleures ventes est publiée régulièrement en ligne par Gilles Herman, assortie de réflexions sur les mutations du monde du livre, telles que les défis du numérique, la question de la survie des librairies ou des avantages de l'instauration d'une réglementation sur le prix unique<sup>887</sup>. Les possibilités de promotion, de diffusion et de distribution en ligne pour une maison d'édition spécialisée sont importantes. En faisant des ventes directes, les coûts de développement du site sont amortis<sup>888</sup>.

Ces stratégies commerciales permettent à Gilles Herman de faire sa marque, de trouver sa place et de réaffirmer son rôle au sein de l'entreprise. Son expertise technologique lui a permis d'acquérir une autorité et une légitimité nécessaires pour consolider une image renouvelée du Septentrion, plus jeune, plus moderne, bref « branché sur son temps<sup>889</sup> ». En 2007, l'arrivée d'Éric Simard à la direction des communications a provoqué un changement majeur dans la relation entre diffusion, promotion et relations de presse : « Une des premières choses que j'ai faites, c'est d'engager Éric [Simard]. Notre présence médiatique a été augmentée, on est beaucoup plus présent qu'avant et pour les auteurs, c'est important<sup>890</sup>! » Bien que son mandat principal soit d'assurer les relations de presse, il développe les activités commerciales en organisant, par exemple, les journées libraires. Son expérience d'auteur lui permet d'être à l'écoute, d'instaurer une relation de confiance et de fidéliser les auteurs à la maison d'édition alors plongée en pleine restructuration<sup>891</sup>.

---

<sup>887</sup> HERMAN, Gilles. *Kamoulox*, [En ligne] <http://blogue.septentrion.qc.ca/gilles-herman/> (Page consultée le 21 mars 2013).

<sup>888</sup> HERMAN, Gilles. « Vendre ou ne pas vendre ? », *Kamoulox*, [En ligne], 22 septembre 2006, <http://www.septentrion.qc.ca/blogue/vendre-ou-ne-pas-vendre> (Page consultée le 21 mars 2013).

<sup>889</sup> HERMAN, Gilles. *Catalogue général 2007*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2007, p. 2.

<sup>890</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>891</sup> Éric Simard est l'auteur de deux romans – *Martel en tête* (Les Intouchables, 1998) et *Cher Émile* (Hamac, 2006) – et du recueil de nouvelles, *Être* (Hamac, 2009).

Son rôle s'avère important lors de la période de flottement entre le départ de Denis Vaugeois et l'arrivée de Gilles Herman : « On a augmenté la présence médiatique du Septentrion. Quelques auteurs ont fait le saut, mais ils ont fini par revenir. Ils ont réalisé que leur place naturelle était avec nous et qu'ils étaient mieux servi ici qu'ailleurs<sup>892</sup>. »

### 3.2.6 Position dans le champ

#### 3.2.6.1 Relation avec les pairs

Compte tenu des succès des dernières années, la position du Septentrion dans le champ éditorial a évolué. Depuis l'arrivée de Gilles Herman, les efforts de diversification se justifient par la nécessité d'adapter le catalogue et la structure aux réalités du marché du livre au Québec. Selon les statistiques de BAnQ, 6 472 titres ont été publiés par des maisons d'édition commerciales au Québec en 2010, dont près de la moitié est de la catégorie « Langues et littérature » avec 3 174 titres publiés (49 %). En histoire, 164 titres ont été publiés (2,7 %), soit un recul de 46 % en quatre ans. La production a fluctué en fonction des événements historiques, comme le 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec, qui semble avoir stimulé l'intérêt des éditeurs. Entre 2006 et 2010, le nombre de monographies sur l'histoire du Québec est passé de 128 titres (2006) à 158 titres (2008) pour chuter à 95 titres publiés (2010), soit un recul de 40 %. Sur la même période, les tirages moyens de cette catégorie subissent une hausse, puis une baisse significative : 2 603 exemplaires (2006), 2 936 ex. (2008) et 1 293 ex. (2010), soit un recul de 55 % en deux ans<sup>893</sup>.

Septentrion occupe une place significative dans le champ éditorial à la suite des changements éditoriaux et commerciaux qui reposent sur un équilibre entre l'expertise historique de la maison et le développement de titres et de collections destinés à différents types de marchés. La

---

<sup>892</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Sillery, 5 juillet 2012, Entrevue (88 minutes).

<sup>893</sup> LAFORCE, Mireille. *Statistiques de l'édition au Québec en 2010. Publications imprimées éditées en 2010*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2011, p. 30-34.

création de « Hamac » a permis de se faire une place dans le champ éditorial sans pour autant altérer l'image de marque du Septentrion. Bien que le nombre de titres littéraires publiés par Septentrion soit négligeable (0,67 % de l'ensemble de la production), les impacts ont été importants compte tenu du succès des *Chroniques d'une mère indigne* de Caroline Allard (Hamac, 2007-2009), dont le second tome a connu une réception médiatique et commerciale importante<sup>894</sup>.

En quelques années, la valeur symbolique du catalogue, déterminée par le nombre de reconnaissances accordées par le milieu littéraire, a augmenté de façon significative. En cinq ans (2006-2010), la maison a récolté une vingtaine de prix et de récompenses, soit le double des distinctions reçues pendant la période 1988-1998. La diversification s'avère payante puisque la maison reçoit désormais des prix dans des secteurs différents du champ historique, notamment les Prix littéraires du Gouverneur général ou le Prix des libraires du Québec.

### 3.2.6.2 Relations avec le milieu associatif et les pouvoirs publics

Suivant l'exemple de Denis Vaugeois, Gilles Herman s'implique au sein de l'Association nationale des éditeurs de livre (ANEL) dont il sera vice-président, section Édition littéraire (2007-2009). Il siège sur différents comités (édition littéraire, Québec édition, BTLF, crédit d'impôt) qui lui permettent à la fois de se faire connaître (et accepter) par ses pairs, de réseauter et de se démarquer grâce à son expertise. Dès 2007, il donne plusieurs conférences sur les enjeux et les défis du numérique pour l'édition. Un an plus tard, il siège sur le comité numérique qui est à l'origine du développement de la plateforme et de l'agrégateur numérique ANEL/De Marque qui verra le jour en 2009<sup>895</sup>.

---

<sup>894</sup> INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Palmarès annuel des livres les plus vendus au Québec*. [En ligne], <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/livre/palmares/index.html> (Page consultée le 12 mars 2013).

<sup>895</sup> HERMAN, Gilles. « Le livre numérique [3] : l'agrégateur québécois », *Kamoulox* [En ligne], 5 septembre 2009 <http://www.septentrion.qc.ca/blogue/le-livre-numerique-3-lagregateur-quebecois> (Page consultée le 13 mars 2014).

À l'automne 2010, Gilles Herman relance avec deux autres éditeurs, Antoine Tanguay (Alto) et Arnaud Foulon (Hurtubise), le Groupement des éditeurs littéraires (Geli) pour dénoncer l'absence de visibilité et de promotion de la littérature québécoise. Dès le départ, il est remarqué pour sa participation active au mouvement pour « la défense et la promotion de la littérature d'ici<sup>896</sup> ». Vingt-six éditeurs québécois se joignent au mouvement, dont plusieurs maisons qui ne sont pas membres de l'ANEL comme Québec Amérique, Boréal et les groupes Librex et Ville-Marie Littérature, appartenant à Québecor. Bien que l'initiative soit en marge de l'ANEL, elle ne s'oppose pas à l'association professionnelle à laquelle les éditeurs littéraires reprochent de ne pas leur offrir « la possibilité d'une voix commune<sup>897</sup> ». Deux ans plus tard, la plupart des maisons membres du Geli réincorporent l'ANEL suite à une réorganisation majeure de l'association. En quelques années, Gilles Herman s'est taillé une place significative au sein des associations professionnelles (ANEL, ADELFI, ALQ) qui n'hésitent pas à le consulter sur les questions du numérique dont il est un des précurseurs et des plus ardents défenseurs au Québec.

---

<sup>896</sup> LALONDE, Catherine. « Un nouveau regroupement pour les éditeurs littéraires voit le jour », *Le Devoir*, [En ligne], 16 novembre 2010, <http://www.ledouvoir.com/culture/livres/311053/un-nouveau-regroupement-pour-les-editeurs-litteraires-voit-le-jour> (Page consultée le 14 mars 2014).

<sup>897</sup> LEMAY, Daniel. « Geli milite pour la "bibliodiversité" », *La Presse*, [En ligne], 16 novembre 2010, <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201011/16/01-4343121-edition-geli-milite-pour-la-bibliodiversite.php> (Page consultée le 13 mars 2014).

## 5. Discussion et conclusion

Selon notre hypothèse de départ, le processus de transmission du Septentrion est marqué par une logique de conservation motivée à la fois par une nécessité de continuité et par l'obligation de faire des innovations éditoriales, commerciales et technologiques. Le recours à ces stratégies s'est imposé au repreneur pour des questions économiques, mais aussi pour lui donner le temps d'acquérir la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise et, plus largement, à la reconnaissance dans le champ éditorial. Si des changements semblent inévitables, ils s'inscrivent toujours dans la filiation du projet éditorial initial souhaité par les deux fondateurs du Septentrion.

Selon Gilles Herman, les choses se sont faites tranquillement, sans « imposer quoi que ce soit <sup>898</sup> », en évitant de prendre des risques, le temps d'être accepté. Cette prudence s'explique par la spécialisation en histoire du Septentrion, dont Denis Vaugeois incarne (encore) la figure fondatrice. En dix ans, la maison est devenue « la principale maison d'édition en histoire au Québec <sup>899</sup> ». Le succès de la série *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière a renforcé la spécialisation du Septentrion dont le catalogue est consacré principalement à l'histoire. Au moment où la question de la transmission se pose, Denis Vaugeois approche deux historiens, Gaston Deschênes et Marcelle Cinq-Mars, pour leur proposer de prendre la relève de l'entreprise. Bien que Gaston Deschênes ait assumé les fonctions de direction générale pendant plusieurs années (1993-2000), il décline l'offre, soucieux de se consacrer à sa carrière à l'Assemblée nationale du Québec. Il demeure toutefois un auteur et collaborateur de la maison. De son côté, Marcelle Cinq-Mars décline l'offre, faute d'intérêt pour l'entreprise, d'autant plus que Gilles Herman, le gendre de Denis Vaugeois, venait de se joindre à l'équipe pour informatiser la maison.

---

<sup>898</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gilles Herman*, Québec, 1<sup>er</sup> juin 2009, Entrevue (72 minutes).

<sup>899</sup> VAUGEOIS, Denis. « Présentation des nouveautés », *Catalogue 1988-1998*, Sillery, Septentrion, 1998, p. 2.

L'arrivée de Gilles Herman en 1998 marque le début d'un processus de relève qui va durer huit ans pendant lesquels Denis Vaugeois va transmettre à son gendre ses connaissances et lui permettre de s'approprier le métier d'éditeur à travers un transfert progressif des responsabilités. Les premières années de cohabitation sont marquées par un (nécessaire) désir de continuité. Le recours à une stratégie de conservation se justifie parce que Gilles Herman est inconnu, étant un émigrant fraîchement arrivé au Québec ne bénéficiant pas de formation (capital culturel) ou de réseaux (capital social). Il ne bénéficie pas encore de la reconnaissance justifiant sa position à la direction de l'entreprise et, plus largement, dans le monde du livre au Québec. Conscient de ses carences, il s'investit, sous la supervision de son beau-père, dans plusieurs projets pour acquérir la culture générale et les connaissances nécessaires au travail d'historien et d'éditeur, et pour être crédible auprès des auteurs, de l'équipe et des collaborateurs du Septentrion qui sont, pour la plupart, des historiens.

En quelques années, Gilles Herman prend de plus en plus de place et dès qu'il est nommé directeur général (2001-2002), il engage un processus d'évolutions majeures qui demeurent toutefois proches des intérêts et des compétences de ce dernier. Selon Pierre Bourdieu :

Le vieillissement advient aux entreprises et aux auteurs lorsqu'ils demeurent attachés (activement ou passivement) à des modes de production qui, surtout s'ils ont font date, sont inévitablement datés ; lorsqu'ils s'enferment dans des schèmes de perception ou d'appréciation qui, convertis en normes transcendantes et éternelles, interdisent d'accepter ou même d'apercevoir la nouveauté. C'est ainsi que tel marchand ou tel éditeur qui a joué un moment un rôle de découvreur peut se laisser enfermer dans le *concept institutionnel* (tel que « nouveau roman » ou « nouvelle peinture américaine ») qu'il a lui-même contribué à produire, dans la définition sociale par rapport à laquelle se déterminent les critiques, les lecteurs et

aussi les auteurs plus jeunes qui se contentent de mettre en œuvre les schèmes produits par la génération des initiateurs<sup>900</sup>.

Gilles Herman est conscient qu'il doit faire évoluer l'entreprise, mais la présence, le parcours et l'importance des deux fondateurs – qui cumulent les rôles d'historien, d'auteur, d'éditeur et surtout d'« initiateurs » du Septentrion – sont accablants. Ces derniers font partie de « ceux qui ont *fait date* et qui luttent pour durer » et, par défaut, condamnent le repreneur à collaborer pour conserver les acquis. Toutefois, ce dernier souhaite à son tour « faire date », c'est-à-dire « imposer sa marque, faire reconnaître, au double sens, sa différence et faire exister, au-delà des positions déjà occupées, à l'avant-garde, une nouvelle position<sup>901</sup> ». En affirmant qu'il n'a rien imposé, Gilles Herman reconnaît qu'il a eu recours à une stratégie de conservation, le temps qu'il acquière une légitimité nécessaire pour justifier sa nomination à la direction de l'entreprise. Dans un premier temps, sa quête de reconnaissance va s'appuyer sur ses compétences technologiques qui vont faciliter le développement d'innovations éditoriales et commerciales, comme l'édition électronique, la vente en ligne et la constitution d'un fonds d'archives numériques. Cette stratégie a le double avantage de mettre en valeur le fonds éditorial de la maison, selon la volonté des fondateurs, tout en diversifiant les sources de revenus. Entre-temps, l'entreprise a évolué, étant passée d'un mode de fonctionnement « artisanal », animé par des bénévoles passionnés proches des familles des deux fondateurs qui s'y consacrent le soir et les fins de semaine, à un mode « entrepreneurial » où les exigences de rentabilité sont réelles. Gilles Herman engage alors une diversification éditoriale en créant la collection littéraire « Hamac ».

---

<sup>900</sup> BOURDIEU, Pierre. *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Le Seuil, 1992, p. 259.

<sup>901</sup> BOURDIEU, Pierre. « Le champ littéraire », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 89, n°1, 1991, p. 24.

Pour éviter toutes sanctions, qu'elles soient internes (désapprobation de Denis Vaugeois) ou externes (craintes de sanctions du champ littéraire, notamment des auteurs de la maison), Gilles Herman a recours à une stratégie de dissimulation lors de la création de la collection « Hamac ». Elle bénéficie d'une image de marque et d'une grille graphique distinctes, volontairement éloignées du Septentrion qui affirme (toujours) être une maison d'édition spécialisée en histoire. Pour atténuer les craintes que les perceptions envers la maison changent, Vaugeois et Herman recrutent une jeune historienne, Sophie Imbeault, dont le mandat est d'assurer la continuité de la mission initiale. Son arrivée précède de quelques mois la création de la collection « Hamac », lancée à l'automne 2005. L'entreprise repose désormais sur une bicéphalie éditoriale, où Gilles Herman porte la responsabilité commerciale (*publisher*) et Sophie Imbeault la responsabilité éditoriale (*editor*) et la caution nécessaire pour rassurer les historiens de la maison inquiets face aux changements récents. Ce mode de fonctionnement persuade Denis Vaugeois de se retirer un an plus tard de la direction et de la propriété de l'entreprise, dans laquelle il conserve néanmoins un rôle actif, étant auteur, éditeur et actionnaire minoritaire. Cette répartition des responsabilités au sein de l'entreprise permet au Septentrion de rayonner en légitimant les positions et les postures adoptées par chacun. En quelques années (1998-2006), Gilles Herman a fait sa marque au sein de l'entreprise qu'il dirige et, plus largement, dans le monde du livre au Québec. Personne ne met en cause sa légitimité et il n'hésite pas à prendre position dans les débats et à dénoncer les difficultés du monde du livre au Québec à travers son blogue qui résume son parcours d'éditeur :

S'il y a bien une question qui me met mal à l'aise, c'est l'inévitable : « Alors, comment vont les affaires ? » Trois choix de réponses s'offrent à l'éditeur averti. Le très optimiste et un peu fanfaron « Excellent, ça va vraiment bien, nous sommes en expansion, les ventes n'ont jamais été aussi bonnes. Une grande année, et vous n'avez encore rien vu. » Le déprimant « Pas terrible, vous savez,

le secteur du livre, c'est difficile, hier encore j'ai dû brûler ma chaise dans le foyer pour me chauffer un peu. » Ou encore le normand « Couci-couça, on fait aller, ça monte et ça baisse. »

Je réponds désormais par un « Ça va » [...] « Ça va », tout simplement. Bien ou mal, l'équipage du Septentrion s'accroche au bateau tandis qu'il poursuit sa route. Tout de même de beaux livres publiés. Une meilleure couverture médiatique, indubitablement. Quelques prix qui réchauffent. Une maturité qui s'affirme et s'affiche. Ni pessimiste ni optimiste, je regarde l'avenir avec sérénité. J'ai confiance dans notre travail, dans ceux qui m'entourent, je sais que le ciel est bleu et calme là-bas, devant. Tant pis si quelques tempêtes m'en séparent. Après tout, la rose des vents en figure de proue, comment pourrions-nous nous perdre<sup>902</sup> ?

---

<sup>902</sup> HERMAN, Gilles. « Comment vont les affaires ? », *Kamoulox* [En ligne], 21 décembre 2011 <http://blogue.septentrion.qc.ca/gilles-herman/2011/12/> (Page consultée le 13 mars 2014).

## CHAPITRE 5

### STRATÉGIE DE SUBVERSION/TRANSFORMATION

#### XYZ Éditeur, de l'acquisition à l'intégration

6 novembre 2008. Selon *Le Devoir*, les Éditions Hurtubise auraient fait l'acquisition de XYZ Éditeur pour « assurer la relève<sup>903</sup> » des deux propriétaires, André Vanasse et Gaëtan Lévesque. En janvier 2009, les auteurs reçoivent une lettre signée par Hervé Foulon, le président-directeur général de Hurtubise, qui vise à les rassurer : « Cette nouvelle a pu vous surprendre, voire vous inquiéter, surtout que les médias ont l'art d'emprunter des raccourcis pour publiciser une telle annonce. [...] J'ai conclu cette transaction en ayant à l'esprit le respect des orientations et de la politique éditoriale des Éditions XYZ et la volonté ferme d'encourager la maison à poursuivre son travail dans le même sens<sup>904</sup>. » Par ces mots, Hervé Foulon souhaite apaiser les craintes, notamment celles des journalistes : « Si les éditeurs de littérature sont obligés de vendre leur âme pour survivre, c'est qu'il y a péril en la demeure<sup>905</sup>. » Plusieurs auteurs vont d'ailleurs chercher à reprendre leurs droits sur leurs titres, inquiets et déçus de l'acquisition de XYZ Éditeur par les Éditions Hurtubise, mais la majorité acceptera de prêter allégeance au nouveau propriétaire.

Dans la première partie de ce chapitre, nous retraçons les origines de XYZ, de la création en 1985 de *XYZ. La revue de la nouvelle*, sous la direction de Gaëtan Lévesque et Maurice Soudeyns, à la publication des premiers recueils, un an plus tard, qui annonce la création de XYZ Éditeur auquel se joint André Vanasse en 1990. Nous suivons ensuite l'évolution de

---

<sup>903</sup> MONTPETIT, Caroline. « Hervé Foulon achète les Éditions XYZ », *Le Devoir*, 6 novembre 2008 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/214367/herve-foulon-achete-les-editions-xyz> (Page consultée le 13 mars 2009).

<sup>904</sup> Voir annexe 12 « Lettre envoyée aux auteurs à la suite de l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise », p. 456.

<sup>905</sup> FORTIN, Marie-Claude. « Déception et joie », *La Presse*, 28 décembre 2008, [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/200812/28/01-813511-deception-et-joie.php> (Page consultée le 13 mars 2009).

l'entreprise pendant près de 20 ans. Nous verrons que Vanasse va marquer l'histoire de XYZ Éditeur en publiant une nouvelle génération d'auteurs dans la collection « Romanichels » qu'il dirige et qui deviendra la marque de prestige littéraire de la maison.

La seconde partie analyse la période de transition (2008-2011), en décrivant les modes de fonctionnement et les politiques éditoriales et commerciales de XYZ Éditeur à la veille de la vente de l'entreprise. Cette période est marquée par une série d'événements, parfois imprévisibles, qui vont marquer l'histoire de l'entreprise et des individus façonnée par la nécessité de continuité et de rationalisation à la suite de l'intégration des activités de XYZ au Groupe HMH.

La troisième et dernière partie s'interroge sur les effets de la vente sur XYZ Éditeur, rebaptisé les Éditions XYZ, quatre ans après la vente (2012). Qu'en est-il des politiques éditoriales qu'on l'on avait promis de préserver ? Hervé Foulon affirmait en 2008 vouloir conserver le même nom, le même catalogue, le même personnel et la même orientation éditoriale. Est-ce bien le cas ? Selon notre hypothèse, l'acquisition de XYZ Éditeur témoigne d'une stratégie de subversion/transformation, c'est-à-dire d'une logique d'acquisition et d'intégration d'un catalogue prestigieux, fortement doté en capital symbolique, motivée par une stratégie de repositionnement de Hurtubise et, plus largement, du Groupe HMH dans le champ littéraire. Bien que la continuité éditoriale soit nécessaire, les Éditions XYZ sont soumises aux contraintes de rentabilité ce qui entraîne des tensions entre les « garants » de la mission historique de la maison et les « partisans » d'un renouvellement éditorial et commercial nécessaire pour mieux s'adapter aux réalités du marché.

## 1. XYZ Éditeur en trois temps (1985-2008)

### 1.1 XYX. La revue de la nouvelle (1985)

#### 1.1.1 Origines

Au printemps 1985, Maurice Soudeyns et Gaëtan Lévesque lancent XYZ<sup>906</sup>. *La revue de la nouvelle* qu'ils définissent comme un « lieu tout à fait singulier<sup>907</sup> », réservé à la publication de nouvelles et de prose narrative brève<sup>908</sup>. Publiée quatre fois l'an, vendue en kiosque et en librairie, ainsi que par abonnement, la revue s'intéresse à la fiction et propose des entrevues, des dossiers thématiques et des comptes rendus consacrés à des auteurs. Le comité de rédaction, initialement composé de Julia Bettinotti, Michel Lord et André Carpentier, sera complété par une quinzaine de nouvellistes reconnus dont Jean-Paul Baumier, Sylvie Bérard, André Berthiaume, Gaëtan Brulotte, Diane-Monique Daviau et Hélène Rioux<sup>909</sup>. La création de XYZ coïncide avec un intérêt pour le genre de la nouvelle qui connaît depuis les années 1980 un succès sans précédent, résultat d'une série d'événements : lancement du prix Adrienne-Choquette récompensant l'auteur d'une nouvelle (1981) ; accroissement de l'intérêt du public et de la prescription scolaire ; création de plusieurs revues – *Solaris* (1974), *Moebius* (1977), *Stop* (1989) – et d'une maison d'édition, L'Instant même (1986), dédiées exclusivement à la

---

<sup>906</sup> Plusieurs hypothèses concernant l'origine du nom « XYZ » circulent. Selon François Gallays, il s'agit d'une référence à la (défunte) revue littéraire française *NYZ : Dernières Lettres avant la Nuit* – publiée de 1987 à 1992 – ou d'un clin d'œil à la nouvelle *An Indiscreet Journey* de Katherine Mansfield. Pour Gaëtan Brulotte, le choix du nom « XYZ » s'explique « parce qu'on n'en est plus à l'A, B, C du genre ». Selon Réginald Martel, XYZ est une référence directe aux carnets de voyage de Victor Hugo ; toutefois, précise Gaëtan Lévesque, le nom de XYZ vient du fait qu'ils n'arrivaient pas à trouver une raison sociale pour la revue : « On dit xyz quand on n'arrive pas à nommer quelque chose. Mais XYZ, ça ne s'oublie pas. C'est comme abc ». SOURCES : GALLAYS, François. « L'ABC de XYZ : revue d'une revue », dans POIRIER, Guy et Pierre-Louis VAILLANCOURT (dir.), *Le bref et l'instantané. À la rencontre de la littérature québécoise du XX<sup>e</sup> siècle*, Orléans, Éditions David, 2000, p. 116 ; BRULOTTE, Gaëtan. « Une décennie de nouvelles québécoises : 1980-1990 », *The French Review*, vol. 65, n<sup>o</sup>6, mai 1992, p. 964 ; MARTEL, Réginald. « Un bel automne en perspective », *La Presse*, 2 septembre 1990, p. C3 ; BENOIT, Jacques. « XYZ Éditeur : un nouveau bébé », *La Presse*, 8 septembre 2003, p. D3 ; RENAUD, Anne-Brigitte. « Chaconne », *nouvelles suivies de Études des stratégies éditoriales de l'Instant Même et de XYZ éditeur (1985-2000)*, mémoire à la maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Faculté des Lettres et sciences humaines, Département des lettres et communications, 2002, 179 p.

<sup>907</sup> SOUDEYNS, Maurice. « Présentation », *XYZ. La revue de la nouvelle*, vol. 1, n<sup>o</sup>1, 1985, p. 3.

<sup>908</sup> TREMBLAY, Nicolas. « Le quart de siècle (1985-2010) d'XYZ. *La revue de la nouvelle* », *Livre d'ici*, vol. 35, n<sup>o</sup>7, mars 2010, p. 14-16.

<sup>909</sup> MINELLE, Cristina. *La nouvelle québécoise (1980-1995). Portions d'univers, fragments de récits*, Québec, Éditions de L'Instant même, 2010, p. 20.

publication et à la diffusion de nouvelles<sup>910</sup>. Les origines de la revue sont indissociables du parcours des deux fondateurs, Maurice Soudeyns et Gaëtan Lévesque. Lecteurs assidus de nouvelles, ils se sont croisés au moment où l'un et l'autre étaient en quête d'un lieu spécifique pour publier de la nouvelle au Québec, un genre délaissé par les revues littéraires. Sentant qu'il y avait un besoin, voire « une nécessité<sup>911</sup> », ils décident de créer *XYZ. La revue de la nouvelle*.

### 1.1.2 Portrait des fondateurs

#### 1.1.2.1 Maurice Soudeyns

Né en 1944, Maurice Soudeyns est un poète et un nouvelliste, auteur d'une quinzaine de titres dont les recueils *L'Orée de l'éternité* (L'Hexagone, 1972) et *La Trajectoire* (L'Hexagone, 1974). Titulaire d'un baccalauréat en études françaises de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et d'un certificat en traduction de l'Université McGill, il collabore à plusieurs revues de poésie avant de fonder avec le libraire Yves Donzé, Soudeyns-Donzé Éditeurs, qui publiera six ouvrages – roman, nouvelles, théâtre et essais – en deux ans<sup>912</sup>. L'aventure de Soudeyns-Donzé Éditeurs est de courte durée, Soudeyns se consacrant désormais à la création en 1985 avec Gaëtan Lévesque de *XYZ. La revue de la nouvelle*.

Maurice Soudeyns participe activement aux huit premiers numéros de *XYZ. La revue de la nouvelle*, publiée trimestriellement jusqu'à son départ en 1986 provoqué par l'envie de se consacrer uniquement à l'écriture. Toutefois, il demeure proche de la maison d'édition, en tant que directeur de la collection de poésie « Phrases détachées » chez XYZ Éditeur pendant trois ans (1991-1994) pendant lesquels il publie deux recueils : *Le 31 express* (XYZ, 1991) et *Tout contre ton bien mon mal patiente* (XYZ, 1993).

---

<sup>910</sup> CARPENTIER, André. « XYZ, une introduction sans effraction », *Québec français*, n°66, 1987, p 41.

<sup>911</sup> VUILLEMIN-SALDUCCI, Pierre. « Nécessités québécoises. Entretien avec Gaëtan Lévesque », *NYX. Dernières lettres avant la nuit*, n° 10, 1989, p. 88.

<sup>912</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3, p. 137.

### 1.1.2.2 Gaëtan Lévesque

Né en 1950, Gaëtan Lévesque est titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en études littéraires de l'Université du Québec à Montréal (1979-1983)<sup>913</sup>. Alors qu'il est encore assistant de recherche en littérature québécoise, il accepte le poste de secrétaire de rédaction de la revue *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, où il côtoie André Vanasse, l'un de ses anciens professeurs de littérature (1979-1989)<sup>914</sup>.

Tout au long de son parcours, Gaëtan Lévesque cumule les fonctions : il est professeur de littérature québécoise et française au Département d'études littéraires à l'UQÀM où il est responsable de la revue de création *Nouvelles fraîches* (1983-1990), et membre du conseil d'administration de la Société de développement des périodiques culturels québécois (SODEP) dont il sera successivement vice-président (1985-1986) et président (1989-1990). En plus de faire partie de plusieurs jurys de concours de nouvelles, il publie des articles dans différentes revues et publications, dont *Voix et images*, le *Dictionnaire des œuvres littéraires du Québec* et *Montréal Campus (UQÀM)*. Il a signé quelques textes qui ont été publiés notamment dans les revues *Brèves* (France) et *Nouvelle Donne* (Belgique), dont deux nouvelles qui ont été traduites en espagnol au Mexique, au Venezuela et au Pérou<sup>915</sup>.

Au moment où Maurice Soudeyns et Gaëtan Lévesque publient les premiers numéros de *XYZ*. *La revue de la nouvelle*, ce dernier fonde, avec André Vanasse, Valmont éditeur, une maison d'édition qui ne publiera qu'un seul titre, *Nouvelles du Québec*, une anthologie destinée aux

---

<sup>913</sup> LÉVESQUE, Gaëtan. *Le discours de pouvoir adressé à la femme dans les émissions féminines télévisées*, Mémoire (M.A.), Université du Québec à Montréal, 1984, 91 p.

<sup>914</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>915</sup> En tant qu'anthologiste, Gaëtan Lévesque va diriger l'*Anthologie de récits vénézuéliens contemporains* (XYZ éditeur, 2009). De plus, il va colliger et présenter des anthologies de nouvelles québécoises publiées dans divers pays de l'Amérique latine : *Antología de cuentos quebequenses en el fin de siglo (1987-2000)*, Monte Ávila Editores Latinoamericana, Caracas (Venezuela), 2006 ; *La mano de Dios. Muestra del cuento quebequense contemporáneo*, Editorial Nido de Cuervos, Lima (Perú), 2006 ; *Días de Quebec. Antología de cuentos del Quebec contemporáneo*, Plan C Editores, México, 2003.

étudiants américains qui veulent s'initier à la littérature québécoise<sup>916</sup>. L'aventure sera de courte durée puisque l'envie de faire des livres sous la dénomination « XYZ » prend rapidement le dessus. La séparation entre la revue et la maison d'édition n'est pas franche, cette dernière étant, selon Gaëtan Lévesque, un « simple prolongement des activités<sup>917</sup> ». Rapidement, XYZ. *La revue de la nouvelle* est perçue par le milieu littéraire comme un laboratoire de création, incubateur de talents. Fort de la notoriété acquise par la revue, la pression de publier des livres s'intensifie, le comité de rédaction de la revue recevant, en moyenne, 500 ou 600 nouvelles par an auxquelles s'ajoutent des manuscrits de recueils dont le nombre de pages dépasse le format habituel d'une nouvelle (2 500 à 5 000 mots maximum). Sous l'impulsion de Gaëtan Lévesque, la décision de publier des livres est prise : « Nous avons décidé de nous lancer. Il s'agissait pour nous de progresser<sup>918</sup>. »

### 1.1.3 De la revue à XYZ Éditeur (1985)

Dès l'automne 1985, le nom « XYZ Éditeur » apparaît pour la première fois sur le recueil de poésie *Le jeu sans fin* d'André Marquis<sup>919</sup>, suivi de *Facéties* de Michel-Francis Lagacé (1986), et de *L'hiver au cœur* d'André Major (1987), qui inaugurent la collection « Novella ». À compter de cette date, le rythme de publication s'accélère – 2 titres (1987), 3 titres (1988), 4 titres (1989) –, les ouvrages étant répartis dans les collections « Novella », « L'Ère nouvelle » et « Pictographe », respectivement dirigées par André Carpentier, Daniel Gagnon (remplacé par Pierre Karch en 1988) et Gaëtan Lévesque<sup>920</sup>.

---

<sup>916</sup> THÉRIO, Adrien. « L'essor de la nouvelle au Québec », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n° 43, 1986, p. 28.

<sup>917</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>918</sup> CÔTÉ, Lucie. « Nouvelles initiatives des Éditions XYZ », *La Presse*, 20 janvier 1991, p. C3.

<sup>919</sup> MARQUIS, André. *Le jeu sans fin*, XYZ Éditeur, Montréal, 1985, 64 p.

<sup>920</sup> RENAUD, Anne-Brigitte. « Chaconne », nouvelles suivies de *Études des stratégies éditoriales de l'Instant Même et de XYZ éditeur (1985-2000)*, (M.A.), Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Faculté des Lettres et sciences humaines, Département des lettres et communications, 2002, p. 98.

À compter de 1988, Gaëtan Lévesque assume seul les destinées de la revue et de la maison d'édition qu'il dirige. Cette dernière est enregistrée officiellement le 22 septembre 1988 sous la dénomination « Les Éditions XYZ<sup>921</sup> ». Il investit temps, argent et énergie dans l'entreprise tout en menant, en parallèle, plusieurs activités professionnelles lucratives. Devenu directeur général de XYZ Éditeur, Gaëtan Lévesque propose à André Vanasse de s'associer pour soutenir le développement du secteur littéraire. L'arrivée de ce dernier va marquer un tournant dans l'histoire de la maison d'édition.

## 1.2 Arrivée d'André Vanasse (1990)

### *1.2.1 Portrait*

Né en 1942, André Vanasse est bachelier ès arts en sciences humaines (1961), maître ès arts en littérature française et québécoise de l'Université de Montréal (1963) et titulaire d'une licence ès lettres de l'Université de Montréal (1966) et d'un doctorat en littérature française de l'Université de Paris 8 (1970)<sup>922</sup>. Alors qu'il souhaitait devenir écrivain<sup>923</sup>, il savait qu'il était impossible au Québec de vivre de sa plume, qu'il allait à l'encontre de la volonté de son père qui considérait la littérature comme un « métier de pouilleux<sup>924</sup> ». Optant pour l'enseignement, André Vanasse devient professeur de littérature au collège Sainte-Marie (1962-1968), qui deviendra l'UQÀM (1969-1997).

Dans les années 1970, il cumule les rôles de critique, d'écrivain et de collaborateur régulier à de nombreuses revues (*Lettres québécoises*, *Lettres et écritures*, *L'Action nationale*, *Livres et*

---

<sup>921</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions XYZ », *Registre des entreprises du Québec*, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 13 avril 2014).

<sup>922</sup> RENAUD, Anne-Brigitte. « Chaconne », nouvelles suivies de *Études des stratégies éditoriales de l'Instant Même et de XYZ éditeur* (1985-2000), mémoire à la maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Faculté des Lettres et sciences humaines, Département des lettres et communications, 2002, p. 104.

<sup>923</sup> André Vanasse est auteur de cinq dramatiques radiophoniques diffusées à Radio-Canada entre 1976 et 1982. Il publiera plusieurs nouvelles, biographies et romans dont *La saga des Lagacé* (Libre Expression, 1980), suivi de *La vie à rebours* (Québec Amérique, 1987), *Avenue De Lorimier* (XYZ, 1992), et *La flûte de Rafi* (XYZ, 2013).

<sup>924</sup> MARTEL, Réginald. « André Vanasse, l'homme à tout faire des lettres québécoises », *La Presse*, 1<sup>er</sup> décembre 1996, p. B1.

*auteurs québécois, Voix et Images, Liberté, etc.*). Il est membre fondateur de l'Association des littératures canadiennes et québécoise - Association for Canadian and Quebec Literature (ALCQ – ACQL) et de l'Association des éditeurs de périodiques culturels québécois, rebaptisée la Société de développement des périodiques culturels québécois (SODEP). En 1971, il accepte, à la demande de Robert Lahaise, de prendre la direction du volet littéraire des « Cahiers du Québec », une collection d'essais publiée aux Éditions Hurtubise HMH. Entre 1971 et 1985, près d'une quinzaine de titres seront publiés sous sa direction, notamment *L'anticléricisme dans le roman québécois (1940-1965)* de Claude Racine (1972), *Parti pris : idéologies et littérature* de Robert Major (1979) et *Essais québécois 1837-1983* de Laurent Mailhot (avec la collaboration de Benoît Melançon, 1984)<sup>925</sup>.

### 1.2.2 De Québec-Amérique à XYZ (1984-1985)

À l'automne 1984, le décès du directeur littéraire de Québec-Amérique, Gilbert La Rocque, offre l'occasion à André Vanasse d'occuper son poste. Engagé pour publier les premiers romans d'écrivains de la relève, il devient rapidement un dénicheur de talents, en publiant, entre autres, Andrée A. Michaud (*La Femme de Sath*, 1987), Christian Mistral (*Vamp*, 1988), Noël Audet (*L'Ombre de l'épervier*, 1988), Louis Hamelin (*La Rage*, 1989), France Vézina (*Osther, le chat criblé d'étoiles*, 1990) et Gérald Tougas (*La Mauvaise foi*, 1990). Vanasse va imposer rapidement sa marque éditoriale. Entre 1985 et 1990, l'éditeur publie plus de 50 titres dont deux lauréats et trois finalistes au Prix du Gouverneur général<sup>926</sup>.

Malgré ce succès, les relations entre Vanasse et Fortin sont tendues, ce dernier offrant des conditions salariales « symboliques » à son éditeur. La relance de la revue *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, dont Adrien Thério souhaite se départir, devient le point

---

<sup>925</sup> VANASSE, André. « Les 30 des Cahiers du Québec-HMH », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°104, 2001, p. 23.

<sup>926</sup> ALLARD, Jacques. « André Vanasse : récipiendaire de la Médaille de l'Académie des lettres du Québec », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°121, 2006, p. 4-5.

d'ancrage de l'association Lévesque / Vanasse<sup>927</sup>. Ce dernier rachète la revue, alors au bord de la faillite, et propose à Lévesque de fusionner les trois activités – *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, XYZ. *La revue de la nouvelle* et XYZ Éditeur – pour créer une nouvelle structure dont chacun sera actionnaire à parts égales (50 %) et dont Gaëtan Lévesque devient le président. Cette proposition tombe à point : « Au début, précise Lévesque, je cherchais un associé qui prendrait en charge le côté administratif de l'entreprise, mais je n'ai pas trouvé. Finalement, je me suis associé à André Vanasse qui s'est occupé de la direction littéraire tandis que moi, je m'occupais des essais<sup>928</sup>. »

La bonne entente entre les deux hommes est évidente. Le tandem se répartit les responsabilités selon les intérêts, les compétences les habiletés de chacun : « Chacun a son champ, Gaëtan [Lévesque] aime l'ordre, les choses bien faites, les chiffres, moi je suis plutôt bohème. Tout ce qui concerne les justifications, les prospectives, c'est moi. Tout l'aspect financier, c'est Gaëtan [Lévesque]<sup>929</sup>. » Vanasse s'occupe du développement littéraire alors que Lévesque assume les fonctions administratives et les relations commerciales. La fusion des activités est aussi motivée par la volonté des copropriétaires de cumuler les subventions accordées aux revues et à la maison d'édition, cette dernière devenant admissible aux subventions du Conseil des arts du Canada à compter de 1991.

---

<sup>927</sup> VANASSE, André. « *Lettres québécoises* : 35 ans : un bébé presque mort-né ! », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°144, 2011, p. 7.

<sup>928</sup> BRAULT, Julien. « La revue XYZ fête ses 25 ans », *Livre d'ici*, vol. 35, n°6, février 2010, p. 14.

<sup>929</sup> SIMARD, Mathieu. « André Vanasse et l'abc d'XYZ », *Le Libraire*, [En ligne], <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/andre-vanasse-et-l-abc-d-xyz>, 23 octobre 2005 (Page consultée le 13 avril 2014).

### 1.3 Croissance et consolidation (1990-2008)

#### 1.3.1 « *Le pouvoir de l'imaginaire*<sup>930</sup> » (1990-1995)

Dès son arrivée, André Vanasse lance une nouvelle collection consacrée aux romans, « Romanichels », qui deviendra rapidement la série-phare de la maison. En quelques années, le rythme de publication s'accélère – 17 titres (1991 et 1992), 23 titres (1993), 24 titres (1994), 30 titres publiés (1995) – pour atteindre le plateau de 38 parutions annuelles en 1996. Entre-temps, les autres collections sont réunies sous une rubrique générique « nouvelles et récits<sup>931</sup> ». Ces choix montrent la volonté des éditeurs de ne plus être uniquement identifiés comme des « spécialistes de la nouvelle » et de s'ouvrir aux genres littéraires les plus divers – roman policier, livre pratique, essais et jeunesse – publiés dans plusieurs nouvelles collections telles que « Romanichels », « Études et documents » et « Alibis », respectivement dirigées par André Vanasse, Simon Harel et Anne Dandurand. L'abandon du genre de la nouvelle est motivé par des raisons strictement commerciales et économiques : « Si on continuait à faire la nouvelle comme on en faisait, on s'en allait vers la faillite. On vendait 150 exemplaires. Ça fait qu'on a décidé de mettre la pédale douce<sup>932</sup>. » Alors que le nombre de recueils de nouvelles diminue, la production romanesque connaît une augmentation marquée. Cet essor coïncide avec une croissance du roman québécois, « passant de 240 titres publiés en 1990 à près de 500 titres en 2002<sup>933</sup> ».

De nouvelles voix littéraires, celles des auteurs de la relève – les « romanciers de la désespérance<sup>934</sup> » – ainsi que des écrivains confirmés se joignent au catalogue et connaissent de bons succès critiques et commerciaux : Christian Mistral (*Vautour*, 1990), Lise Tremblay (*L'Hiver de pluie*, 1990 – prix Découverte du Salon du livre du Saguenay-Lac-Saint-Jean et prix

---

<sup>930</sup> Accroche publicitaire utilisée par XYZ Éditeur (1991-1994).

<sup>931</sup> RENAUD, Anne-Brigitte. « Chaconne », nouvelles suivies de *Études des stratégies éditoriales de l'Instant Même et de XYZ éditeur (1985-2000)* [...], p. 110.

<sup>932</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>933</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3, p. 137.

<sup>934</sup> BOIVIN, Aurélien et Cécile DUBÉ. « Les romanciers de la désespérance », *Québec français*, n°89, 1993, p. 97-99.

Stauffer-Canada), Flora Balzano (*Soigne ta chute*, 1991 – finaliste du Prix du Gouverneur général et du Prix des grandes écoles et universités de France), André Brochu (*La Croix du Nord*, 1991 – Prix du Gouverneur général du Conseil des Arts du Canada), Claire Dé (*Chiens divers (et autres faits écrasés)*, 1991), Louis Hamelin (*Ces spectres agités*, 1991 – Prix de la Petite bibliothèque du parfait Montréalais ; *Cowboy*, 1992), Hélène Monette (*Crimes et chatouillements*, 1992) et Sergio Kokis (*Le Pavillon des miroirs*, 1994 – prix Molson de l'Académie des lettres du Québec, Grand Prix du livre de Montréal, le prix Desjardins du Salon du livre de Québec et le prix Québec-Paris). Ces succès attirent la convoitise de la collection « Typo », nouvellement intégrée au Groupe Ville-Marie Littérature qui réédite en format de poche les titres les plus populaires. Entre 1993 et 1995, cinq titres – *La Forêt* de Georges Bugnet (1993), *L'Affrontement* de Henri Lamoureux, (1995), un collectif, *Conteurs canadiens-français* (1995), *La rage* de Louis Hamelin (1995) et *Vamp* de Christian Mistral (1995) – seront ainsi réédités<sup>935</sup>.

En quelques années, XYZ Éditeur s'impose dans le paysage littéraire comme une maison d'édition indépendante dont la taille et les modes d'organisation et de fonctionnements plutôt modestes lui permettent d'être très réactive face aux occasions qui se présentent. Plusieurs auteurs bénéficient déjà d'un rayonnement international comme Louise Dupré (*Memoria*, traduction anglaise de *La memoria*, Simon & Pierre, 1999), Louis Hamelin (*Ces spectres agités*, Flammarion, 1991 ; *Cowboy*, Stock, 1992) et Sergio Kokis (*Le Pavillon des miroirs*, Éditions de l'Aube, 1999). XYZ Éditeur affiche en effet une structure légère, privilégiant le travail avec des collaborateurs externes. Les deux dirigeants s'octroient des salaires quasi symboliques : « Gaëtan gagnait moins que la secrétaire puis moi, je gagnais la moitié de Gaëtan<sup>936</sup> », précise André Vanasse. Certes, XYZ n'est pas un gagne-pain, Lévesque est toujours chargé de cours et

---

<sup>935</sup> La collaboration entre XYZ Éditeur et la collection de livre de poche « Typo » cessera lorsque XYZ signera un contrat de diffusion distribution exclusif avec Diffusion Dimédia et en profitera pour relancer la collection « Romanichels poche » à l'automne 1995.

<sup>936</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

Vanasse conservera son poste de professeur jusqu'à son départ à la retraite. En 1991, Hélène Girard, une professeure de littérature au collégial, est engagée à titre d'attachée de presse (à temps partiel). Elle prend la direction de la collection « Les Vilains<sup>937</sup> ». L'équipe de XYZ prend de l'expansion, plusieurs postes sont créés – responsable des commandes, responsable de la production et concepteur graphique – pour répondre à la demande. Au départ, XYZ Éditeur favorise l'autodiffusion comme mode de commercialisation et confie la distribution à Diffusion Lou Garou (1985) puis à la Socadis (Société canadienne de distribution), une filiale de distribution appartenant aux éditeurs français Gallimard et Flammarion – (1986-1995).

### 1.3.2 Diversification et crise de croissance (1994-1995)

Au milieu des années 1990, XYZ atteint sa vitesse de croisière avec un rythme de publication qui atteint, en moyenne, 30 nouveautés par an. Le catalogue compte déjà plus de 120 titres, répartis dans 12 collections. Certaines ont vu le jour à ce moment : « Toutes latitudes », dédiée au tourisme et dirigée par Normand Cazalais, « Théorie et littérature » et « Documents », placées respectivement sous la responsabilité de Simon Harel et de Gaëtan Lévesque. En 1994, le lancement de la collection « Les Grandes Figures », consacrée à des biographies romancées de personnages historiques de l'histoire du Québec et du Canada, souligne la volonté de diversification de XYZ Éditeur. Sous la direction de Louis-Martin Tard, près d'une quarantaine de biographies – Samuel de Champlain, Marguerite D'Youville, René Lévesque, Louis Riel, etc. – seront publiées. Reconnus pour leur qualité historique<sup>938</sup>, certains titres connaîtront un succès d'estime inversement proportionnel aux retombées commerciales plutôt mitigées en raison des faibles budgets d'acquisition dans les réseaux scolaires visés par l'éditeur<sup>939</sup>. Alors que la maison d'édition fête son 10<sup>e</sup> anniversaire, placé sous le signe du dynamisme, l'inquiétude des copropriétaires face à l'avenir est élevée compte tenu du rythme de

<sup>937</sup> ÉDITIONS DU BORÉAL. *Boréal. Une histoire à lire [1963-2003]*, Montréal, Éditions du Boréal, 2003, p. 37.

<sup>938</sup> CORNELLIER, Louis. *Figures québécoises. Portraits critiques*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2004, p. 9.

<sup>939</sup> SIMARD, Mathieu. « André Vanasse et l'abc d'XYZ », *Le Libraire*, [En ligne], <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/andre-vanasse-et-l-abc-d-xyz>, 23 octobre 2005 (Page consultée le 13 avril 2014).

production soutenu qui mobilise une partie importante des ressources humaines, techniques et financières de l'entreprise. L'édition est un milieu précaire et la crainte de déficits provoqués par des ventes inférieures aux prévisions est bien réelle, d'autant que la maison est dépendante des subventions gouvernementales compte tenu du fait que les programmes éditoriaux sont bâtis en fonction de leur admissibilité aux programmes d'aides<sup>940</sup>. Cette situation n'est pas unique. Selon une étude, les maisons d'édition dont le chiffre d'affaires est inférieur à 200 000 \$, comme XYZ Éditeur, comptent, en moyenne, le tiers de leurs revenus sous forme de subventions<sup>941</sup>. Cette réalité nécessite que, pour maintenir son rythme de croissance et la quote-part des subventions, elles doivent publier un nombre minimal de nouveautés par an. Une conséquence directe est que plusieurs maisons, de petite ou de moyenne taille, adoptent une position optimale de production en favorisant une diversification au détriment d'un équilibre entre la taille critique de l'entreprise, la ligne éditoriale initiale et les subventions assurées qui en découlent au risque d'en dépendre. En 1995, une réorganisation est nécessaire, car, selon André Vanasse, les risques d'échec étaient bien réels : « Un jour, Gaëtan est arrivé avec les chiffres et m'a dit que si ça continuait, on allait faire faillite<sup>942</sup> » Une décision radicale s'impose : remercier tous les collaborateurs de la maison, la masse salariale étant trop élevée pour les revenus de l'entreprise. En dehors des deux copropriétaires, l'équipe est réduite à trois personnes – coordination générale, production et commandes –, en plus des pigistes qui restent fidèles à l'entreprise. La solidarité familiale joue un rôle important lors de cette période instable puisque André Vanasse demande à son fils Alexandre et à sa belle-sœur Michèle d'assurer le graphisme et la production de la maison à la pige. De son côté, Gaëtan Lévesque sollicite un proche, Jacques Richer, pour traiter les commandes. Cet arrangement permet à la maison d'édition de fonctionner *a minima*, le temps de retrouver un équilibre financier. Cette mesure draconienne permet de traverser la crise de croissance, souvent caractéristique des maisons d'édition

---

<sup>940</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>941</sup> HARDY, Gaëtan, *Les maisons d'édition agréées de 1983 à 1995*, Québec, ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche et de la statistique, 1998, p. 5.

<sup>942</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

« victimes » d'un succès relativement rapide avec tous les risques qui en découlent. Dès 1995, XYZ Éditeur a donc renoncé à sa spécificité éditoriale – la publication de nouvelles – et n'a pas hésité à développer de nombreux secteurs : jeunesse, tourisme, biographies historiques, etc. Les risques d'échecs d'une telle diversification sont élevés si elle est mal préparée ou si elle n'est pas supportée par un réel dynamisme commercial. Lévesque et Vanasse comprennent qu'ils doivent repenser entièrement la question de l'accès au marché pour soutenir la relance des activités. Le départ de l'éditrice Hélène Girard aux Éditions du Boréal un an plus tôt, suivie de plusieurs auteurs « vedettes » de la maison dont Louis Hamelin et, plus tard, Christian Mistral, est une autre raison évoquée pour justifier les difficultés rencontrées par XYZ Éditeur. Selon André Vanasse, « ça a été très dur [...] Mais la maison voisine est plus grande, elle est plus forte, elle est plus ci et plus ça... Si [Louis] Hamelin y trouve son profit, je dirais : tant mieux<sup>943</sup> » La concurrence entre éditeurs est féroce, certains éditeurs n'hésitant pas à recruter chez d'autres éditeurs des auteurs « qui ont atteint une certaine notoriété et qui font l'objet d'une surenchère<sup>944</sup> ». Cette situation illustre les réalités d'une maison d'édition spécialisée dans la publication de primo-romanciers – plus du quart des titres publiés dans la collection « Romanichels » – auxquels André Vanasse attache une attention personnalisée. Se considérant comme un « dénicheur de talents<sup>945</sup> », il priorise l'accompagnement et le développement de ses « poulains » avec tous les risques de récupération par des éditeurs plus importants. Malgré les relations quasi affectives que certains auteurs ont entretenues avec leur éditeur, plusieurs partent en quête d'une maison d'édition dont les moyens financiers et promotionnels sont plus efficaces et conformes à leur désir de reconnaissance symbolique et commerciale<sup>946</sup>.

---

<sup>943</sup> MARTEL, Réginald. « André Vanasse, l'homme à tout faire des lettres québécoises », *La Presse*, 1<sup>er</sup> décembre 1996, p. B2.

<sup>944</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3, p. 139.

<sup>945</sup> PICARD, Geneviève. « Un éditeur musclé », *L'actualité*, vol. 17, n<sup>o</sup> 4, 15 mars 1992, p.2.

<sup>946</sup> LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Entrer en littérature. Premiers romans et primo-romanciers dans les limbes*, Paris, Les Éditions Arkhé, 2012, p. 112-115.

### 1.3.3 Une période de transition (1995-1999)

La nécessité d'un changement des modes de commercialisation s'impose et l'exclusivité des activités de diffusion et distribution est confiée à Diffusion Dimédia à l'automne 1995. Propriété des Éditions du Seuil, Dimédia est considéré comme l'un des meilleurs distributeurs spécialisés en littérature avec un portefeuille comprenant plus de 200 éditeurs européens – dont Les Belles-Lettres, Christian Bourgois, La Découverte, Odile Jacob, Payot, Seuil, etc. – et de 50 éditeurs québécois comme les Éditions du Boréal, Écosociété, L'Instant même, Remue-ménage et Septentrion<sup>947</sup>. Cette décision est motivée par la nécessité d'augmenter la visibilité et les ventes en librairie : « La littérature contemporaine, c'est quelque chose de difficile à vendre, il ne faut pas se le cacher ! », précise Lévesque.

Diffusion Dimédia pratique la vente en dépôt, c'est-à-dire que les éditeurs sont payés seulement quand les livres ont été vendus en librairies. Cette pratique a le double avantage pour les éditeurs de pouvoir estimer à l'avance les quantités nécessaires à l'office (nouveautés) et aux réassorts (réimpressions). Ainsi, les décisions de tirage sont ajustées en fonction de l'évaluation de la demande et de la capacité du marché, limitant ainsi les risques de surproduction. En plus d'être une source d'informations pertinente pour l'éditeur, le diffuseur-distributeur contribue à une meilleure compréhension des réalités du marché et, par conséquent, de l'entreprise. XYZ profite également de la visibilité de l'inventaire d'éditeurs littéraires représentés par le diffuseur auprès des librairies. Cette collaboration semble avoir aussi affecté plusieurs décisions commerciales, le critère de performance étant désormais considéré, même s'il n'est pas le seul dans les choix éditoriaux. Suivant les conseils de Dimédia, XYZ Éditeur met fin à son entente avec Typo et relance la collection « Romanichels poche », peu exploitée depuis sa création deux ans plus tôt. Cette dernière connaît alors une croissance importante, grâce à la reprise

---

<sup>947</sup> BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 321-322.

d'auteurs et de titres vedettes de la maison – *Le Pavillon des miroirs* de Sergio Kokis (1995) et *La memoria* de Louise Dupré (1996) – avec la volonté délibérée de réaliser des ventes dans les réseaux scolaires<sup>948</sup>. Selon André Vanasse, « le nerf de la guerre, c'est les collections de poche qui rentrent dans les cégeps [...] Tout notre poche, c'est 50 % du chiffre d'affaires, nouveautés et fonds compris<sup>949</sup> ». Dans les faits, corrige Gaëtan Lévesque, « les ventes de fonds (grand format et poche) représentent 30 % des revenus, les subventions reçues 30 % et les nouveautés représentent près de 40 % du chiffre d'affaires<sup>950</sup> ».

À la suite de cette période de crise, la prudence est de mise. Après une production « record » de 38 titres (1996) marquée par plusieurs rééditions en poche, le nombre de publications baisse – 32 titres (1997), 29 titres (1998), 26 titres (1999) – pour finalement atteindre une trentaine de titres, en moyenne, publiés par an. Le nombre de collections est divisé de moitié ; on conserve les collections « Romanichels », « Les grandes figures », « Documents », « Théorie et littérature » et « Toutes latitudes », dirigées respectivement par André Vanasse, Louis-Martin Tard, Gaëtan Lévesque, Simon Harel et Normand Cazalais. Plus que jamais, le développement éditorial repose sur des critères de qualité : « On voulait avoir de 15 à 20 nominations sur la trentaine de livres publiés par année. Quand je dis, c'est quasiment mon minimum, ça varie d'une année à l'autre. Si vous me trouvez une maison d'édition qui obtient avec 30 à 35 livres, 18 à 20 nominations par an, nommez-la moi ! Je ne prétends pas que XYZ soit le meilleur, mais on est sans doute parmi les deux ou trois meilleures maisons d'édition littéraires au Québec<sup>951</sup>. » La volonté d'accumuler du capital symbolique, à travers la reconnaissance d'instances de légitimation (critiques, institutions culturelles et politiques), est au cœur des stratégies déployées

---

<sup>948</sup> Entre 1996 et 2008, 46 titres issus du fonds éditorial de XYZ seront publiés dans « Romanichels poche » au rythme moyen de 3 à 5 titres par an. À l'initiative d'André Vanasse et de Josée Bonneville, la collection « Romanichels plus » destinée à une clientèle scolaires voit le jour et propose des textes d'auteurs (Audet, Hamelin, Rioux, etc.) et des anthologies (terroir, poésie, fantastique) complétés par un dossier pédagogique d'accompagnement.

<sup>949</sup> BENOIT, Jacques. « XYZ Éditeur : un nouveau bébé », *La Presse*, 8 septembre 2003, p. D3.

<sup>950</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>951</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

par André Vanasse. Il cherche à consolider l'image de marque de l'entreprise en misant notamment sur la collection « Romanichels », reconnue, selon l'éditeur, « comme l'une des plus prestigieuses du Québec [...], les œuvres qui y ont été publiées ont valu à leurs auteurs de nombreux prix littéraires<sup>952</sup> ».

#### 1.3.4 XYZ Publishing (1999)

À la suite de la participation au Book Expo Canada en 1998, Lévesque et Vanasse sont convaincus de la nécessité de développer un secteur anglophone. Le peu d'intérêt manifesté par les éditeurs canadiens-anglais envers les titres publiés par XYZ Éditeur les amènent à fonder leur propre structure d'édition : XYZ Publishing. Dirigée par Rhonda Bailey<sup>953</sup>, la filiale anglophone, située en Colombie-Britannique, va publier en huit ans une centaine de titres dont près du tiers (31 %) est constitué de traductions des titres de la collection « Les grandes figures », rebaptisée « The Quest Library<sup>954</sup> ». Diffusé par LitDistCo, une division du Literary Press Group of Canada, et distribué par General Distribution Services, XYZ Publishing propose un catalogue composé à la fois de titres originaux publiés en anglais et de traductions anglaises de titres parus chez XYZ Éditeur et d'autres éditeurs. Les débuts de l'aventure sont prometteurs, portés par les ventes importantes des titres de la collection « The Quest Library ». Ces ventes représentent jusqu'à deux à trois fois celles réalisées au Québec<sup>955</sup>. La fusion entre les chaînes de librairies Chapters et Indigo, en juin 2001, vient néanmoins obscurcir l'avenir du marché du livre au Canada anglais et, en particulier, celui de XYZ Publishing. L'opération de rachat entre les deux principaux réseaux de distribution se solde par des regroupements d'activités et par plusieurs fermetures de librairies. L'importance du volume d'affaires de Chapters-Indigo modifie

---

<sup>952</sup> VANASSE, André. « Romanichels », *Catalogue général 1997*, Montréal, XYZ Éditeur, 1997, p. 3.

<sup>953</sup> Titulaire d'une Maîtrise en édition de l'Université Simon Fraser, Rhonda Bailey possède une vaste expérience professionnelle en qualité de rédactrice en chef, directrice de collection et éditrice. Directrice de Oolichan Books de 1978 à 1995, elle a enseigné l'édition au département de création littéraire et de journalisme de l'Université Vancouver Island (1994-2012).

<sup>954</sup> THÉRIAULT, Jacques. « XYZ... en mode croissance », *Livre d'ici*, vol. 28, n°9, mai 2003, p. 14.

<sup>955</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

le rapport de force au détriment des distributeurs et des éditeurs, au point de mettre en péril l'équilibre financier de ces derniers<sup>956</sup>. Avant la fusion des deux chaînes, Chapters représente plus de 50 % des ventes au détail des livres au Canada anglais, avec plus de 70 mégalibrairies, issues de l'acquisition des réseaux Coles et SmithBooks quelques années plus tôt<sup>957</sup>. Les conséquences ne se font pas attendre longtemps, les mises en place de nouveautés, jugées plus difficiles à vendre, baissent au profit des best-sellers comme *The Da Vinci Code* de Dan Brown, qui totalisera des ventes au Canada de 1,75 million d'exemplaires toutes éditions confondues<sup>958</sup>. À l'inverse, les ventes de XYZ Publishing sont catastrophiques : « Même si les titres de la collection "The Quest Library" marchaient bien, les romans, eux, ne marchaient plus. Ça fait qu'on s'est retrouvé en peu de temps avec des ventes qui ont littéralement diminué de 60 à 70 %<sup>959</sup> » Rapidement, le rythme de publication redescend à deux à trois nouveautés par an, jusqu'à la vente du catalogue à Dundurn Press à l'automne 2007<sup>960</sup>.

### 1.3.5 L'histoire [fabuleuse] de Pi (2003)

Lorsque XYZ Éditeur achète les droits de *L'histoire de Pi*, de Yann Martel, publié par Knopf Canada en 2001, personne ne s'attend à ce qu'il devienne un best-seller mondial. La décision de publier *L'histoire de Pi* est prise avant que le roman ne soit paru en anglais, et les éditeurs avouent n'avoir eu « aucune attente particulière ». L'auteur était connu de XYZ pour avoir publié un premier roman, *Self*, qui avait connu, selon André Vanasse, « des ventes convenables, c'est-à-dire dans la moyenne des auteurs de la maison [...] Je croyais que *L'histoire de Pi* atteindrait peut-être deux à trois mille exemplaires, comme c'était le cas de mes bons auteurs<sup>961</sup>. »

---

<sup>956</sup> EVAÏN, Christine. *101 questions sur l'industrie du livre*, Paris, Publibook, 2011, p. 168-169.

<sup>957</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ 3*, p. 391.

<sup>958</sup> MACSKIMMING, Roy. *The Perilous Trade. Book Publishing in Canada, 1946-2006*, Toronto, McClelland & Stewart, 2007, p. 390.

<sup>959</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>960</sup> QUILLS & QUIRE. « Dundurn buys XYZ's English line », *Quills & Quire*, [En ligne], 22 novembre 2007, <http://www.quillandquiere.com/omni/dundurn-buys-xyzs-english-line/> (Page consultée le 12 mars 2013).

<sup>961</sup> VANASSE, André. « Yann Martel ou comment gagner le gros lot sans le savoir », *Zone d'écriture*, Radio-Canada [En ligne], [zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html](http://zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html), 3 février 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

La confiance de Yann Martel et de ses parents (et traducteurs attirés), Émile et Nicole Martel, envers Vanasse et XYZ facilite l'obtention de l'exclusivité des droits de publication en français au Canada malgré le fait que ce dernier ait offert, selon son expression, « une somme ridicule<sup>962</sup> ». Entre-temps, le roman est refusé par cinq des plus grandes maisons d'édition anglaises<sup>963</sup> pour être finalement publié par Canongate Books. Mais en 2002, il est couronné du Man Booker Prize, l'un des plus prestigieux prix littéraires.

Les retombées commerciales d'un tel succès sont considérables, les ventes atteignant des sommets auxquels les éditeurs de la maison ne sont pas habitués. La publication originale des versions françaises – XYZ Éditeur (Québec) et Denoël (France) – est précédée du succès obtenu du Man Booker Prize. Lors de la mise à l'office en août 2003, une première mise en place, estimée à 12 000 exemplaires, est réalisée au Québec. Bien que le livre ne soit pas encore distribué, Diffusion Dimédia requiert une réimpression de 15 000 exemplaires pour répondre à la demande. En deux ans, les ventes dépassent les 100 000 exemplaires au Québec, toutes éditions confondues : « un chiffre monumental<sup>964</sup> » selon André Vanasse. Véritable phénomène de librairie, l'ouvrage connaît un succès planétaire. Traduit en plus de trente langues, le roman connaît une version illustrée (Canongate, 2012), puis une adaptation théâtrale (Twisting Yarn Theatre Company, 2007) et, des années plus tard, cinématographique. Aux revenus générés par les ventes de *L'histoire de Pi* s'ajoutent des subventions augmentées, certains organismes subventionnaires tels que le Fonds du livre (Patrimoine canadien) et la SODEC faisant reposer le calcul des subventions sur la performance commerciale. Les impacts d'un tel succès commercial sur les subventions ont été importants, XYZ ayant reçu plus du

---

<sup>962</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>963</sup> GIBBONS, Fiachra. « Top publishers rejected Booker winner », *The Guardian*, [En ligne], <http://www.theguardian.com/uk/2002/oct/24/bookerprize2002.awardsandprizes>, October, 24, 2002 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>964</sup> SIMARD, Mathieu. « André Vanasse et l'abc d'XYZ », *Le Libraire*, [En ligne], <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/andre-vanasse-et-l-abc-d-xyz>, 23 octobre 2005 (Page consultée le 13 avril 2014).

double des subventions habituelles. Alors qu'en 2003, la maison obtient 162 686 \$ en aides provinciales et fédérales, elle reçoit 267 653 \$ (2004), 259 435 \$ (2005) et 185 239 \$ (2006) dont la moitié, en moyenne, provient du Fonds du livre de Patrimoine canadien. En 2008, l'effet de *L'histoire de Pi* s'est estompé puisque XYZ reçoit 196 732 \$ en aides publiques dont 55 % est issu du programme de subvention globale du Conseil des Arts du Canada qui reconnaît la qualité éditoriale et le rayonnement culturel de la maison. Il s'agit du montant le plus élevé jamais reçu dans les dix dernières années<sup>965</sup>.

### 1.3.6 L'après Histoire de Pi

Entre 2003 et 2008, le rythme de production se maintient autour d'une trentaine de nouveautés par an, dont la majorité des titres est publiée dans la collection « Romanichels ». Plusieurs titres se distinguent et reçoivent d'importants prix : *L'histoire de Pi* de Yann Martel (Prix Hugh MacLennan 2002, prix Grand Public du Salon du livre de Montréal 2003, prix QSPELL (traduction, 2004) ; *La rivière du loup* d'Andrée Laberge (prix du Gouverneur général du Conseil des Arts du Canada 2006) ; *La passion des nomades* de Daniel Castillo Durante (prix Trillium 2007) ; *Mercredi soir au bout du monde* de Hélène Rioux (Prix France-Québec, prix du jury 2007, prix Ringuet de l'Académie des lettres du Québec 2008), *Le reste du temps* d'Esther Croft (prix de création littéraire de la Ville de Québec - Salon international du livre de Québec 2008, prix Adrienne-Choquette 2008)<sup>966</sup>. Cette période d'abondance permet aux éditeurs d'accumuler « de quoi payer nos caisses de retraite<sup>967</sup> ». Derrière cette boutade d'André Vanasse se dissimule une réalité qui va contribuer à la séparation des deux associés et à la vente de l'entreprise en 2008.

---

<sup>965</sup> Selon les informations fournies par la base de données « Listes des bénéficiaires » du Conseil des Arts du Canada.

<sup>966</sup> Voir annexe 8 « Titres publiés aux Éditions XYZ, 1985-2012 », p. 453.

<sup>967</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

Alors âgé de 60 ans, Vanasse est retraité de l'enseignement depuis 1997. Il sent que le rôle de découvreur de talents qui est le propre de certaines maisons d'édition littéraires, comme XYZ Éditeur, Le Quartanier, Alto, Héliotrope et Marchand de feuilles, est de plus en plus difficile à tenir dans un marché où les ventes sont anémiques et dominé par les exigences de rendement commercial des organismes subventionnaires, au point que André Vanasse considère l'activité d'éditeur comme du « missionnariat<sup>968</sup> ». À ce titre, son statut de retraité lui permet d'assurer la nécessité de cette forme d'édition comme une activité non lucrative, en acceptant les risques du métier dont les retombées sont essentiellement symboliques.

### 1.3.7 Arrivée de Josée Bonneville (2007)

Dès 2007, André Vanasse est conscient qu'il ne peut plus assumer seul la production éditoriale. Il propose à Josée Bonneville le poste d'assistante éditoriale dans le but avoué de la préparer à prendre sa succession à la direction littéraire : « Quand j'ai engagé Josée [Bonneville], je voulais assurer une continuité. Je me sens sur la même longueur d'onde qu'elle<sup>969</sup> ».

Née en 1947, Josée Bonneville est détentrice d'un Baccalauréat et d'une maîtrise en Littérature. Professeure de littérature au cégep Saint-Laurent, elle a publié plusieurs ouvrages dont un recueil d'entretiens intitulé *La passion au féminin* (en collaboration avec Claudine Bertrand, XYZ, 1994), deux études de contes de Maupassant, *Contes réalistes et contes fantastiques* (Beauchemin, 1999) et *La Maison Tellier et autres contes* (Beauchemin, 2001), ainsi qu'une étude de *L'ombre de l'épervier de Noël Audet* (XYZ, 2004). Elle conçoit le contenu pédagogique de deux titres de la collection dirigée par Michel Laurin : *Anthologie littéraire du Moyen Âge au XIX<sup>e</sup> siècle* (Beauchemin, 2000) et *Anthologie littéraire de 1850 à aujourd'hui* (Beauchemin, 2001).

---

<sup>968</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>969</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

En marge de ces activités, elle est aussi chroniqueuse littéraire à *Lettres québécoises* et à l'émission *Arts et lettres* sur les ondes de Radio Ville-Marie. En 2002, Vanasse lui offre la direction de « Romanichels Plus », une collection d'anthologies destinée aux étudiants du niveau collégial et dans laquelle elle publiera deux titres – *Trois poètes québécois*, 2007 ; *Trois visions du terroir*, 2008 – qui connaissent un succès commercial important dans les réseaux scolaires.

Ces premières expériences en édition sont déterminantes. En 2007, André Vanasse lui propose le poste d'assistante éditoriale, responsable de la lecture et de la sélection des manuscrits. Il voit rapidement en elle une succession potentielle à la direction littéraire, d'autant plus qu'ils partagent une même conception culturelle du monde de l'édition et du métier d'éditeur. Au moment de l'arrivée de Josée Bonneville, André Vanasse et Gaëtan Lévesque songent déjà à l'avenir de l'entreprise. La seconde partie du chapitre s'intéresse aux modes d'organisation et de fonctionnement de XYZ Éditeur à la veille de l'acquisition de l'entreprise par les Éditions Hurtubise détenues par la famille Foulon.

## 2. Période de transition (2008-2011)

### 2.1 Portrait de XYZ Éditeur à la veille de la vente (2008)

#### 2.1.1 Modes d'organisation

##### 2.1.1.1 Aspects juridiques et financiers

Selon le Registraire des entreprises du Québec, XYZ Éditeur a été constitué en personne morale sans but lucratif, c'est-à-dire en organisme sans but lucratif (OSBL)<sup>970</sup>. En vertu de la *Loi sur les compagnies, Partie III* (Québec), ce type d'incorporation est réservé aux « groupements d'individus qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires<sup>971</sup> ». Il s'agit d'une forme juridique favorisant l'exercice d'activités sans but lucratif dans différents domaines (culturel, social, caritatif, etc.), permettant que les bénéfiques soient utilisés pour poursuivre la mission de l'organisme plutôt que pour verser des dividendes à ses membres. Ce mode d'incorporation présente la particularité que les fondateurs agissent comme premiers administrateurs de l'organisme, dont la gestion est confiée à un conseil d'administration constitué minimalement de trois membres. Un règlement général régit le fonctionnement de l'organisme : profil, conditions et coût de l'adhésion, composition du conseil d'administration, fréquence des réunions, tenue d'une assemblée générale, etc. En contrepartie, ce statut juridique permet de bénéficier d'aides financières réservées aux OSBL dont l'octroi est conditionnel au respect de certaines pratiques de gouvernance<sup>972</sup>. Le statut d'OSBL favorise la présence d'une équipe permanente et de bénévoles qui partagent la mission culturelle de l'entreprise.

---

<sup>970</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions XYZ », *Registre des entreprises du Québec*, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 13 avril 2014).

<sup>971</sup> QUÉBEC. *Loi sur les compagnies*, RLRQ, chapitre C-38, [En ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_38/C38.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html), 1<sup>er</sup> juin 2014 (Page consultée le 4 juin 2014).

<sup>972</sup> MORISSETTE, Catherine. « Les OSBL et les OBNL », *Les Affaires*, [En ligne], <http://www.lesaffaires.com/blogues/catherine-morissette/les-osbl-et-les-obnl/541809>, 5 mars 2012 (Page consultée le 4 juin 2014).

### 2.1.1.2 Absence de capital-actions

La création de XYZ Éditeur, sous la forme d'un OSBL, a permis de poursuivre les activités des deux revues – *XYZ. La revue de la nouvelle* et *Lettres québécoises* – et de la maison d'édition, sans avoir recours à des apports financiers externes. Le refus de capitalisation s'explique par la volonté des deux éditeurs de préserver leur indépendance et de réinvestir systématiquement les bénéfices dans l'entreprise. Les difficultés de trésorerie sont compensées par une faible masse salariale. L'absence de capital-actions ne signifie pas pour autant qu'un OSBL n'a pas de valeur financière : il dispose d'une « juste valeur » calculée en fonction des actifs – immobilisations (biens), revenus d'activités, expertise – et de la valeur du marché en date de l'évaluation<sup>973</sup>.

### 2.1.1.3 Chiffre d'affaires

Au fil du temps, le chiffre d'affaires de XYZ Éditeur a connu d'importantes variations liées au niveau des ventes (nouveau titres et fonds) qui représentent, en moyenne, près de 40 % des revenus de XYZ Éditeur, les 60 % restants étant comblés par les subventions<sup>974</sup>. La maison connaît une croissance régulière qui connaît des pics de revenus générés par le succès de *L'histoire de Pi*, vendu en quelques années à plus de 200 000 exemplaires au Québec, toutes éditions confondues.

En 2008, André Vanasse et Gaëtan Lévesque sont conscients que la maison a cumulé au cours des cinq dernières années d'importants succès médiatiques, critiques et commerciaux, qui ont permis d'assainir les finances et de consolider l'image de marque (capital symbolique) de la maison. L'augmentation du nombre de titres en 2007 (31 titres) et en 2008 (37 titres, dont près du tiers est constitué de reprises en format poche) participe aussi à maintenir la valeur de l'entreprise. Les éditeurs savent en effet que l'édition peut connaître d'importantes variations de

---

<sup>973</sup> CPAC. *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif*, Toronto, Comptables professionnels agréés du Canada (CPAC), 2013, p. 5.

<sup>974</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

chiffre d'affaires : « Je prévoyais que les ventes baisseraient au moins de 20 % en quelques années en raison de la conjoncture. Il y avait une surproduction, ce qui laissait moins de place pour chacun des titres, en définitive<sup>975</sup>. » Ils sont conscients qu'en cas de vente, l'acquéreur aura le réflexe de vérifier les fluctuations des bénéfices et de trésorerie sur une période de trois à cinq ans. XYZ Éditeur traverse donc une période d'abondance, ce qui accentue l'intérêt de vendre, la valeur (financière et stratégique) de la maison étant optimale. Les éditeurs le reconnaissent sans difficulté : « Notre chiffre d'affaires, si on enlève Yann Martel, diminuait d'année en année. Dans 10 ans, notre maison va valoir moins que ce qu'elle vaut actuellement. On a un certain *glamour* actuellement, il faut en profiter et vendre XYZ<sup>976</sup>. »

## 2.1.2 Mode de fonctionnement

### 2.1.2.1 Personnel

#### Répartition des responsabilités

En 2008, l'équipe de XYZ Éditeur est composée de six employés à temps plein et à temps partiel : Gaëtan Lévesque (direction générale et éditoriale – essais), André Vanasse (directeur littéraire, commercialisation et vente de droits), Michèle Vanasse (responsable de production), Kathryn Taylor (adjointe), Josée Bonneville (assistante éditoriale, secteur littéraire) et David Clerson (relations avec les médias).

Plusieurs pigistes se greffent ponctuellement à l'équipe: Régis Normandeau (typographe – Édiscript inc.), Maxime Vanasse (graphiste – Zirval Design) de même que plusieurs réviseur(e)s, correcteurs/trices et traducteurs/trices<sup>977</sup>. Selon Mathieu Simard, « La maison fait sien l'adage : *small is beautiful* [...] En 1995, on s'arrêtera à 35 livres par an, nombre d'or aux dires de Vanasse : Si on fait plus il va falloir qu'on augmente le personnel et on est sûr de faire

<sup>975</sup> NADEAU, Jean-François. « Un athée béni des dieux », *Le Devoir*, 28 janvier 2012 [En ligne], <http://www.ledouvoir.com/culture/livres/341233/entrevue-un-athee-beni-des-dieux> (Page consultée le 15 janvier 2013).

<sup>976</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>977</sup> XYZ ÉDITEUR. *Catalogue général 2008*, Montréal, XYZ Éditeur, 2008, p. 1.

des déficits<sup>978</sup>. » Certaines personnes ne sont associées qu'aux revues *Lettres québécoises* et *XYZ. La revue de la nouvelle*, notamment Michel Normandeau (production), Jacques Richer (commandes) et Nicolas Tremblay (directeur adjoint). La collaboration est néanmoins privilégiée et certaines personnes cumulent les mandats, comme Michèle Vanasse, responsable de la production chez XYZ Éditeur et de la publicité pour *Lettres québécoises*.

---

<sup>978</sup> SIMARD, Mathieu. « André Vanasse et l'abc d'XYZ », *Le Libraire*, [En ligne], <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/andre-vanasse-et-l-abc-d-xyz>, 23 octobre 2005 (Page consultée le 13 avril 2014).

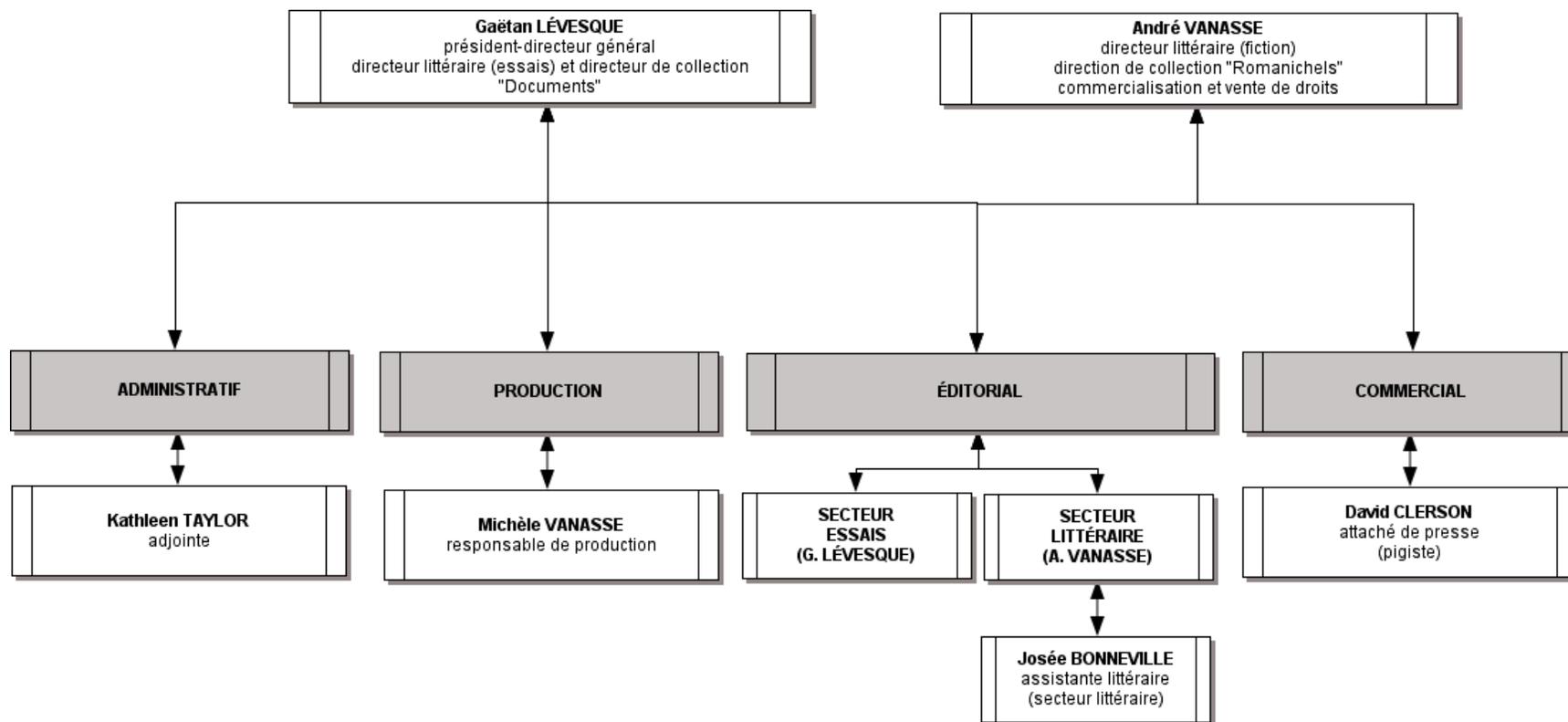


Figure 5.1  
Organigramme de XYZ Éditeur en 2008<sup>979</sup>

<sup>979</sup> LIVRE D'ICI. « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2007-2008 », Montréal, *Livre d'ici*, 2008, p.48.

### 2.1.2.2 Mode de production

Malgré le succès de *L'histoire de Pi*, les dirigeants de XYZ Éditeur demeurent prudents en matière de gestion. Toutes les publications font l'objet de budgets qui analysent avant parution leur rentabilité, bien que cette dernière ne soit pas déterminante dans la décision de publication : « Quand on publiait un livre, c'est parce qu'on y croyait. Sinon, on ne le prenait pas, on n'insistait pas. On ne tergiversait pas pendant trois mois en se demandant : ça vas-tu marcher ou pas ? Si on disait oui, ça va marcher, on faisait en sorte que ça marche<sup>980</sup> » André Vanasse affirme s'être reposé entièrement sur Gaëtan Lévesque, sans lequel « la maison serait dans un piteux état<sup>981</sup> ». Ce dernier applique une approche de gestion maîtrisée, qu'il a apprise sur le tas : « J'ai géré XYZ comme n'importe quelle entreprise, il faut savoir calculer ! Pour moi, deux plus deux n'est pas égal à quatre, ça doit faire trois en sortant de ma poche et il faut que ça fasse cinq quand ça rentre. C'est la base, il ne faut pas être dans les nuages, il faut arrêter de rêver<sup>982</sup>. »

Le programme éditorial étant construit en fonction de l'admissibilité des titres aux aides et subventions publiques, les risques sont relativement faibles, d'autant que le nombre et le tirage des nouveautés – 1000 exemplaires (roman) et 500 exemplaires (essais) – sont limités. La gestion des stocks est problématique parce que le fonds littéraire est constitué de titres à rotation lente dont les réimpressions peuvent constituer des prises de risques financiers. À compter de 1993, la reprise systématique de titres primés et de succès commerciaux dans la collection « Romanichels poche » permet de générer des revenus importants grâce aux ventes dans le réseau scolaire.

---

<sup>980</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>981</sup> ALLARD, Jacques. « André Vanasse : récipiendaire de la Médaille de l'Académie des lettres du Québec », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°121, 2006, p. 5.

<sup>982</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

### 2.1.3 Politiques éditoriales

Entre 1985 et 2008, XYZ a publié 586 titres dont plus de la moitié (52 %) est constituée d'ouvrages de fiction (romans, nouvelles, poésie, etc.)<sup>983</sup>. Entre 1985 et 1989, la production est limitée à quelques titres : 1 titre (1985 et 1986), 2 titres (1987), 3 titres (1988) et 4 titres (1989). Elle augmente considérablement en 1990 avec l'arrivée d'André Vanasse et la création de la collection « Romanichels » : 16 titres (1997), 17 titres (1991 et 1992), 23 titres (1993) et 24 titres (1994). Dès 1995, XYZ dépasse la trentaine de titres publiés par an – 30 titres (1995), 38 titres (1996) et 32 titres (1997) – jusqu'en 1998 où la production est de 26 titres par an, une moyenne que XYZ poursuivra jusqu'en 2002. À compter de cette date, XYZ publie, en moyenne, plus de 30 titres par an jusqu'en 2009, date de la vente de l'entreprise.

Bien que la production connaisse une croissance importante au fil des années, les politiques éditoriales demeurent stables. Toutefois, la production est marquée par une diversification éditoriale, la maison étant passée de la publication d'un seul genre littéraire, les nouvelles, à l'édition généraliste. Le secteur littéraire représente à lui seul plus de la moitié de la production (1985-2008), notamment grâce à la collection « Romanichels », qui constitue à elle seule près du tiers du catalogue (32 %), suivie par les titres littéraires publiés hors-collection (20 %). Cette domination s'explique par la volonté de publier systématiquement les œuvres des auteurs « maison »<sup>984</sup>. Ainsi, une vingtaine d'auteurs – André Brochu (12 titres), Sergio Kokis (8 titres), Louis Hamelin (7 titres), Aude, Louis-Martin Tard et André Vanasse (6 titres chacun), André Carpentier, Claire Dé, Simon Harel, Christian Mistral (5 titres chacun), etc. – comptent plus de la moitié des titres inscrits au catalogue, toutes éditions confondues. En l'absence de comité éditorial, les éditeurs de XYZ affirment être libres de publier ce qu'ils souhaitent dès l'instant que

---

<sup>983</sup> Voir annexe 8 « Titres publiés par les Éditions XYZ, 1985-2012 », p. 453.

<sup>984</sup> Les politiques éditoriales favorisent la présence d'un droit de préférence sur les ouvrages futurs des auteurs de la maison pour les trois premiers livres, c'est-à-dire que les éditeurs s'autorisent un droit de premier refus sur les projets du même genre littéraire (roman, nouvelles, essai, etc.) proposés à l'avenir. Cette pratique est courante et permet à des maisons d'édition littéraire de conserver une « fidélité » (contrainte) des auteurs à la maison. En cas de refus successif, les auteurs récupèrent le droit de soumettre leurs projets à d'autres éditeurs.

les titres répondent à la mission de la maison dont « [le] premier et seul objectif est d'éditer des textes marqués au sceau de l'excellence<sup>985</sup> ». Une « excellence » littéraire dont André Vanasse se montre garant, le rôle de l'éditeur étant de savoir « entendre la musique d'un texte » puis d'améliorer un manuscrit d'environ 2 à 3 %<sup>986</sup> ». Cela n'empêche pourtant pas la collection « Romanichels » de connaître un certain déclin au cours de ces années que vient pallier la reprises des meilleurs vendeurs dans « Romanichels poche ». Bien que le nombre de titres publiés dans cette collection soit limité (8 %), ils représentent bientôt 50 % des ventes de la maison.

#### 2.1.3.1 Titres et auteurs marquants

En 2008, XYZ a publié 37 titres, dont plus du quart (27 %) est constitué de rééditions en format poche. Deux raisons expliquent l'augmentation de la production : l'urgence de publier des titres et la nécessité de réaliser un chiffre d'affaires plus élevé l'année de la vente de l'entreprise pour tenter d'en augmenter la valeur financière. Plusieurs titres font en effet l'objet de rééditions en format poche cette année-là : Aude (*Quelqu'un*), Noël Audet (*L'eau blanche ; La parade* et *La terre promise. Remember !*), Hélène Rioux (*Pense à mon rendez-vous* et *Traductrice de sentiments*), Claude Le Bouthillier (*Le Borgo de l'Écumeuse* et *Les marées du Grand Dérangement*) et Bertrand Gervais (*Oslo*). Cinq ans après sa parution, *L'histoire de Pi* de Yann Martel demeure un best-seller incontesté dont les ventes ne semblent pas faiblir, toutes éditions confondues. Deux titres sont publiés dans « Romanichels plus », une collection d'anthologies de textes littéraires accompagnées de dossiers pédagogiques : *Trois poètes québécois* (Bataïni) et *Trois visions du terroir* (Vanasse / Bonneville). La collection « Les grandes figures » connaît aussi un regain avec la publication de deux nouveautés : *Chevalier de Lorimier. Défenseur de la liberté* (Bouthillier) et *Wilfrid Laurier. Œuvrer pour l'unité du Canada* (Stewart).

---

<sup>985</sup> De 2001 à 2009, XYZ Éditeur publie en page de crédits cet énoncé de mission.

<sup>986</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

L'année 2008 est faste en termes de récompenses pour XYZ Éditeur, notamment pour Esther Croft (*Le reste du temps*) qui remporte successivement le prix Adrienne-Choquette et le Prix de création littéraire de la Ville de Québec – Salon international du livre de Québec. Plusieurs auteurs se distinguent, dont Hélène Rioux avec *Mercredi soir au bout du monde. Fragments du monde I* qui remporte le prix Ringuet de l'Académie des lettres du Québec, Jean Désy (*Âme, foi et poésie* – Prix du livre 2008 de Communications et Société, catégorie « Thématique religieuse ou spirituelle »), Anne Élane Cliche (*Poétiques du Messie* – prix J.I. Segal, « Prix de littérature en français sur un thème juïque ») et Jean-Pierre April (*Mon père a tué la Terre* – Prix « Littérature » du Conseil de développement culturel du Centre-du-Québec).

#### 2.1.4 Modes d'échanges et partenariats

##### 2.1.4.1 Un réseau national

###### Achat et vente de droits

La stratégie d'échanges et de partenariats est similaire à la politique éditoriale : acheter et vendre des titres primés. Bien que l'aventure « XYZ Publishing » ait limité les achats et cessions de droits pendant plusieurs années (1999-2007), XYZ a traduit quelques titres publiés par des éditeurs canadiens-anglais, notamment *La pivoine de jade* de Wayson Choy (*The Jade Peony*, Douglas & McIntyre, 1995 – Trillium Award) et *Certitudes* de Madeleine Thien (*Certainty*, McClelland, 2007 – finaliste au Kiriya Pacific Rim Book Prize et au Amazon.ca/Books in Canada First Novel Award). Du côté des cessions de droits, les éditeurs sont plus actifs, notamment auprès de maisons d'édition anglophones qui partagent leurs goûts et esthétiques littéraires comme Exile Editions, Simon & Pierre (filiale de Dundurn Press), Ekstasy Editions et Guernica. Plusieurs auteurs vont bénéficier de traductions du français vers l'anglais (Canada), notamment Aude, Herménégilde Chiasson, Claire Dé, Louise Dupré, Sergio Kokis, Jean Pelchat, Hélène Rioux et Yolande Villemaire.

XYZ réalise enfin quelques coéditions avec des éditeurs québécois en dehors de la publication de collectifs avec le Musée de la civilisation de Québec (*La nuit*, 1995 ; *Femmes, corps et âme*, 1996) et la Société Radio-Canada (*Un ton, une voix, un texte...* Prix littéraires Radio-Canada 2001-2006, 2008).

#### 2.1.4.2 Un réseau international

Les Éditions XYZ participent aux salons et foires internationales où ils présentent des auteurs dont l'œuvre comporte un potentiel en traduction ou en langue française. Auteur de plusieurs anthologies de nouvelles québécoises publiées avec des éditeurs sud-américains, Gaëtan Lévesque va permettre à plusieurs auteurs de la maison – Aude, Jean-Pierre April, Sergio Kokis, Hélène Rioux – d'être traduits et diffusés en Amérique latine. Toutefois, peu de coéditions internationales sont réalisées, compte tenu des difficultés d'accès aux programmes d'aides à l'exportation et à la traduction. En 2008, un seul titre, *Amour du monde, amour de Dieu* de Lucia Bergamasco, fait l'objet d'une coédition avec les Presses universitaires de Vincennes.

#### 2.1.5 Politiques commerciales

##### 2.1.5.1 Diffusion et distribution exclusive

Depuis 1996, XYZ Éditeur a confié l'ensemble des activités commerciales à Diffusion Dimédia. Éditeur et diffuseur s'entendent sur les stratégies de mise en marché en librairies. Selon un calendrier d'office préparé à l'avance, les parutions sont réparties selon l'actualité, la nécessité ou l'urgence pour que les nouveautés soient disponibles en librairie. Deux fois par an, les éditeurs présentent à l'équipe de représentants de Dimédia le programme des nouveautés en tentant d'attirer leur attention sur l'originalité littéraire et le potentiel commercial de titres « dignes » d'intérêt. À la suite de la tournée des représentants en librairies, une première évaluation des quantités nécessaires à l'office est déterminée. Les deux éditeurs se partagent les tâches commerciales : André Vanasse assure le relais avec Diffusion Dimédia alors que

Lévesque prend les décisions de tirages (nouveau tirages et réimpressions), estimés, à la fois, selon les rapports de vente et retours et les disponibilités budgétaires de la maison. Selon les éditeurs, le choix de Dimédia s'est imposé compte tenu de la similarité des catalogues littéraires du diffuseur. À l'inverse des éditeurs du Septentrion<sup>987</sup>, les craintes sont faibles : « Si j'avais senti quoi que ce soit, on serait parti ! On a bien averti Serge [Théroux] qu'on ne veut pas avoir de concurrence entre les catalogues<sup>988</sup>. »

La spécialisation littéraire de XYZ Éditeur constitue à la fois le principal atout et le talon d'Achille de la maison. La concurrence entre éditeurs littéraires est féroce pour mettre la main sur des auteurs qui ont un potentiel commercial. Le fait que plusieurs auteurs aient quitté XYZ dans le sillage de Hélène Girard au profit des Éditions du Boréal, dont l'actionnaire majoritaire Pascal Assathiany est aussi actionnaire de Diffusion Dimédia, ne semble pas poser de problèmes aux éditeurs de XYZ. La confiance est absolue, même si le diffuseur bénéficie d'un accès privilégié aux chiffres de vente et d'affaires de la maison<sup>989</sup>. Est-ce le prix à payer pour bénéficier des services d'une des meilleures équipes de représentants dont l'approche littéraire et la réputation de service impeccable auprès des libraires sont reconnues ? La distribution exclusive permet aux éditeurs de se concentrer sur ce qui compte à leurs yeux, c'est-à-dire le « fait de publier de la littérature contemporaine<sup>990</sup> ». Ce choix de mode de commercialisation n'est pas sans incidences sur les revenus de la maison dont une grande partie – en moyenne 55 % dont 40 % pour les libraires et 15 % pour la diffusion distribution – est perçue par Dimédia.

---

<sup>987</sup> Voir « Les Éditions du Septentrion : politiques commerciales », p. 322.

<sup>988</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>989</sup> À ce titre, note Frédéric Brisson, le rôle des diffuseurs distributeurs exclusifs est central dans le processus de mise en marché des livres, ces derniers contrôlant en amont – les éditeurs – et en aval – les détaillants – l'ensemble des flux physiques (logistique, expédition, etc.), d'informations (gestion des commandes, de ventes et des retours, etc.) et financiers (paiements, recouvrement des créances, etc.) avec tous les risques de dépendance qui peuvent en résulter pour les éditeurs. SOURCE : BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983* [...], p. 55-66.

<sup>990</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

La question de la gestion des retours, invendus et stocks se pose pour une maison d'édition littéraire qui parie sur des auteurs et des œuvres dans le temps et non sur des best-sellers qui assurent une rotation rapide<sup>991</sup>. À ce titre, XYZ Éditeur est doublement pénalisé par les coûts d'entreposage élevés compte tenu des stocks importants auxquels s'ajoutent les pertes engendrées par la dévaluation de la valeur de l'achalandage (30 % par année en moyenne selon les règles comptables actuelles).

La marge de manœuvre de la maison est très limitée, d'autant plus que les éditeurs ne sont pas disposés à faire de compromis. Les ventes astronomiques de *L'histoire de Pi* de Yann Martel demeurent une exception dans l'histoire de l'entreprise dont l'économie repose sur une équation périlleuse entre un contrôle des dépenses, des ventes « acceptables » et des pertes absorbées par les aides et subventions publiques sans lesquelles XYZ ne pourrait survivre. Lévesque et Vanasse sont très conscients de la fragilité de la maison et de leurs difficultés et s'interrogent sur leurs capacités de continuer de soutenir à bout de bras son développement éditorial et commercial. Cette précarité contribue à alimenter les divergences de vues, puis les tensions entre les deux éditeurs au moment de prendre la décision de vendre l'entreprise.

#### 2.1.5.2 Implications dans la commercialisation

La proximité des éditeurs avec le milieu littéraire grâce aux revues et à la maison d'édition les poussent à proposer des rencontres directement avec les libraires en marge des réunions avec l'équipe commerciale de Dimédia. Ces dernières étant considérées comme insuffisantes pour présenter et défendre adéquatement le programme éditorial, XYZ organise au début de chaque saison littéraire des déjeuners rencontres avec des libraires de Montréal et de Québec pour mettre en valeur les titres et les auteurs publiés. Ces moments semblent être appréciés de part

---

<sup>991</sup> LEGENDRE, Bertrand. « Les enjeux de la distribution », *Bulletin des bibliothèques de France*, n°3, 2004, [En ligne], <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-03-0005-001> (Page consultée le 3 juin 2014).

et d'autre, notamment André Vanasse qui affirme que « ce sont des rencontres vraiment magnifiques. Quand on a fait la *job* de présentation, on discute de toutes sortes d'affaires, surtout de littérature. Nos relations avec les libraires ont toujours été extrêmement intenses<sup>992</sup>. »

Les relations médias sont aussi contrôlées directement par XYZ qui a toujours eu recours aux services d'une attachée de presse pigiste, Claire Cayer, qui assure la coordination de l'ensemble des opérations de communication et de presse de la maison : préparation et envoi du matériel de presse, recherche, mise à jour et élaboration d'une liste de presse, suivi auprès des journalistes et des chroniqueurs, compilation de la couverture de presse, organisation de conférences et de points de presse, etc. Le choix d'avoir recours à une attachée de presse « dédiée » à la maison est important puisqu'il permet de développer une connaissance et une complicité nécessaires à une défense « adéquate » du catalogue auprès des médias. Cette pratique assure une relative stabilité lorsqu'il s'agit d'accompagner des auteurs maison qui requièrent une attention et un traitement particuliers aux médias.

Une entente avec Dimédia facilite la vente directe. Un bon de commande est imprimé systématiquement en dernière page de chaque catalogue pour faciliter les démarches. Les commandes sont acheminées directement à la maison d'édition qui fait parvenir aux destinataires les ouvrages souhaités. À l'étranger, XYZ dispose d'un réseau de vente constitué d'intermédiaires comme Exportlivre (distribution) et plusieurs points de vente au détail par consignation comme la Grande librairie spécialisée (Tunisie), la Librairie du Québec et The Abbey Bookshop (France).

---

<sup>992</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

#### 2.1.5.4 Pratiques promotionnelles

Malgré des moyens financiers limités, XYZ Éditeur favorise les initiatives promotionnelles grâce notamment à des échanges croisés entre les deux revues – XYZ. *La revue de la nouvelle* et *Lettres québécoises*. *La revue de l'actualité littéraire* – et la maison d'édition. Ainsi, les revues recensent régulièrement les nouveautés parues chez XYZ qui, en contrepartie, offre des livres pour soutenir les campagnes d'abonnement des revues : « Abonnez-vous à *Lettres québécoises* et recevez en prime (valeur 25 \$) *L'histoire de Pi* (roman) de Yann Martel. S'abonner à *Lettres québécoises*, c'est participer à la pérennité de notre littérature. Merci de nous encourager<sup>993</sup>. » Ces ententes, basées sur l'échange de visibilité, permettent à XYZ d'assurer une diffusion auprès d'un lectorat « fidèle » constitué en grande partie des abonnés individuels et institutionnels des revues qui devraient être, selon toutes vraisemblances, sensibles aux publications de la maison.

Le recours à la publicité traditionnelle est fréquent en fonction des événements – cahiers spéciaux rentrée culturelle et littéraire, prix, récompenses ou demandes expresses de l'auteur (pour faire plaisir à sa mère...) – et des budgets alloués à la promotion. Selon Alexandrine Foulon, qui s'est intéressée à la place du livre québécois dans les journaux, XYZ Éditeur se classe parmi les éditeurs ayant bénéficié pendant la période de référence (2002-2003) à la fois d'une importante présence publicitaire (35 insertions) et d'une bonne couverture éditoriale (52 comptes rendus)<sup>994</sup>. Bien qu'Alexandrine Foulon précise « qu'il n'y avait aucune corrélation entre le nombre de publicités payées par les éditeurs et le nombre de comptes rendus consacrés à leurs publications<sup>995</sup> », elle souligne que les éditeurs québécois doivent faire pas mal de publicités pour pallier le faible nombre de comptes rendus portant sur leurs ouvrages

---

<sup>993</sup> Extrait d'une publicité diffusée dans l'« Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français, 2006-2007 », *Livre d'ici*, Montréal, 2006, p. 48.

<sup>994</sup> FOULON, Alexandrine. *La place du livre québécois dans les journaux*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2005, p. 84.

<sup>995</sup> *Ibid.*, p. 102.

dans les cahiers littéraires largement dominés par les auteurs et les éditeurs français. Depuis, l'espace médiatique et critique consacré au littéraire s'est considérablement réduit, plusieurs cahiers livres dans la presse quotidienne ayant tout simplement disparu.

Des lancements individuels sont organisés lors de la parution des nouveautés à la demande des auteurs ou à l'initiative des éditeurs. Ces derniers tiennent à une approche « personnalisée » qui contribue au sentiment d'appartenance des auteurs envers la maison d'édition : « Nous autres, on n'a jamais fait de lancements collectifs [...] Quand on fait un lancement, c'est une fête d'amitié. On sait que la famille de l'auteur sera là, il est content, il a ses amis puis il est heureux... On est une petite maison, on est tricotés serré, on est ensemble puis on fait nos affaires à notre façon<sup>996</sup>. »

## 2.1.6 Position dans le champ

### 2.1.6.1 Relations avec les pairs

Pour comprendre la position spécifique de XYZ Éditeur en 2008, il est nécessaire d'avoir une vision générale du champ éditorial québécois à la veille de la vente de l'entreprise. Selon les statistiques de Bibliothèque nationale du Québec, 6 737 titres ont été publiés par des maisons d'édition commerciales en 2008, soit 71 % de l'ensemble de la production<sup>997</sup>. La catégorie « Langues et littérature » domine avec 3 112 titres publiés (46,2 %) dont 708 romans et 123 recueils de contes et nouvelles. En termes de ventes, l'année 2008 est marquée par un recul des ventes de livres au Québec, estimé à 3 % (75 M\$), qui s'explique, à la fois, par un essoufflement de la demande et une baisse significative des parts de marchés du réseau de détail (librairies, grandes surfaces et autres points de vente)<sup>998</sup>. Enfin, le nombre de coéditions

---

<sup>996</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>997</sup> LAFORCE, Mireille. *Statistiques de l'édition au Québec en 2008. Publications imprimées éditées en 2008*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2009. p. 13-14.

<sup>998</sup> ALLAIRE, Benoit. « Après sept ans de croissance ininterrompue, un premier recul de ventes de livres en 2008 », *Statistiques en bref*, n°49, Québec, Observatoire de la culture et des communications juin 2009, p. 2-3.

réalisées entre éditeurs québécois et éditeurs étrangers se maintient avec 291 titres produits en 2008, soit 13 % de plus qu'en 2007. Depuis 2004, le nombre de coéditions a baissé sous la barre des 300 titres annuels<sup>999</sup>.

En 2008, XYZ occupe une place significative dans le champ littéraire avec un catalogue constitué de 536 titres dont 529 titres adultes (98 %) et 7 titres jeunesse (2 %). La catégorie « roman, nouvelles et récit » représente plus de 50 % de la production totale de la maison. En termes de production, 10 auteurs représentent plus de 22 % du catalogue littéraire : Sergio Kokis (20 titres), Hélène Rioux (18 titres), André Brochu (13 titres), Bruno Roy (12 titres), Aude et Jean Désy (10 titres chacun), Noël Audet, Yves Boisvert, Bertrand Gervais et Louis Hamelin (9 titres chacun)<sup>1000</sup>. Bien que la production annuelle de la maison soit exceptionnellement élevée pour les raisons évoquées plus tôt, elle demeure faible par rapport à l'ensemble de la production (3,67 %). La position de XYZ Éditeur dans le champ est plutôt déterminée par la valeur symbolique du catalogue, résultat les reconnaissances accordées par les institutions et le milieu littéraire, qui se traduit par une quantité importante de prix et de récompenses attribués aux titres et aux auteurs de la maison. Entre 1987 et 2008, les auteurs de la maison ont été sélectionnés plus de 250 fois à des prix littéraires, avec une récolte moyenne dans les trois dernières années (2006-2008) de 20 nominations par année<sup>1001</sup>. Ces marques de reconnaissance agissent comme des facteurs d'attractivité pour les auteurs de la jeune génération et garantissent à l'entreprise un maintien des aides et subventions publiques favorisant la qualité plutôt que la performance commerciale. Ainsi, selon Gaëtan Lévesque, la maison se classe au Conseil des Arts du Canada sur un pied d'égalité avec les Éditions du Boréal ou Leméac éditeur<sup>1002</sup>. Un point de vue partagé par André Vanasse : « Notre pointage au Conseil des Arts

---

<sup>999</sup> LAFORCE, Mireille. *Statistiques de l'édition au Québec en 2008. Publications imprimées éditées en 2008*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2009. p. 19.

<sup>1000</sup> Selon les statistiques de dépôt légal fournies par BAnQ.

<sup>1001</sup> Voir annexe 9 « Nombre de lauréats et finalistes aux prix et récompenses aux Éditions XYZ, 1985-2012 », p. 453.

<sup>1002</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

du Canada s'est toujours tenu entre 8 et 9,2 [sur 10]. On a toujours été classé parmi les trois ou quatre meilleures maisons d'édition littéraires au Québec. Ça, c'est mon arme ! Je me suis toujours dit que si la note tombe, je débarque, ça veut dire que je suis trop vieux et que je ne suis plus capable de le faire<sup>1003</sup>... »

#### 2.1.6.2 Relations avec le milieu associatif

Membre de l'ANEL depuis plusieurs années, XYZ Éditeur se distingue par l'implication énergique de Gaëtan Lévesque. En septembre 2008, ce dernier est élu à la présidence de l'ANEL en remplacement de Gaston Bellemare, éditeur aux Écrits des forges. Plusieurs dossiers majeurs sont menés sous sa présidence, dont la création de l'entrepôt numérique ANEL-De Marque, le renouvellement de l'image de marque de l'association et l'implantation d'initiatives commerciales pour soutenir le livre québécois à l'étranger<sup>1004</sup>. Cet engagement dans le milieu surprend d'autant que Lévesque a la réputation d'être plutôt discret et de parler peu. Deux mois plus tard, le milieu littéraire comprendra que son arrivée à l'ANEL coïncide avec la vente de XYZ Éditeur qui impose à l'éditeur une clause de 18 mois de non-concurrence et de non-sollicitation, ce qui limite considérablement ses activités professionnelles.

#### 2.1.6.3 Relations avec les pouvoirs publics

Habituellement discrets, André Vanasse et Gaëtan Lévesque prennent rarement position face aux pouvoirs publics. Avec la nomination de Gaëtan Lévesque à la présidence de l'ANEL, les choses changent. Ce dernier s'exprime ouvertement face aux projets du gouvernement fédéral de réformer la loi sur le droit d'auteur et d'appliquer des compressions dans le secteur culturel :

---

<sup>1003</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1004</sup> ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES. *L'ANEL. 20 ans au service des éditeurs d'ici*, Montréal, ANEL, 2012, p. 12.

« Si le gouvernement commence à s’immiscer dans les choix, on peut s’inquiéter<sup>1005</sup> ... »

Au Québec, Lévesque souhaite aborder de front les difficultés des librairies et des bibliothèques publiques et scolaires dont il dénonce le manque chronique de ressources financières, techniques et humaines, contrairement à d’autres secteurs largement financés par les pouvoirs publics.

## 2.2 Vente de l’entreprise (2007-2008)

### *2.2.1 Transfert de propriété*

Le transfert de propriété (ou vente) d’une entreprise est un processus complexe qui comporte plusieurs étapes : la réflexion, la consultation d’experts financiers, fiscaux et juridiques, la vente et la mise en œuvre. Dans le cas de XYZ Éditeur, le transfert de propriété se déroule sur près de deux ans pendant lesquels acheteur et vendeur se font discrets pour éviter les rumeurs dans le monde littéraire que la vente pourrait engendrer.

#### 2.2.1.1 La réflexion (2007)

À partir de 2007, après avoir remporté des succès commerciaux et littéraires, André Vanasse amorce une réflexion quant à l’avenir de la maison d’édition : « Je me voyais vieillir, et quand on sait que les maisons d’édition perdent 2 % de leur valeur chaque année, je ne vois pas comment on aurait pu survivre autrement<sup>1006</sup>. » Il décide de ralentir les activités en travaillant à temps partiel et annonce à son partenaire qu’il souhaite se retirer dans quelques années : « Alors j’ai dit à Gaëtan : me permets-tu de vendre XYZ ?<sup>1007</sup> » Une décision que ce dernier n’accepte pas de gaieté de cœur : « Là, je voyais que ça commençait à branler, tout ça ! Et quand André a

---

<sup>1005</sup> NADEAU, Jean-François. « Gaëtan Lévesque, nouveau président de l’Association des éditeurs », *Le Devoir*, [En ligne], 20 septembre 2008, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/206445/entrevue-gaetan-levesque-nouveau-president-de-l-association-des-editeurs> (Page consultée le 13 mai 2013).

<sup>1006</sup> *Ibid.*

<sup>1007</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

commencé à annoncer partout qu'il prenait sa retraite, je lui ai dit : "Bon, bien, parfait ! Alors, vendons !" <sup>1008</sup> ». Au Salon du livre de Montréal 2007, André Vanasse fait savoir à plusieurs éditeurs qu'il compte se retirer et que XYZ Éditeur est en quête d'un repreneur. Les relations entre les deux associés deviennent tendues, chacun souhaitant préserver ses acquis, que ce soient les revues ou la maison d'édition. La vente récente de XYZ Publishing à Dundurn Press marque la première étape du démantèlement de l'entreprise. André Vanasse conserve la revue *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire* tandis que Gaëtan Lévesque récupère XYZ. *La revue de la nouvelle*. Il est finalement décidé que les actifs de la maison d'édition sont cédés aux Éditions Hurtubise après plusieurs discussions qui se sont déroulées pendant plus d'une année. Selon André Vanasse, « il n'était pas question de vendre à des multinationales comme Québecor ou Transcontinental <sup>1009</sup> ». Rappelons que l'expérience de l'acquisition de Sogides par Québecor, en 2005, avait profondément marqué les esprits et que des éditeurs soucieux d'indépendance tenaient à éviter une répétition de l'histoire <sup>1010</sup>. Le choix des Éditions Hurtubise s'est donc imposé parce qu'il s'agit d'une entreprise familiale, propriété des Foulon : « J'ai un esprit familial et Hervé [Foulon] est un homme de famille. Ça fait 150 ans que les Foulon sont dans l'édition, pour moi, ça, c'est vraiment important <sup>1011</sup>. » Vanasse et Lévesque misent ainsi sur la continuité et l'engagement, des valeurs chères des entreprises familiales : « Le passé prend la forme d'un legs rare transmis par les générations précédentes, un bien de famille que l'on doit respecter et conserver <sup>1012</sup> ». Il ne s'agit plus d'argent ou de capital, mais bien d'un « héritage » dont il faut faire fructifier le capital symbolique : « Hervé [Foulon] m'a dit : "André, ta maison, je la respecte et je vais maintenir l'esprit et la qualité de cette maison." <sup>1013</sup> »

---

<sup>1008</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>1009</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 24 juillet 2012, Entrevue [34 minutes].

<sup>1010</sup> MÉNARD, Marc. « Concentration de la propriété et diversité de la production dans l'industrie du livre au Québec : le cas de Québecor ». In *Colloque international « Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication »* (Paris, 25-27 septembre 2006).

<sup>1011</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 24 juillet 2012, Entrevue [34 minutes].

<sup>1012</sup> MILLER, Dany et Isabelle LE BRETON-MILLER. *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales [...]*, p. 55.

<sup>1013</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

Dès l'automne 2007, des pourparlers s'engagent donc entre André Vanasse et Hervé Foulon, le président des Éditions Hurtubise. Ce dernier voit en l'acquisition de XYZ Éditeur une occasion<sup>de</sup> faire d'une pierre deux coups : mettre la main sur un catalogue prestigieux, fortement doté en capital symbolique et renforcer le secteur littéraire de Hurtubise, relativement délaissé depuis plus de vingt ans<sup>1014</sup>. Hervé Foulon et André Vanasse se connaissent depuis les années 1970 alors que ce dernier travaillait pour Robert Lahaise, le directeur de collection des « Cahiers du Québec ». Selon les deux éditeurs, l'approche entre les deux maisons a été « naturelle », c'est-à-dire dans l'ordre des choses. Tout a commencé par une discussion pendant laquelle Foulon a questionné Vanasse sur l'avenir de XYZ Éditeur :

J'ai demandé à André [Vanasse] : « Qu'est-ce qui va arriver avec XYZ ? Ce serait dommage qu'une maison comme celle-là disparaisse ou soit englobée dans un machin qui ne lui laisserait plus son identité ». C'est comme ça que les choses ont démarré, Gaëtan [Lévesque] et André [Vanasse] n'avaient pas de succession et je leur ai dit : « Si je vous garantis, d'une part, le maintien de la maison d'édition et son nom et, d'autre part, sa politique éditoriale, est-ce que vous seriez intéressé d'être acheté ? » Ils ont dit que c'était le seul moyen pour que XYZ perdure sans être acheté par un groupe<sup>1015</sup>.

Ces arguments retiennent l'attention d'André Vanasse, qui convainc Gaëtan Lévesque d'aller de l'avant. Dès l'hiver 2007, des négociations sur les conditions de vente sont menées. Les relations entre André Vanasse et Gaëtan Lévesque sont tendues, le premier souhaitant faciliter la transition en acceptant de s'impliquer dans l'intégration de XYZ à Hurtubise, le second choisissant plutôt de limiter sa collaboration au strict minimum. Optimiste, André Vanasse se

---

<sup>1014</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : politiques éditoriales », p. 184.

<sup>1015</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

réjouit parce que la famille Foulon, qu'il « respecte profondément », souhaite acquérir l'entreprise dont l'avenir est désormais assuré : « Dans le fond, ce que je souhaitais de tout mon cœur, c'est que la maison reste aussi bonne qu'elle ne l'a été jusqu'à maintenant<sup>1016</sup>. » De son côté, Gaëtan Lévesque ne partage pas cet enthousiasme et semble (déjà) regretter d'avoir accepté de vendre l'entreprise. André Vanasse est surpris par l'attitude de son partenaire : « Quand HMM est arrivé dans le portrait, deux ou trois mois avant que la transaction se fasse, j'ai compris qu'il [Gaëtan] laissait tout tomber, y compris la maison d'édition qui nous appartenait [...] Ça a été la chose la plus difficile que j'ai vécue<sup>1017</sup>. » Gaëtan Lévesque montre de plus en plus de réticences à collaborer et à livrer des informations. Bien qu'il affirme s'être montré disponible lors des pourparlers, il n'en prend pas moins ses distances, confronté à la vente de l'entreprise qu'il vit comme une perte, voire un deuil. Lors d'une rencontre à l'automne 2009, soit un an après la vente, il refuse de répondre à l'ensemble de nos questions relatives à la vente de XYZ Éditeur. Ces réactions opposées témoignent des aspects humains et émotifs de la vente d'une entreprise. Les deux éditeurs réagissent différemment face à une décision qu'ils ont prise ensemble, ce qui aura une incidence majeure sur l'intégration de XYZ Éditeur aux Éditions Hurtubise.

#### 2.2.1.2 Consultation d'experts (2008)

##### Évaluation de la valeur de l'entreprise

Vendre à un tiers implique d'établir la juste valeur marchande de l'entreprise. Cette étape est cruciale puisqu'elle affecte les conditions et les modalités d'acquisition et qu'elle peut constituer un frein à la vente de l'entreprise<sup>1018</sup>. Dans le cas d'une entreprise culturelle, cette étape a aussi une portée affective, compte tenu de l'attachement des fondateurs envers leur entreprise. La principale force de ce type d'entreprise repose sur leur personnalité avec tous les risques que

---

<sup>1016</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1017</sup> *Ibid.*

<sup>1018</sup> SENBEL, David et Louise ST-CYR. « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et sociétés*, 2007, vol. 41, n°1, p. 108.

l'évaluation de la valeur marchande ne soit pas être en adéquation avec leur engagement professionnel<sup>1019</sup>. André Vanasse est conscient de cette réalité au moment de l'évaluation : « L'édition, ça ne vaut pas cher, on ne vend pas ça des millions [...] Ça vaut l'inventaire ! » Il entreprend une évaluation du fonds éditorial : « Nos romans marchaient, les collections de poche marchaient, on a passé tout le catalogue et disant ça, poubelle, ça poubelle, là-dessus, il y a un potentiel de vente... avec le but de vendre au maximum<sup>1020</sup>. » Les comptables établissent une valeur marchande en fonction du chiffre d'affaires, de la valeur du fonds, mais aussi des actifs tangibles et des biens immobiliers de l'entreprise.

Cette étape requiert la confiance mutuelle et nécessite une entente de confidentialité entre les parties, compte tenu du fait que l'acheteur a accès au détail des actifs financiers et commerciaux du vendeur. Selon Gaëtan Lévesque, « XYZ n'avait aucune dette et rapportait bien<sup>1021</sup> ». En fonction des informations fournies par XYZ, Hurtubise procède à l'évaluation à partir des états financiers et en tenant compte des différentes sources de revenus (ventes, subventions). Plusieurs méthodes sont habituellement utilisées pour établir la valeur d'une entreprise, notamment la valeur comptable (au livre), l'actualisation des flux de trésorerie, le multiple des bénéfices et la valeur de marché. Selon Hervé Foulon, c'est « l'évaluation BA-BA qui permet avec deux ou trois calculs d'obtenir une moyenne. Par contre, dans le cas d'une maison d'édition, tu as l'achalandage, c'est-à-dire la valeur économique et symbolique du catalogue, ça a été pris en compte<sup>1022</sup>. » Un point de vue partagé par Gaëtan Lévesque qui affirme qu'une maison d'édition est à la fois un bien symbolique, défini comme « une participation à l'édition québécoise », et économique, constitué d'un fonds éditorial « qui est monétaire parce qu'il se

---

<sup>1019</sup> SODEC. *Trousse sur la transmission des entreprises culturelles*, Montréal, Direction du développement stratégique, 2009, p. 5.

<sup>1020</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1021</sup> LEMAY, Daniel. « Gaëtan Lévesque : éditeur un jour... », *La Presse*, 13 septembre 2010 [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201009/13/01-4314969-gaetan-levesque-editeur-un-jour.php> (Page consultée le 3 juillet 2012).

<sup>1022</sup> GENÊT, Pascal, Hervé. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

vend bien dans les cégeps et qu'il rentabilise la machine<sup>1023</sup> ». Il est toutefois difficile d'évaluer la valeur symbolique lors de l'évaluation de la valeur marchande de l'entreprise qui est déterminée en fonction de son chiffre d'affaires et des différents actifs détenus, c'est-à-dire les contrats (auteurs, vente de droits, diffusion et distribution, organismes subventionnaires), les inventaires, les éléments de propriété intellectuelle (marque de commerce) et les listes de fournisseurs, de clients et des subventions (en cours ou à recevoir). L'analyse de ces différents éléments, en regard des résultats d'exploitation, permet d'établir la juste valeur marchande et d'assurer l'acheteur qu'il n'acquiert pas une maison dont les contrats d'auteur, par exemple, seraient en défaut, en résiliation ou en déchéance. Une situation vécue par les repreneurs de Leméac Éditeur en 1988, Lise Bergevin, Jules Brillant et Pierre Filion, qui se sont retrouvés avec près de 600 contrats d'auteurs dont les droits étaient impayés depuis cinq ans, ce qui avait provoqué la faillite de l'entreprise en juillet 1988<sup>1024</sup>.

La question des contrats d'édition est importante dans le cas d'une vente puisqu'ils ne peuvent être transférés sans l'accord formel des auteurs pour les titres parus ou à paraître. La clause appelée « concession ou cession à des tiers » apparaît dans tous les contrats d'édition liant auteurs et éditeurs. Il est nécessaire que les vendeurs obtiennent le consentement de tous les auteurs de la maison d'édition avant de transférer les contrats d'une entreprise à l'autre. En cas d'opposition, les auteurs peuvent récupérer leurs droits, ce qui annule toutes obligations et responsabilités de part et d'autre<sup>1025</sup>. Les contrats étant considérés comme des actifs, la responsabilité des vendeurs est d'assurer à l'acheteur que les auteurs de la maison vont accepter de transférer leurs contrats dans la nouvelle société. Gaëtan Lévesque et André

---

<sup>1023</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>1024</sup> Sans l'intervention du gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ), qui a permis de verser une indemnité aux auteurs de 300 000 \$, les repreneurs de Leméac Éditeur n'auraient pu relancer l'entreprise. SOURCE : FAURE, Sylvie. *Les Éditions Leméac (1957-1988). Une illustration du rapport entre l'État et l'édition*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 1992, p. 202-203.

<sup>1025</sup> PIERRAT, Emmanuel. *Le droit d'auteur et l'édition*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2005, p. 240-241.

Vanasse sont conscients de cette responsabilité et s'assurent que la majorité des auteurs (et des titres) de XYZ Éditeur, constituant 80 à 90 % des ventes, vont suivre. Avant que la nouvelle de l'acquisition ne soit rendue publique, les deux éditeurs vont envoyer une lettre à chaque auteur pour les informer de la transaction et leur demander de leur retourner leur consentement par écrit. Pour limiter les risques de défection, plusieurs stratégies seront déployées. Conscient des craintes que peut susciter le changement de propriété, Hervé Foulon s'assure de la collaboration des éditeurs et promet de maintenir l'identité et l'autonomie éditoriales de XYZ au sein de la nouvelle structure intégrée à Hurtubise. La continuité est incarnée par André Vanasse, qui conserve la direction littéraire. Foulon protège ainsi son investissement économique, en préservant des acquis symboliques : « Qu'est-ce qui m'intéresse dans XYZ ? C'est une maison qui a un fonds littéraire pointu de grande qualité qu'il faut conserver<sup>1026</sup>. »

### 2.2.1.3 Négociations (2008)

En 2008, les évaluations comptables réalisées de part et d'autre permettent le début des négociations entre XYZ Éditeur et Hurtubise. La première proposition est refusée par Gaëtan Lévesque et André Vanasse qui estiment l'offre trop basse. L'argument avancé par Hervé Foulon est que XYZ Éditeur reçoit beaucoup de subventions qui sont non récurrentes et varient selon les politiques et les budgets des organismes subventionnaires. Les vendeurs n'hésitent pas à lui répondre que si XYZ Éditeur reçoit beaucoup d'aide publique, c'est la preuve de la qualité et de la reconnaissance littéraires de la maison : « Quand Hervé [Foulon] m'a dit qu'on avait bien des subventions, je lui ai dit : on est bon, on a des subventions<sup>1027</sup>. »

Les négociations se poursuivent à l'automne 2008 jusqu'à ce que les vendeurs obtiennent le prix de vente souhaité, justifié par le capital symbolique, c'est-à-dire le prestige et la reconnaissance

---

<sup>1026</sup> GENÊT, Pascal, *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

<sup>1027</sup> GENÊT, Pascal, *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

de la maison dans le champ littéraire. Les discussions portent aussi sur les garanties et les engagements des vendeurs et de l'acheteur. Les deux revues associées à la maison d'édition – *XYZ. La revue de la nouvelle* et *Lettres québécoises : la revue de la nouvelle* – sont exclues de la transaction. Il est convenu que les vendeurs ont la responsabilité de mettre un terme au contrat de distribution avec Diffusion Dimédia pour permettre le transfert des activités commerciales chez Distribution HMH fin novembre 2008.

Afin de protéger ses intérêts, Hervé Foulon exige qu'à compter de la vente, Gaëtan Lévesque et André Vanasse s'engagent à ne pas solliciter, transiger ou communiquer avec des auteurs de XYZ Éditeur dont les contrats font partie des actifs inclus dans l'offre d'achat. Cette clause s'applique différemment selon les personnes et leur implication dans le processus de transmission. Pour André Vanasse, il s'agit d'une clause d'exclusivité, c'est-à-dire qu'il lui est interdit d'exercer une autre activité professionnelle, en dehors de *Lettres québécoises*, pendant toute la durée d'exécution de son contrat de travail en qualité d'éditeur pour XYZ Éditeur, propriété des Éditions Hurtubise. Dans le cas de Gaëtan Lévesque, la situation est plus complexe puisqu'il s'agit d'une clause de non-concurrence, c'est-à-dire qu'il n'a pas le droit d'exercer une activité concurrente, en dehors de *XYZ. La revue de la nouvelle*, portant atteinte aux intérêts de l'acquéreur. Ainsi, pendant 18 mois à compter de la signature de l'offre d'achat, il est interdit à Lévesque de solliciter et de transiger avec des auteurs de XYZ, faute de quoi des poursuites juridiques peuvent être engagées.

Sitôt la vente conclue, Gaëtan Lévesque décide de se retirer complètement : « Quand vous êtes patron d'une entreprise et que vous la vendez, ce n'est pas sain, ni pour vous ni pour l'acheteur, de rester employé. C'est normal, car vous avez une manière de travailler et l'acheteur en a une

autre<sup>1028</sup>. » Dans les faits, reconnaît Gaëtan Lévesque, « j'aurais pu continuer à diriger la maison chez Hurtubise, mais je ne me voyais pas travailler à l'intérieur d'une grosse structure<sup>1029</sup> ». La décision est prise et Lévesque envisage de prendre une année sabbatique pendant laquelle il va se consacrer à sa revue – qui n'a connu « aucune interruption, et ce, malgré deux déménagements<sup>1030</sup> » – et à la présidence de l'ANEL qu'il a acceptée deux mois plus tôt. La clause de non-concurrence, imposée dans l'offre d'achat, contraint Gaëtan Lévesque pour une période de 18 mois (nov. 2008 – juin 2010) à ne pas solliciter, communiquer et transiger avec des auteurs de XYZ, y compris ceux qui ont repris leurs droits. Lorsque plusieurs journalistes lui posent la question concernant un possible retour à l'édition, Gaëtan Lévesque se contente d'affirmer qu'il réfléchit à son avenir, « ajoutant qu'il n'a pas l'intention de prendre sa retraite<sup>1031</sup> ». Dans les faits, Lévesque n'hésite pas à affirmer lors de notre rencontre en août 2009 qu'il a « le désir de repartir quelque chose, sans associés cette fois<sup>1032</sup> ». Alors que son mandat de président de l'ANEL arrive à son terme, Gaëtan Lévesque annonce par voie de communiqué qu'il replonge dans l'édition en créant Lévesque Éditeur à l'été 2010<sup>1033</sup>.

#### 2.2.1.4 Vente (2008)

##### Vérification et clôture de la transaction

Une fois les négociations terminées, une entente est passée entre les vendeurs et l'acheteur pour procéder à l'analyse des informations fournies par XYZ Éditeur contenues dans l'offre d'achat. Cette étape cruciale, appelée vérification diligente, permet à l'acheteur de valider les

---

<sup>1028</sup> BRAULT, Julien. « Gaëtan Lévesque persiste et signe », *Livre d'ici*, vol. 34, n<sup>o</sup>7, mars 2009, p. 25.

<sup>1029</sup> LEMAY, Daniel. « Gaëtan Lévesque : éditeur un jour... », *La Presse*, 13 septembre 2010 [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201009/13/01-4314969-gaetan-levesque-editeur-un-jour.php> (Page consultée le 3 juillet 2012).

<sup>1030</sup> TREMBLAY, Nicolas, *Le quart de siècle (1985-2010) d'XYZ. La revue de la nouvelle*, [En ligne], <http://www.xyzrevue.com/doc/livresd'ici.pdf> (Page consultée le 3 juillet 2012).

<sup>1031</sup> BRAULT, Julien. « La revue XYZ fête ses 25 ans », *Livre d'ici*, vol. 35, n<sup>o</sup>6, février 2010, p. 14.

<sup>1032</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>1033</sup> Pour lancer Lévesque éditeur, Gaëtan Lévesque récupère plusieurs auteurs de XYZ Éditeur – Sergio Kokis, Daniel Castillo Durante, Jean-Paul Daoust, Pierre Karch, Maurice Soudeyns, Esther Croft, etc. – qui n'ont pas souhaité suivre lors de l'acquisition de XYZ Éditeur par Hurtubise. SOURCE : NADEAU, Jean-François. « Gaëtan Lévesque replonge dans l'édition », *Le Devoir*, 10 août 2010 [En ligne], <http://www.ledevor.com/culture/actualites-culturelles/294069/gaetan-levesque-replonge-dans-l-edition> (Page consultée le 3 juillet 2012).

éléments d'actifs et de passifs, mais aussi de confirmer les sources de revenus (ventes, subventions, biens, etc.) de l'entreprise. Elle nécessite une collaboration totale entre les parties puisque le vendeur doit accepter d'ouvrir les livres comptables et d'être questionné sur des aspects financiers, fiscaux et comptables par les experts mandatés par Hurtubise. La vérification diligente permet à l'acheteur de limiter, voire d'éliminer toutes surprises une fois l'achat de l'entreprise conclu. Malgré ses résistances face à la vente de XYZ Éditeur, Gaëtan Lévesque propose de répondre à toutes les questions posées par les Foulon : « J'ai été très honnête avec eux, j'étais disponible pour les aider seulement pour les questions de gestion<sup>1034</sup>. » La vérification diligente se déroule sur plusieurs semaines pendant lesquelles les vérificateurs de Hurtubise vont éplucher les dossiers comptables, juridiques, fiscaux de l'entreprise pour s'assurer d'une transition sans tracas. L'offre d'achat finale est acceptée et signée le 23 octobre 2008. Quelques jours plus tard, l'acquisition de XYZ Éditeur par les Éditions Hurtubise est annoncée dans les médias par voie de communiqué<sup>1035</sup>.

### 2.2.2 Un transfert de direction limité

Alors que le transfert de propriété s'est réglé en quelques mois, le transfert de direction va s'étendre sur une période de transition de quatre ans, de 2008 à 2012, pendant lesquels d'importants changements vont façonner le destin de l'entreprise et des individus. L'achat d'une entreprise permet au repreneur d'en disposer à sa guise une fois la transaction conclue. Toutefois, Hervé Foulon demeure prudent : « Tout achat a pour conséquence une réaction du marché, du milieu littéraire et, plus important, une réaction des auteurs, ce qui est légitime<sup>1036</sup>. » L'intégration de XYZ à Hurtubise doit être faite progressivement, sans brusquerie pour éviter des réactions néfastes d'auteurs qui pourraient récupérer leurs droits. Les craintes sont réelles, comme le montre l'expérience vécue par Michel Brûlé, éditeur des Intouchables, qui a fait

---

<sup>1034</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Gaëtan LÉVESQUE*, Montréal, 12 août 2009, Entrevue [45 minutes].

<sup>1035</sup> Voir annexe 11 « Communiqué de presse annonçant l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise », p. 455.

<sup>1036</sup> GENÊT, Pascal, Hervé. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

l'acquisition de Lanctôt éditeur en juin 2005. L'histoire a rapidement mal tourné, l'auteur vedette, Dany Laferrière, ayant récupéré ses droits au profit des Éditions du Boréal qui publiera par la suite l'intégrale de son œuvre<sup>1037</sup>. Cette situation illustre les tensions qu'engendre l'acquisition d'une maison d'édition littéraire – « garantie d'authenticité et de cohérence<sup>1038</sup> » à laquelle des auteurs sont attachés – par une maison d'édition commerciale, reconnue pour la publication de best-sellers. Les risques de rejets sont atténués par les engagements de la famille Foulon à maintenir l'indépendance de XYZ Éditeur.

Dès l'annonce de l'achat de XYZ par Hurtubise, Hervé Foulon et André Vanasse tentent de rassurer le milieu littéraire en affirmant que dans les médias que « jusqu'à nouvel ordre, la maison XYZ, sise rue Saint-Hubert, à Montréal, gardera donc le même nom, le même catalogue, le même personnel et la même orientation<sup>1039</sup> ». Toutefois, Hervé Foulon ne cache pas ses inquiétudes : « L'acquisition de XYZ a créé une commotion à mon avis injustifiée qui a été provoquée par un effet de surprise qui n'était pas voulu. La première réaction des auteurs ? Surprise et peur d'être englobé ! J'ai écrit personnellement à tous les auteurs de XYZ pour leur expliquer ma position, le pourquoi et le comment... La plupart ont grandement apprécié que je m'adresse à eux directement<sup>1040</sup>. »

En décembre dernier, vous appreniez que je rachetais les Éditions XYZ. [...] J'ai conclu cette transaction en ayant à l'esprit le respect des orientations et de la politique éditoriale des éditions XYZ et la volonté ferme d'encourager la maison à poursuivre son travail dans le même sens. André Vanasse, en demeurant

---

<sup>1037</sup> MONTPETIT, Caroline. « Michel Brûlé est sur le point d'acheter Lanctôt éditeur », *Le Devoir*, 7 juin 2005 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/83529/edition-michel-brule-est-sur-le-point-d-acheter-lanctot-editeur> (Page consultée le 23 avril 2013).

<sup>1038</sup> MICHON, Jacques (dir.). *HéIQ* 3, p. 152.

<sup>1039</sup> MONTPETIT, Caroline. « Hervé Foulon achète les Éditions XYZ », *Le Devoir*, 6 novembre 2008 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/214367/herve-foulon-achete-les-editions-xyz> (Page consultée le 22 mars 2013).

<sup>1040</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

directeur éditorial, assurera cette continuité et garantira cette qualité littéraire qui fut et qui restera l'image de marque de XYZ. André sait qu'il peut compter sur moi pour que XYZ développe son catalogue dans le respect de la littérature qui a fait sa renommée<sup>1041</sup>.

La présence d'André Vanasse rassure les auteurs qui ont prêté allégeance à XYZ / Hurtubise, comme Louise Dupré qui déclare avoir « confiance en Hervé Foulon » et qui affirme que « le travail va se poursuivre comme avant. HMH fait un travail sérieux en littérature. Mais comme je n'ai pas de clause d'exclusivité, on verra pour l'avenir<sup>1042</sup>. » *Wait and see !* semble être le mot d'ordre pour plusieurs auteurs de la maison dont certains sont proches de Gaëtan Lévesque et attendent qu'il replonge en édition à la fin de sa période de non-concurrence. La majorité des auteurs leur font confiance, notamment Yann Martel qui affirme par la voix de son père avoir une « totale loyauté envers André Vanasse<sup>1043</sup> ». Un seul auteur souhaite récupérer ses droits, Sergio Kokis, qui se dit « déçu et amer » et dénonce la façon dont les choses ont été réalisées : « Je m'attendais à recevoir au moins un coup de téléphone du nouveau propriétaire, M. Foulon. Je n'ai jamais eu d'appel [...], mais seulement deux lettres laconiques signées par André Vanasse<sup>1044</sup>. » Pour éviter, ou du moins limiter la réaction de surprise des auteurs, il est convenu qu'une période de transition est nécessaire, pendant laquelle Vanasse va accompagner l'entreprise dans son intégration chez Hurtubise à titre de directeur littéraire. Le transfert de direction, limité au strict minimum, est marqué par une période de règne conjoint pendant laquelle André Vanasse joue un rôle central. Conformément à l'entente, les cinq employés de XYZ (trois permanents et deux pigistes) conservent leur emploi.

---

<sup>1041</sup> Voir annexe 12 « Lettre envoyée aux auteurs à la suite de l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise », p. 456.

<sup>1042</sup> NADEAU, Jean-François. « Les bureaux de l'éditeur XYZ sont en vente », *Le Devoir*, 31 janvier 2009 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/230447/editions-les-bureaux-de-l-editeur-xyz-sont-en-vente> (Page consultée le 23 avril 2013).

<sup>1043</sup> *Ibid.*

<sup>1044</sup> *Ibid.*

### 2.3 Entre rupture et continuité (2009-2012)

Malgré le départ de Gaëtan Lévesque – qui a provoqué l’abandon de la collection « Documents » qu’il dirigeait – l’équipe éditoriale est composée d’André Vanasse (direction littéraire – fiction) et Josée Bonneville (adjointe à l’édition) auxquels se joignent les directeurs de collection, Yolande Villemare (« Hiéroglyphe »), Julie Roberge (« Les grandes figures ») et Simon Harel (« Théorie et littérature »). Vanasse confie à Josée Bonneville la publication d’un premier roman – *Joies* d’Anne Guilbault (XYZ, 2009) – dans la collection « Romanichels ». Sa contribution apparaît en page de faux-titre avec la mention : « Ce livre, publié dans la collection ROMANICHELS dirigée par André Vanasse a été placé sous la supervision de Josée Bonneville ». Un transfert symbolique de la direction éditoriale est en cours. La cohabitation entre les deux éditeurs est sereine, la confiance étant mutuelle. Ce dernier agit à titre de mentor et ne tarde pas à informer l’éditrice de son intention de prendre sa retraite. En apparence, la vente de l’entreprise ne semble pas affecter les éditeurs qui affirment « travailler dans la continuité » avec le souci de « mettre au monde » de nouveaux auteurs tout en « préservant le caractère littéraire de XYZ <sup>1045</sup> ». Le tandem Vanasse / Bonneville assure une transition en douceur et laisse croire aux auteurs que l’acquisition de l’entreprise par les Éditions Hurtubise n’a rien changé parce que les Foulon se sont engagés à respecter leurs choix éditoriaux « sans y faire obstacle » et qu’ils continueront de travailler « avec la même passion et dans les mêmes conditions <sup>1046</sup> ».

La continuité éditoriale est également prise en considération par les organismes subventionnaires fédéral et provincial, comme le Conseil des Arts du Canada ou la SODEC, qui veulent s’assurer que « le nouveau propriétaire a l’intention de poursuivre le programme éditorial

---

<sup>1045</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1046</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

et de publication pour lequel la maison d'édition était connue et a reçu du soutien<sup>1047</sup> ». L'octroi et le versement des subventions dépendent du maintien de l'identité et de la poursuite du programme éditorial pour lequel la maison était reconnue. La continuité éditoriale est une condition *sine qua non* d'obtention de subventions. Dans le cas de XYZ Éditeur, elles sont substantielles. Bref, on ne recherche pas seulement à préserver l'identité et l'autonomie éditoriales de XYZ, mais bien à éviter de pénaliser la maison en effectuant des changements radicaux, injustifiables auprès des organismes subventionnaires.

### 2.3.1 Rationalisation économique des activités (2009-2011)

En bon entrepreneur, Hervé Foulon sait toutefois qu'il peut réaliser des économies d'échelle sur le plan administratif et commercial en intégrant les opérations de XYZ à Hurtubise. Dès le départ, il affirme à André Vanasse pouvoir améliorer la rentabilité : « Un jour, Hervé a pris mes chiffres de vente, puis il m'a dit : "André, on peut faire mieux", j'ai dit : "OK, on va regarder". Je pense qu'il va faire mieux<sup>1048</sup>. » Après une période de transition pendant laquelle XYZ et Hurtubise mènent leurs activités chacun de leur côté, il est donc décidé que plusieurs activités seront rapatriées au sein de la maison mère, notamment l'administration, la production, la commercialisation et la promotion.

#### 2.3.1.1 Nouvelle direction générale (2009)

Au printemps 2009, Hervé et Arnaud Foulon proposent à Dominique Lemay la direction générale de XYZ. Elle doit notamment superviser le processus d'intégration des secteurs administratifs et commerciaux, un défi qu'elle « accepte avec enthousiasme<sup>1049</sup> ». Graphiste de formation, Dominique Lemay a exercé ce métier pendant une dizaine d'années dans différentes agences et

---

<sup>1047</sup> CONSEIL DES ARTS DU CANADA. « Politique du Conseil des Arts du Canada en matière de changement de propriétaire, de nom ou de structure organisationnelle, ainsi qu'en cas de succession ou de faillite », *Aide à l'édition de livres : subventions globales*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 2014, p. 11.

<sup>1048</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1049</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue [51 minutes].

studios de graphisme. Responsable de production aux Éditions du Boréal et chez Québec Amérique dans les années 1990, elle devient ensuite représentante chez Marquis imprimeur pendant 11 ans. En 2006, le départ à la retraite de Anne Foulon, alors directrice de la production aux Éditions Hurtubise, est une occasion de revenir à l'édition. Depuis, elle occupe ce poste en plus d'assurer la direction générale (à temps partiel) des Éditions XYZ. En l'absence de transmission de direction, Dominique Lemay s'est retrouvée du jour au lendemain avec des boîtes de dossiers et beaucoup de questions auxquelles elle n'avait pas toujours de réponses. Compte tenu des réticences de Gaëtan Lévesque (qui assurait la gestion administrative) à fournir de l'information, la nouvelle directrice a été contrainte de se débrouiller avec l'aide ponctuelle d'André Vanasse.

Dès son arrivée, Dominique Lemay perçoit une résistance au changement de la part des employés de XYZ : « Il y a avait beaucoup de réserves à vouloir s'intégrer, sans doute par fidélité aux anciens propriétaires et par la crainte de changements que peut apporter l'acquisition par une autre entreprise<sup>1050</sup>. » Même si André Vanasse affirme que « XYZ n'a pas perdu son âme », chacun est contraint de s'adapter à une nouvelle culture d'entreprise l'année suivant la vente : « On était moins de 10 chez XYZ, et on se joint à une boîte d'une centaine d'employés<sup>1051</sup>. » Il est donc convenu de « laisser aller les choses tout en suivant de près l'équipe<sup>1052</sup> ». Plusieurs problèmes sont rapidement identifiés, en lien notamment avec la production, qui est le champ de compétence de Dominique Lemay : « Il fallait revoir leurs façons de faire, ils ne faisaient pas nécessairement affaire avec les bons fournisseurs, par exemple<sup>1053</sup>. »

---

<sup>1050</sup> *Ibid.*

<sup>1051</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>1052</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue [51 minutes].

<sup>1053</sup> *Ibid.*

Les modes de fonctionnement sont revus de fond en comble et de nouvelles procédures sont appliquées. Le changement de statut juridique de l'entreprise – d'OSBL à société par actions – implique de revoir les modes de financement et les objectifs de rentabilité. Un changement de culture d'entreprise s'impose :

Ce n'est pas que XYZ n'était pas rentable, mais le mode de fonctionnement d'un OSBL n'a rien à voir avec celui d'une entreprise privée qui doit être rentable en fin d'année. On ne fait pas juste gérer un budget de revenus fournis par les subventionnaires, les ventes sont super importantes et cette analyse ne se faisait tout simplement pas. Les principales résistances proviennent de membres de l'équipe éditoriale qui affirment choisir et publier les livres en fonction des coups de cœur qu'ils ont sur des textes sans faire d'études de marché, sans se poser la question : est-ce que ce texte-là va rapporter quelque chose à la maison et est-ce qu'on va être capable de le vendre ? Ces questions ne se posaient pas, ils publiaient un texte parce qu'ils l'aimaient ou parce qu'ils aimaient l'auteur<sup>1054</sup>.

La rationalisation des activités s'engage alors que Dominique Lemay tente de sensibiliser l'équipe de XYZ aux réalités commerciales. La présence d'André Vanasse facilite les choses, particulièrement pour atténuer les inquiétudes des auteurs et des membres de l'équipe. Tout est normalisé selon les façons de faire de Hurtubise : contrats d'auteurs, ententes, formulaires administratifs, suivis des ventes, relations aux auteurs, stratégies de promotion, etc. Toutefois, aucun changement n'est apporté dans l'équipe de XYZ en dehors de l'attachée de presse, Claire Cayer, qui a été remplacée par Alexandrine Foulon, alors responsable des communications et de la publicité chez Hurtubise.

---

<sup>1054</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 10 juillet 2012, Entrevue [51 minutes].

### 2.3.1.2 Déménagement (2009)

Au printemps 2009, XYZ est contraint de quitter les locaux de la rue Saint-Hubert, l'immeuble qui l'abrite étant vendu. La nouvelle se propage comme une traînée de poudre dans les médias : « Les bureaux de l'éditeur XYZ sont en vente », titre Jean-François Nadeau dans *Le Devoir*<sup>1055</sup>. Hervé Foulon minimise l'événement en affirmant qu'il ne s'agit pas d'une annexion : « Je voulais qu'ils gardent leur bureau, mais la bâtisse a été vendue et on a été obligé d'intégrer l'équipe<sup>1056</sup>. » En août 2009, le rapatriement s'impose, tandis que la famille Foulon songe à agrandir les locaux, faute de place<sup>1057</sup>.

Selon Josée Bonneville, « on ne sentait pas trop le changement avant. Mais quand on a déménagé ici [Groupe HMH], on a vraiment vu les changements, ils se sont multipliés et on a senti vraiment la différence<sup>1058</sup>. » L'écart entre les anciennes et les nouvelles façons de faire est de plus en plus perceptible et une certaine défiance s'installe. L'ensemble des activités est regroupé sous le même toit pour « faciliter » les relations d'affaires et les rapports entre les différentes équipes éditoriales et commerciales et, à terme, espérer développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La proximité favorise les échanges et permet à l'équipe de XYZ, autrefois peu préoccupée par les performances et les ventes des livres publiés, d'être directement en lien avec l'équipe commerciale de Hurtubise : « Le fait d'avoir la diffusion distribution sur place, ça permet d'avoir des échanges avec les représentants commerciaux, c'est un plus, et ça, c'est un changement. Ici, ils sont dans les bureaux à côté, les relations sont plus faciles<sup>1059</sup>. » Il est désormais plus facile d'être informé des chiffres de vente, d'avoir un retour du commercial sur tel ou tel projet, d'être informé de l'accueil en librairie des titres et, au

---

<sup>1055</sup> NADEAU, Jean-François. « Les bureaux de l'éditeur XYZ sont en vente », *Le Devoir*, 31 janvier 2009 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/230447/editions-les-bureaux-de-l-editeur-xyz-sont-en-vente> (Page consultée le 23 avril 2013).

<sup>1056</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 17 décembre 2009, Entrevue [46 minutes].

<sup>1057</sup> À l'automne 2010, le Groupe HMH, comptant les Éditions Hurtubise, Marcel Didier, XYZ et Distribution HMH, doubleront la surface de leurs bureaux et entrepôt pour répondre aux besoins. SOURCE : HURTUBISE. *Catalogue 50 ans*, Montréal, Hurtubise, 2012, p. 14.

<sup>1058</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1059</sup> *Ibid.*

final, de la rentabilité et du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais cette nouvelle approche, plus axée sur les résultats, participe au changement de culture dans laquelle les employés, ayant connu l'ancienne façon de faire plus artisanale, ne se retrouvent pas nécessairement. Le déménagement n'est pas sans effet sur l'équipe de XYZ, désormais intégrée à une entreprise qui compte une cinquantaine d'employés associés à plusieurs maisons d'édition. Toujours selon Josée Bonneville, « la préoccupation constante des ventes est devenue lourde. XYZ était une maison à but non lucratif, l'essentiel des revenus venait des subventions, pas des ventes, alors que l'idéal de M. Foulon, à ce qu'il m'a déjà dit, c'est l'inverse, c'est-à-dire plus de ventes et nécessairement moins de dépendances aux subventions<sup>1060</sup>. » Cette position s'oppose à la culture d'entreprise développée au sein de XYZ.

### 2.3.1.3 « Rien ne change, tout change<sup>1061</sup> » (2010)

Deux ans après l'acquisition de XYZ, les Foulon commencent à regarder de plus près ce qu'ils ont acheté, c'est-à-dire un catalogue prestigieux, fortement doté en capital symbolique, mais qui contient plusieurs auteurs, titres et collections jugés non rentables. L'année 2010 constitue une année pivot, alors que d'importants changements sont apportés au fonctionnement de XYZ, désormais soumis aux règles de fonctionnement imposées par Hurtubise. La famille Foulon affirme toujours qu'ils veulent contribuer à pérenniser le « fonds superbe<sup>1062</sup> » de XYZ, toutefois, ils reconnaissent que des économies peuvent être réalisées. La proximité entre les services éditoriaux et commerciaux facilite l'implantation d'une nouvelle culture éditoriale, qui prend désormais en considération les chiffres de ventes. Hurtubise impose certaines règles de gestion, notamment que chaque titre doit atteindre une certaine marge de rentabilité pour couvrir les frais généraux et, éventuellement, engendrer du profit.

---

<sup>1060</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1061</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1062</sup> LAVOIE, Sébastien. « Et toutes ses dents », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°138, 2010, p. 59.

Hervé Foulon insiste auprès d'André Vanasse sur l'urgence de diminuer le rythme de production, qui passe de 26 titres en 2010, 22 titres (2011) et 16 titres (2012) à une vingtaine de nouveautés par an à compter de 2013 : « On s'est entendus pour diminuer un peu le nombre de livres, de diminuer les essais. Et c'est moi qui ai voulu parce que j'avais peur de me retrouver à devoir travailler sur les essais, puis ça ne me tentait pas. Notre production a diminué autour de 20 à 25 titres au lieu de 35 titres<sup>1063</sup>. » Plusieurs collections sont abandonnées : « Documents », « Kompak » et « Les grandes figures » dirigées respectivement par Gaëtan Lévesque, Jean-Pierre April et Claudie Vanasse. Compte tenu de la participation de Hurtubise dans Bibliothèque québécoise (BQ)<sup>1064</sup>, la collection « Romanichels poche » connaît le même sort et ne sera plus alimentée, les titres à fort potentiel commercial étant systématiquement repris dans BQ, coupant ainsi XYZ d'une source de revenus importante – en moyenne, 50 % des ventes annuelles, selon André Vanasse<sup>1065</sup> – engendrée par les ventes en format poche.

Dans le but de réduire les frais d'entreposage, une première vague de pilonnage est lancée. Il est convenu de conserver le moins d'exemplaires possible de chaque titre. Une partie de bras de fer s'engage entre Arnaud Foulon, devenu directeur des Éditions Hurtubise, et André Vanasse, qui tente de protéger ce qu'il considère comme des « auteurs célèbres » qui vendent peu, mais ont une « certaine valeur<sup>1066</sup>», craignant que ces derniers en profitent pour quitter la maison : « Je craignais que plusieurs auteurs aillent frapper à la porte de Gaëtan [Lévesque] et que ça crée un exode qui aurait pu entraîner d'autres auteurs. [...] Le milieu littéraire est petit et voir de bons auteurs nous quitter par frustration me laissait perplexe quant aux effets néfastes sur notre réputation<sup>1067</sup>. » Ces pilonnages, accompagnés de rétrocessions de droits, affectent

---

<sup>1063</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1064</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : Bibliothèque québécoise (1988) », p. 176.

<sup>1065</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

<sup>1066</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>1067</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 9 octobre 2009, Entrevue [93 minutes].

plusieurs auteurs dont les ventes sont jugées insuffisantes par Hurtubise, notamment Bernard Andrès, André Berthiaume, Yves Boisvert, Gaëtan Brulotte, Pierre Karch et Yolande Villemaire, des collaborateurs de la première heure. André Vanasse, qui n'a jamais pratiqué le pilonnage du temps de XYZ Éditeur, traverse difficilement l'épisode. Il a désormais l'impression, selon son expression, de « sauver les meubles<sup>1068</sup> » en tentant de conserver des auteurs et des titres auxquels il est attaché. Cette situation témoigne d'un changement radical dans les relations entre XYZ et Hurtubise, cette dernière étant désormais en mesure d'imposer des modifications majeures dans les modes de fonctionnement, dictées par la recherche de performance et d'efficacité commerciales.

#### 2.3.1.4 Refonte graphique (2010)

Par ailleurs en 2010, à l'initiative de Dominique Lemay, la ligne graphique de la collection « Romanichels » est refaite. Ce changement a été réalisé à la recommandation des libraires auprès des représentants de Distribution HMH : « Quand ils [les libraires] ont su qu'on achetait, ils ont demandé si on allait en profiter pour revamper les maquettes [...] pour donner un look un peu plus contemporain, mais sans le remanier complètement<sup>1069</sup>. » Cette refonte s'inscrit dans une logique de standardisation et, par conséquent, d'optimisation des coûts de production auxquels Dominique Lemay est très sensible<sup>1070</sup>. Plutôt que de confier le mandat à Maxime Vanasse, le graphiste de la maison (et fils d'André Vanasse), il est confié à René St-Amand, le designer graphique de Hurtubise : « On a travaillé pendant un certain temps [avec un pigiste], mais ce n'était pas concluant par rapport au virage qu'on voulait prendre<sup>1071</sup>. » Tout y passe : le format est réduit, le graphisme de couverture est revu et les papiers (intérieur et couverture) sont changés, l'insert couleur au début des livres est supprimé, la grille graphique est complètement

---

<sup>1068</sup> *Ibid.*

<sup>1069</sup> TURGEON, Marie-Josée. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 19 mars 2013, Entrevue [25 minutes].

<sup>1070</sup> TURGEON, Marie-Josée. *Les Éditions XYZ, résolument tournées vers l'avenir*, travail de session dans le cadre du cours ELD 726 – Production du livre, Université de Sherbrooke, 2013, p. 3.

<sup>1071</sup> TURGEON, Marie-Josée. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 19 mars 2013 Entrevue [25 minutes].

revue, la typographie et les miroirs de page sont modifiés. En septembre 2010, un premier roman, *Comme dans un film des frères Coen* de Bertrand Gervais, paraît avec la nouvelle grille graphique. Un sentiment d'insécurité se perçoit chez plusieurs auteurs, habitués de participer à la création de leur couverture : « Parfois, les auteurs étaient un peu surpris, mais quand on prend le temps de s'asseoir avec eux et de leur expliquer pourquoi on travaille de cette façon, tout le monde finit par comprendre<sup>1072</sup>. »

La proximité des éditeurs entre les services éditorial et commercial facilite les échanges. Les choix graphiques autant que les projets de couverture sont systématiquement soumis aux représentants, délégués pédagogiques et attachées de presse qui n'hésitent pas à faire part de leurs commentaires et, dans certains cas, de valider les choix auprès de libraires sélectionnés. La réalisation des couvertures et du matériel promotionnel est effectuée sur place pour des questions de gestion des délais et des coûts de production, une décision qui a pour effet de mettre un terme à la collaboration avec Maxime Vanasse. Ce départ coïncide avec celui de la responsable de production, Michèle Vanasse (la belle sœur d'André Vanasse) qui décide de quitter l'entreprise pour prendre sa retraite. Elle sera remplacée par l'assistante de Dominique Lemay, Nathalie Tassé, qui va assurer la direction de production de XYZ.

Les processus de production des titres et la gestion des budgets seront normalisés en fonction des façons de faire de Hurtubise. Dominique Lemay centralise enfin les achats auprès des fournisseurs externes (imprimeurs, relieurs, etc.), et permet à XYZ de profiter du pouvoir de négociation du Groupe HMH qui comprend trois maisons d'édition : Hurtubise, Marcel Didier et XYZ<sup>1073</sup>.

---

<sup>1072</sup> TURGEON, Marie-Josée. *Entrevue avec Dominique LEMAY*, Montréal, 19 mars 2013 Entrevue [25 minutes].

<sup>1073</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : mode de fonctionnement », p. 227.

### 2.3.1.5 Virage commercial (2010)

En février 2010, une attachée de presse, Geneviève Harvey, est engagée par Hurtubise pour assurer les relations de presse des Éditions XYZ et de Marcel Didier. Son arrivée marque un changement majeur dans les relations entre auteurs et éditeurs de XYZ. Le fait qu'elle travaille sur place (contrairement à la pigiste habituellement engagée par l'ancienne direction de XYZ) et qu'elle soit dédiée en grande partie aux auteurs instaure une nouvelle dynamique. Pour Josée Bonneville :

[...] c'est un plus ! Avant, on avait une attachée de presse qui travaillait pour plusieurs maisons et qui ne lisait pas tous les livres parce qu'elle ne pouvait pas le faire. Maintenant, Geneviève lit tous les livres, elle est très proche du travail éditorial et on peut avoir avec elle des échanges quotidiens. Ça fait une énorme différence et en plus elle est très bonne avec les auteurs et ils l'aiment beaucoup<sup>1074</sup> ...

L'arrivée de Geneviève Harvey facilite les rapports humains entre auteurs, éditeurs et commerciaux. Pour Hervé Foulon, cette initiative s'inscrit dans la nécessité de concilier entrepreneuriat et développement :

XYZ ne pouvait plus marcher comme avant. Ils ont du pif pour découvrir et analyser de bons textes, mais commercialement, ils étaient dans le champ. Une maison d'édition doit être là pour durer, doit créer un fonds rentable, et pour que ça dure, il faut un équilibre. XYZ a pu voler longtemps parce qu'il y avait Yann Martel. Sans viser ça, on peut avoir des auteurs qui vont faire leur place. Jocelyne Saucier est issue de l'ancienne équipe de XYZ et Marie-Renée Lavoie

---

<sup>1074</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

a été trouvée par la nouvelle. Maintenant, le plus gros travail, c'est au niveau des communications. Le fait d'avoir quelqu'un pour XYZ à 100 %, c'est un changement radical qui assure une continuité avec le commercial<sup>1075</sup>.

### 2.3.1.6 Changements éditoriaux (2011)

L'achat de XYZ était assorti de l'exigence qu'André Vanasse demeure à la direction littéraire pendant trois ans (2009-2011). À l'issue de cette période, l'éditeur cède la fonction à son adjointe, Josée Bonneville, qui se sent investie du « devoir de perpétuer l'héritage reçu<sup>1076</sup> ». André Vanasse annonce à l'automne 2011 qu'il amorce sa dernière saison littéraire et qu'il confie ses auteurs aux bons soins de Josée Bonneville. Âgé de 70 ans, il a décidé de prendre sa retraite, motivé par « l'envie d'avoir du temps pour [soi]<sup>1077</sup> ». Toutefois, il consent à diriger quelques auteurs auxquels il est attaché, le temps de terminer les projets éditoriaux en cours. Dans les faits, les nombreux changements effectués, propres à la culture d'entreprise prônée par Hurtubise, semblent l'avoir affecté au point qu'il préfère tirer sa révérence :

Quand on vend, on rentre dans une mécanique qui n'est pas la nôtre. La mentalité XYZ a été bousculée par la force des choses. On était une petite maison, les considérations commerciales et de rentabilité étaient à leur minimum. Chez Hurtubise, ils ont une mentalité où la rentabilité commerciale est plus importante. Josée et moi, on s'en est rendu compte dès le début, c'est comme un autre monde. Pour nous, qu'un auteur ait vendu à 500 exemplaires, c'est correct, mais de dire qu'il n'a pas vendu assez au point de ne pas vouloir renouveler son contrat, c'était impensable ! Lors des discussions initiales entre

---

<sup>1075</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue, [46 minutes].

<sup>1076</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1077</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

Hervé [Foulon] et moi lors de la vente, ces choses-là n'avaient pas été abordées. Les raisons monétaires et l'obligation de rentabilité deviennent une sorte d'entrave dans les choix éditoriaux : comment savoir qu'un auteur va vendre avant d'avoir fait le livre<sup>1078</sup> ?

#### Arrivée de Marie-Pierre Barathon

Le départ d'André Vanasse est suivi de l'arrivée de Marie-Pierre Barathon, une éditrice chargée de recruter de nouveaux auteurs en conformité avec la mission d'innovation littéraire souhaitée chez XYZ. D'origine française, Marie-Pierre Barathon est diplômée en littérature et en musique. Elle a acquis une solide expérience en organisation d'événements et en communications. À son arrivée au Québec en 2000, elle souhaite travailler dans le monde de l'édition. Révisure et correctrice pigiste pour plusieurs maisons d'édition, elle accepte un poste d'attachée de presse et de responsable des communications au Groupe Ville-Marie littérature, une division de Sogides, propriété de Québecor Média.

En 2005, le directeur littéraire des Éditions VLB et L'Hexagone, Jean-Yves Soucy, remplace Pierre Graveline à la direction générale, permettant à Marie-Pierre Barathon de devenir successivement éditrice, puis directrice littéraire. En septembre 2011, Martin Balthazar, le nouveau directeur général, supprime deux postes, dont celui de Marie-Pierre Barathon à la direction littéraire. Son congédiement provoque une réaction en chaîne : la démission du directeur littéraire responsable des essais, Robert Laliberté<sup>1079</sup>, suivi de la publication dans *Le Devoir* d'une lettre ouverte signée par 21 auteurs et éditeurs du Groupe Ville-Marie littérature qui expriment leur indignation face à la perte de « leur » éditrice dont ils vantent le travail : « d'un

---

<sup>1078</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 24 juillet 2012, Entrevue [34 minutes].

<sup>1079</sup> LE DEVOIR. « Des remous au Groupe Ville-Marie littérature », *Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/331402/des-remous-au-groupe-ville-marie-litterature>, 15 septembre 2011 (Page consultée le 14 mars 2013).

rare souci, et d'une intelligence et d'une grande sensibilité en prime<sup>1080</sup> ». Cet événement propulse Marie-Pierre Barathon au cœur d'une tempête qui secoue le milieu littéraire. Son départ ne passe pas inaperçu et la lettre ouverte dans les journaux constitue, selon M<sup>me</sup> Barathon, « une carte d'affaires incroyable<sup>1081</sup> ». Dominique Lemay la saisit et lui propose le poste d'éditrice aux Éditions XYZ.

Marie-Pierre Barathon n'entretient aucune obligation à l'égard de l'ancienne équipe éditoriale de XYZ. Elle ne se préoccupe pas d'André Vanasse dont le départ était imminent, considérant que c'était le rôle de Josée Bonneville d'assurer la transition. En fait, elle se tourne plutôt vers Gaëtan Lévesque, qu'elle connaît un peu, pour obtenir des conseils. Cette initiative marque la rupture de Marie-Pierre Barathon face à l'héritage littéraire et historique incarné par Josée Bonneville. Les relations entre les deux éditrices, quoique cordiales, sont relativement tendues puisqu'elles ont des goûts et des approches littéraires différentes, voire opposées. À la tradition héritée de André Vanasse et incarnée par Josée Bonneville, s'oppose donc une certaine forme d'innovation, revendiquée par Marie-Pierre Barathon. Alors que la première est discrète et peu connue du milieu littéraire, la seconde cultive les réseaux et ne tarde pas à rapatrier chez XYZ nombre d'auteurs orphelins à la suite de son départ du Groupe Ville-Marie, dont Jean Bédard, Andrée Ferretti, Claude Jasmin, Danielle Trussart et France Théorêt. Placée entre les deux, Dominique Lemay tente d'arbitrer pour que l'équipe trouve un mode de fonctionnement serein. L'arrivée de Marie-Pierre Barathon est marquée par une volonté assumée de changements : « Je suis ambitieuse ! Je veux faire les romans cultes de demain, je veux que mes auteurs aient le prix Nobel, je n'ai pas de limites<sup>1082</sup> » Son mandat est de renouveler l'image littéraire de XYZ. Dès sa première semaine de travail, elle propose de créer un comité éditorial et soumet une

---

<sup>1080</sup> LE DEVOIR. « Congédiement au Groupe Ville-Marie littérature – Un départ qui nous indigne », *Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/331924/congediement-au-groupe-ville-marie-litterature-un-depart-qui-nous-indigne>, 2 septembre 2011 (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>1081</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Marie-Pierre BARATHON*, Montréal, 28 juin 2012, Entrevue [61 minutes].

<sup>1082</sup> *Ibid.*

série de critères d'évaluation des manuscrits. Sa stratégie est motivée par la volonté de déplacer le centre de décision éditoriale de Josée Bonneville à un comité composé des deux éditrices, de la directrice générale et de l'attachée de presse. L'idée est jugée excellente et il est convenu que les décisions seront désormais prises en comité. Malgré ses réticences, Josée Bonneville renonce à son autonomie pour se joindre, non sans difficultés, à l'initiative de Marie-Pierre Barathon. Tous les projets sont désormais soumis au comité éditorial dont Arnaud Foulon assure l'arbitrage : « Il faut que tout le monde soit à l'aise avec les choix. S'il n'y a pas unanimité, il est préférable de ne pas le publier<sup>1083</sup>. » En plus des critères esthétiques et littéraires d'une œuvre qui sont, pour la plupart, subjectifs, les performances commerciales (passées ou estimées) sont déterminantes pour guider les décisions de publication d'anciens auteurs de la maison au risque que leur manuscrit soit refusé si les ventes des précédents titres ont été décevantes. La présence d'une clause de droit de préférence dans les contrats d'auteurs oblige ces derniers à présenter leurs manuscrits en priorité à XYZ avec le risque qu'ils reçoivent des refus du comité. Une situation qui irrite profondément André Vanasse : « La vision de XYZ telle que je l'ai connue ne correspond pas à la vision de Hurtubise. Moi, j'ai toujours fait le choix de publier des auteurs [...] Je ne suis pas certain que les choix qui sont faits actuellement soient les bons<sup>1084</sup>. »

Cette vision pessimiste traduit la déception causée par l'abandon de plusieurs collections qu'il a mises au monde et dont il déplore la disparition : « La mentalité XYZ a été bousculée par la force des choses. Hurtubise a une mentalité plus commerciale. Pour nous, c'était impensable d'annuler des contrats ou d'arrêter des collections au nom de la rentabilité<sup>1085</sup>. » En 2011, les deux derniers tomes de la collection « Les grandes figures » paraissent : *Joseph-Charles Tassé* (Michèle Bernard) et *Robert de Roquebrune* (Normand Cazalais). La même année, la

---

<sup>1083</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue, [61 minutes].

<sup>1084</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec André VANASSE*, Montréal, 24 juillet 2012, Entrevue [34 minutes].

<sup>1085</sup> *Ibid.*

publication de deux titres – *Bad trip au septième ciel* (Michel Châteauneuf) et *L'enfant sans visage* (Ariane Gélinas) – clôt la collection « Kompak » dirigée par Jean-Pierre April. Le retrait d'André Vanasse provoque beaucoup d'émois auprès des auteurs de la maison. Malgré la présence de Josée Bonneville, un climat d'incertitude règne : « André [Vanasse] avait une vision de son travail et de la maison d'édition. Il était comme un papa avec ses auteurs qu'il avait, pour la plupart, mis au monde. Son départ a été difficile, il a continué à travailler avec certains auteurs, mais dans l'esprit des gens, XYZ est passé à autre chose<sup>1086</sup>. » Cette réalité reflète un changement de culture au sein de l'équipe où la « rationalité marchande<sup>1087</sup> » prend le dessus sur une vision artisanale et, sans aucun doute, nostalgique du métier d'éditeur incarnée par André Vanasse et Josée Bonneville, dénuée de toutes considérations commerciales. Le passage d'une « petite industrie littéraire à la grosse industrie éditoriale<sup>1088</sup> » implique une mutation du rôle de l'éditeur en chef d'entreprise soumis aux contraintes d'efficacité et de rentabilité économiques attendues par les nouveaux actionnaires.

### 2.3.2 « La fin d'une époque<sup>1089</sup>? »

Les changements éditoriaux marquent la fin d'une époque pendant laquelle l'ancienne équipe de XYZ contrôlait le programme éditorial, sans avoir à rendre des comptes. En 2011, il est décidé que chaque projet fera l'objet de l'approbation d'un comité éditorial composé des deux éditrices, Josée Bonneville et Marie-Pierre Barathon, de l'attachée de presse, Geneviève Harvey, de la directrice générale, Dominique Lemay, et, à l'occasion, d'Arnaud Foulon, le vice-président édition et opération du Groupe HMM. Chaque projet est soumis à l'approbation du comité dont les consignes sont claires : « Arnaud [Foulon] nous a conseillé de toujours nous

---

<sup>1086</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1087</sup> MOATI, Philippe. « La filière du roman : de la passion à la rationalité marchande ? », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 7, Observatoire de l'économie du livre, Ministère de la culture et de la francophonie / Éditions du Cercle de la librairie, 1992, p. 103-139.

<sup>1088</sup> NYSSSEN, Hubert. *La sagesse de l'éditeur*, Paris, L'Œil neuf éditions, 2006, p. 88.

<sup>1089</sup> LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

poser la question : “ Pourquoi faisons-nous ce livre ? Il ne faut pas se demander si le manuscrit d’un auteur est bon, il faut se demander s’il est meilleur qu’un autre, car publier un auteur, c’est en refuser un autre”<sup>1090</sup>. » Tous les projets sont soumis à cette règle, peu importe s’ils proviennent d’auteurs « maison » ou de nouveaux auteurs. En quelques années, XYZ a subi d’importants changements qui ont modifié en profondeur la structure et le fonctionnement de la maison d’édition, résultat de son intégration au sein du Groupe HMM qui a eu d’importants effets sur l’entreprise et les individus qui y travaillent.

Cette période, marquée par une série de ruptures et une continuité éditoriale, a modifié considérablement l’entreprise. Bien que les Foulon affirment avoir préservé la particularité de XYZ, les opérations de rationalisation des activités imposées par souci d’efficacité et de rentabilité économiques semblent avoir produit l’effet inverse au sein de l’entreprise. Quels sont les effets sur l’entreprise, sur les modes d’organisation et de fonctionnement, sur les politiques éditoriales et commerciales, sur la perception et, au final, sur la position des Éditions XYZ dans le champ littéraire ?

---

<sup>1090</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Marie-Pierre BARATHON*, Montréal, 28 juin 2012, Entrevue [61 minutes].

### **3 Effets de la vente (2012)**

#### 3.1 Sur l'entreprise

##### *3.1.1 Modes d'organisation*

###### 3.1.1.1 Aspects juridiques et financiers

Selon le Registre des entreprises du Québec, les Éditions XYZ inc. ont été constituées en vertu de la Loi sur les compagnies partie 1A, c'est-à-dire que la maison d'édition est désormais une entreprise par action dont l'actionnaire est la fiducie familiale Foulon, propriété du Groupe HMH<sup>1091</sup>. La conversion du statut de OSBL en entreprise à but lucratif concerne uniquement les avoirs et les activités de la maison d'édition, les revues – *XYZ. La revue de nouvelle et Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire* – étant récupérées par leurs propriétaires respectifs, Gaëtan Lévesque et André Vanasse. Le changement de nom, de XYZ Éditeur aux Éditions XYZ, est motivé par la nécessité de prendre une distance symbolique par rapport à la revue à l'origine de la maison d'édition.

###### 3.1.1.2 Capital

Malgré les difficultés des dernières années, les besoins en recapitalisation de XYZ étaient limités, compte tenu du statut d'organisme sans but lucratif dont les fondateurs ne tiraient aucun dividende et un revenu souvent limité. Ce mode de fonctionnement était motivé par le désir de conserver une indépendance et un pouvoir de décision absolus sur l'entreprise, au point d'adopter une dénégation commerciale au profit d'une position symbolique forte. Désormais, l'entreprise est détenue par la famille Foulon et bénéficie des services administratifs et de l'expertise commerciale du Groupe HMH.

---

<sup>1091</sup> REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Éditions XYZ INC », *Registre des entreprises du Québec*, [En ligne] <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx> (Page consultée le 13 avril 2012).

### 3.1.1.3 Chiffre d'affaires

En l'absence de données précises, il est difficile de connaître l'évolution du chiffre d'affaires et s'il s'est maintenu au cours des années entourant la vente de l'entreprise. Toutefois, les montants de subventions reçues offrent un aperçu de la performance de l'entreprise<sup>1092</sup>. Entre 2009 et 2012, les montants accordés par le Fonds du livre ont doublé (65 %) alors que ceux du Conseil des Arts ont baissé (- 22 %)<sup>1093</sup>. Ces chiffres donnent une indication de l'amélioration des performances commerciales de XYZ, sous la direction du Groupe HMM. Selon Hervé Foulon, la part des subventions constitue 40 % des revenus de l'entreprise<sup>1094</sup>, ce qui reviendrait à affirmer que le chiffre d'affaires de l'entreprise est supérieur à 500 000 \$, dont plus de 200 000\$ en subventions et près de 300 000 \$ en revenus de ventes nettes.

En 2012, les Éditions XYZ ont obtenu plus de 206 350 \$ de subventions (hors aide à la traduction), soit 26 % des montants reçus un an plus tôt. Fait intéressant, le Fonds du livre du Canada – l'ex-programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) – administré par Patrimoine canadien et qui a pour but d'appuyer la production et la promotion de livres d'auteurs canadiens en favorisant la performance commerciale, représente près de la moitié (48 %) des montants reçus, contrairement aux années précédentes où l'aide représente, en moyenne, seulement le tiers. Il s'agit d'une première pour XYZ dont les subventions étaient essentiellement issues du Conseil des Arts du Canada, dont les critères reposent sur la qualité et le rayonnement culturel.

---

<sup>1092</sup> Selon les organismes subventionnaires, les critères diffèrent. Au fédéral, le Conseil des Arts du Canada soutient l'aide au « développement de la littérature canadienne » (qualitatif) alors que le Fonds du livre du Canada, géré par Patrimoine canadien, favorise le développement « d'une industrie canadienne du livre viable » (quantitatif). Au provincial, la SODEC soutient « les éditeurs dans leurs activités d'édition et de promotion » (quantitatif). L'analyse du type de subventions reçues permet de mesurer l'influence des politiques éditoriales et commerciales d'une maison d'édition.

<sup>1093</sup> Selon les informations fournies par la base de données en ligne « Listes des bénéficiaires » du Conseil des Arts du Canada et de Patrimoine canadien.

<sup>1094</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue [46 minutes].

L'évolution du chiffre d'affaires est marquée par une croissance des revenus autonomes (ventes) et des subventions publiques basées sur la performance commerciale. Alors que XYZ a toujours connu des variations importantes du chiffre d'affaires, les nouveaux propriétaires s'inscrivant dans le registre de la stabilité dont la baisse de la production est un indicateur au profit du renouvellement de l'image littéraire et commerciale de la maison :

Depuis l'acquisition de XYZ, c'est vrai que ça va bien ! Il a fallu l'intégrer, mettre en valeur le fonds, travailler l'image qui est belle parce que les gens d'avant l'avaient bien travaillée, mais aussi parce qu'on a mis beaucoup d'énergie. Depuis deux ans, c'est une roue qui tourne. Il y a eu un renouvellement d'équipe, c'est normal, ça arrive à n'importe quelle maison d'édition, mais XYZ a bénéficié de beaux succès et d'une image médiatique plus forte<sup>1095</sup>.

La prudence est de mise. Les Foulon savent qu'il ne faut pas provoquer de changements pour éviter toutes réactions brusques. Le départ récent d'André Vanasse marque la fin d'une époque et permet de redéfinir les modes de fonctionnement, les politiques éditoriales et commerciales de la maison qui bénéficient désormais de l'expertise du Groupe HMH. Le chiffre d'affaires de XYZ est désormais intégré à celui du groupe qui, selon Arnaud Foulon, avoisine les 10 à 11 M\$ annuels, toutes activités et maisons d'édition confondues<sup>1096</sup>. Le poids économique de XYZ est faible (5 %) par rapport aux sources de revenus générés par les différentes activités du Groupe HMH. Par contre, sa contribution est double, à la fois symbolique et stratégique, puisque XYZ permet à moindres coûts au Groupe HMH de (re)prendre un virage littéraire, de justifier une réorganisation des politiques éditoriales et des approches commerciales et, au final, de se repositionner dans le champ littéraire comme un acteur significatif.

---

<sup>1095</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue [65 minutes].

<sup>1096</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : modes d'organisation », p. 224.

### 3.1.2 Mode de fonctionnement

#### 3.1.2.1 Personnel

En 2012, l'équipe XYZ est composée de six personnes : Dominique Lemay (directrice générale), Josée Bonneville (directrice littéraire) et Marie-Pierre Barathon (éditrice), Caroline Paquette (adjointe à l'édition)<sup>1097</sup>, Nathalie Tassé (responsable de production) et Geneviève Harvey (attachée de presse). Bien qu'elles consacrent plusieurs heures par semaine à XYZ, trois d'entre elles occupent d'autres fonctions au sein du Groupe HMH : Dominique Lemay (directrice de la production), Nathalie Tassé (adjointe de la production) et Geneviève Harvey (attachée de presse pour Marcel Didier Canada).

Seules les éditrices ont été engagées spécifiquement pour les Éditions XYZ. Pour limiter les coûts, certains postes sont occupés à temps partiel : Dominique Lemay consacre un jour et demi par semaine à la direction générale et Caroline Paquette, deux jours à titre d'adjointe à l'édition. À sa demande, Josée Bonneville a décidé de réduire son temps de travail à quatre jours par semaine. Dans les faits, il semble que les événements récents – le départ d'André Vanasse et l'arrivée de Marie-Pierre Barathon, l'abandon de collections et l'implantation d'un comité limitant son autonomie éditoriale – aient affecté Josée Bonneville qui incarne désormais la seule figure de l'ancienne équipe XYZ. Âgée de 65 ans, elle souhaite prendre sa (seconde) retraite et limite ses activités professionnelles. Toutefois, elle repousse l'échéance, craignant que son départ marque la fin du « vrai héritage Vanasse<sup>1098</sup> ». À l'automne 2013, elle décide de réduire à nouveau ses heures de travail, de quatre jours à trois jours par semaine jusqu'à son départ à la retraite un an plus tard.

---

<sup>1097</sup> Cette dernière remplace Kathryn Taylor qui a décidé de quitter l'entreprise en novembre 2011, faute d'avoir suffisamment d'heures chez XYZ (deux jours par semaine). En dehors de Josée Bonneville, il ne reste plus de membres de l'ancienne équipe de XYZ Éditeur.

<sup>1098</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

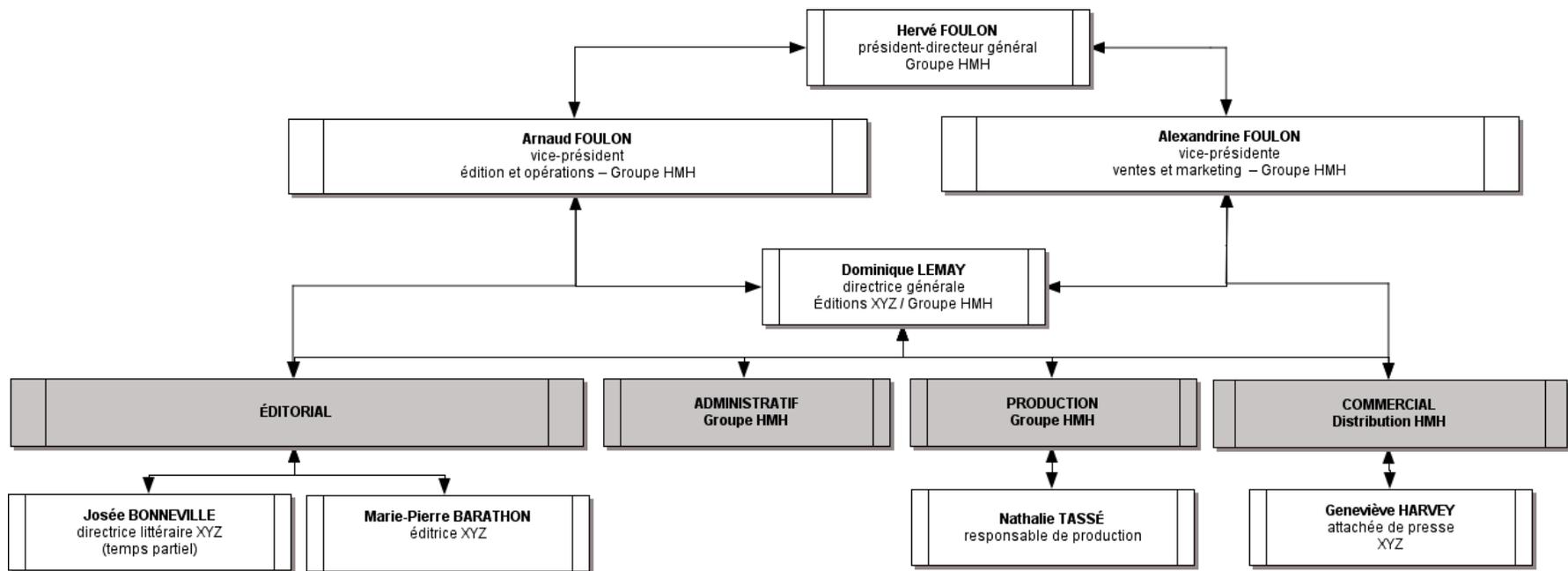


Figure 5.2  
Organigramme des Éditions XYZ en 2012<sup>1099</sup>

<sup>1099</sup> LIVRE D'ICI. « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2012 », Montréal, *Livre d'ici*, 2012, p. 20-21.

### 3.1.2.1 Répartition des responsabilités

Une fois l'intégration complétée, les Éditions XYZ bénéficient des services administratifs, financiers et commerciaux du Groupe HMH. Les fonctions et les responsabilités sont réparties selon les modes de fonctionnement de l'entreprise<sup>1100</sup>. En dehors du secteur éditorial qui est placé sous la responsabilité exclusive des deux éditrices, elles-mêmes placées sous la supervision d'Arnaud Foulon, les autres activités sont réalisées par des employés de HMH. Les fonctions commerciales sont assumées par l'équipe commerciale sous la double supervision d'Alexandrine Foulon (diffusion ; communications et relations de presse) et de Johanne Livernoche (distribution).

Bien que la répartition des responsabilités soit clairement définie de part et d'autre, l'effet de proximité entre XYZ et Hurtubise implique une certaine porosité dans les processus de décision et d'exécution. Rapidement, HMH impose ses méthodes de gestion et exige de l'équipe de XYZ de se conformer aux procédures. Tout est normalisé : contrats d'auteurs, protocole de gestion des projets littéraires, budgets de production, etc. Malgré tout, XYZ conserve une relative autonomie éditoriale dès l'instant que les résultats sont conformes aux objectifs et aux budgets fixés.

Les résistances de l'équipe et des auteurs habitués à l'ancienne direction s'évanouissent rapidement lorsqu'ils constatent l'efficacité des modes de fonctionnement du Groupe HMH dont l'approche familiale constitue une fierté pour Hervé Foulon : « De manière générale, on est une maison sérieuse, reconnue, on respecte nos auteurs et on les paye ! La plupart des gens voient un aspect familial, voient qu'on se préoccupe d'eux. Un auteur qui rentre dans la maison entre aussi dans la famille, que ce soit Hurtubise ou XYZ<sup>1101</sup>. » À l'importance d'assurer la continuité

---

<sup>1100</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : modes de fonctionnement », p. 227.

<sup>1101</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 23 juillet 2013, Entrevue [61 minutes].

s'ajoute l'importance d'entretenir et de développer des relations durables entre les différentes entreprises du Groupe HMH, leurs employés, leurs auteurs et, plus largement, le milieu littéraire. Les modes de fonctionnement reposent sur une flexibilité entre les différentes équipes motivées par un engagement et une fidélité nécessaires au maintien de la « tribu » ou de la communauté constituées autour de la famille Foulon. Cette cohésion ne s'est pas faite en un jour et a nécessité des efforts et des ajustements de part et d'autre. Selon Alexandrine Foulon :

La transition a été parfois difficile. Avant, c'était une petite équipe habituée de fonctionner à leur manière qu'on a essayé d'intégrer dans le modèle de fonctionnement d'ici [Hurtubise]. On a des services centralisés, comme la production et le commercial, ce fut un peu plus difficile parce que les manières de travailler diffèrent d'un éditeur à l'autre. Avec le départ d'André Vanasse, suivi de l'arrivée de Marie-Pierre Barathon, la transition s'est finalement faite. Je pensais que les choses auraient été plus rapides, mais ça a pris du temps pour que les gens comprennent que XYZ est chez nous. Maintenant, XYZ est bien implanté, a trouvé sa place à l'intérieur du Groupe HMH<sup>1102</sup>.

En 2012, l'intégration de XYZ au sein du Groupe HMH semble avoir été complétée à la suite du départ de plusieurs membres de l'ancienne équipe qui incarnaient une façon de « faire à l'ancienne ». Les Foulon ont les coudées franches pour effectuer les changements nécessaires pour façonner à leur façon les modes de production, les politiques éditoriales et commerciales de XYZ.

---

<sup>1102</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

### 3.1.2.2 Mode de production

Les Éditions XYZ bénéficient des services de production intégrés du Groupe HMH. En dehors des mises en page intérieures, confiées à des pigistes externes, toutes les activités de production (suivis, création graphique, couverture) et de promotion (affiches, signets, publicité) sont centralisées sous la direction de Dominique Lemay. Cette centralisation permet d'obtenir de meilleures conditions de négociations auprès de fournisseurs externes (photographes, illustrateurs, graphistes et imprimeurs) grâce à un pouvoir et un volume d'achat plus importants. Comme la production annuelle de XYZ est très inférieure aux Éditions Hurtubise (en termes de titres et de tirages), il n'est pas difficile d'imaginer que les coûts de production aient chuté au profit de la maison d'édition.

Dominique Lemay assure, à double titre de directrice générale de XYZ et de directrice de production du Groupe HMH, un contrôle serré de la qualité et des délais de production, en fonction des programmes de publication et des objectifs de rentabilité déterminés à l'avance. Chaque projet fait l'objet d'une analyse des coûts (frais fixes et variables) pour en mesurer la viabilité financière. Toutefois, les budgets ne tiennent pas compte d'une grande partie des activités réalisées en interne dont les coûts d'opération, essentiellement des salaires, sont entièrement assumés par le Groupe HMH. Dans un tel contexte, l'analyse des titres de XYZ se limite à une gestion prévisionnelle basée sur les critères financiers (prix de revient) et les résultats escomptés (marges) établis en fonction de la performance à la fois individuelle (Éditions XYZ) et collective (Groupe HMH).

L'intégration des modes de production au sein du Groupe HMH facilite le développement de l'édition numérique. Depuis plusieurs années, Arnaud Foulon s'intéresse au numérique dont il entrevoit les possibilités commerciales en rendant disponible simultanément les titres en édition

et numérique<sup>1103</sup>. En trois ans, l'offre de XYZ, distribuée par l'entrepôt numérique, augmente : un titre (2009), 24 titres (2010), 25 titres (2011) et 14 titres (2012). Une personne, Josée Gagnon, est affectée à la production et à la gestion internes du numérique pour l'ensemble du Groupe HMH. XYZ bénéficie des services intégrés (administration, production, commercialisation, promotion) du Groupe HMH, limitant ainsi les pertes provoquées par des ventes numériques (encore) dérisoires. Cette situation confère un avantage majeur à la maison d'édition qui n'a pas à assumer les risques réels d'une mutation technologique jugée complexe et coûteuse par plusieurs éditeurs littéraires<sup>1104</sup>.

### 3.1.3 Politiques éditoriales

Placée « sous le signe de l'innovation et de la constance<sup>1105</sup> », l'année 2012 est marquée par une baisse significative du nombre de nouveautés par rapport aux années précédentes : 26 titres (2010), 22 titres (2011) et 16 titres (2012). Il semble qu'il y ait une relation de cause à effet entre la vente de l'entreprise et le ralentissement de la production éditoriale. Selon Alexandrine Foulon, « le nombre de titres a baissé à cause des changements récents, on ne pouvait pas prendre plus de titres [...] Maintenant que la structure est en place, on va faire à nouveau 20 à 24 titres par an<sup>1106</sup>. » La baisse s'explique par une série d'événements récents qui ont affecté la maison, notamment le changement de membres de l'équipe, l'adoption d'un comité éditorial qui limite la publication autrefois systématique d'anciens auteurs de la maison, l'abandon récent de plusieurs collections, la fin (et/ou la dénonciation) des contrats signés par l'ancienne direction et la baisse marquée du nombre de manuscrits reçus.

---

<sup>1103</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : modes de fonctionnement », p. 227.

<sup>1104</sup> BENHAMOU, Françoise. *Le livre à l'heure numérique. Papier, écrans, vers un nouveau vagabondage*, Paris, Seuil, 2014, p. 69-73.

<sup>1105</sup> BONNEVILLE, Josée. *Catalogue 2013*, Montréal, Éditions XYZ, 2013, p. 1.

<sup>1106</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

En 2012, 11 titres sur 16 sont publiés dans la collection « Romanichels », dont deux primo-romanciers – Jocelyn Lanouette (*Les doigts croisés*) et Hugo Léger (*Tous les corps naissent étrangers*) – et huit romans signés par des auteurs de la maison : Serge Bruneau (*Quelques braises et du vent*), Andrée Laberge (*Le fil ténu de l'âme* et *Le fin fond de l'histoire*), Marie-Renée Lavoie (*Le syndrome de la vis*), Carl Leblanc (*Artéfact*), Madeleine Ouellette-Michalska (*La parlante d'outre-mer*), Olivia Tapiero (*Espaces*) et Denis Thériault (*La fille qui n'existait pas*). Recrutée par Marie-Pierre Barathon, Danielle Trussart (*Le grand jamais*), une auteure transfuge de VLB, fait son entrée dans la collection « Romanichels ». Le message est clair. Malgré le départ récent d'André Vanasse, XYZ demeure une maison d'édition littéraire, incarnée par le prestige de la collection « Romanichels », maintes fois primée. Trois titres seront publiés hors collection, *Le Moderne cabaret* (Vic Verdier) et les traductions – *Pas maintenant* (Wayson Choy) et *Le tatouage* (Pan Bouyoucas). Enfin, un seul essai, *Habiter le défaut des langues : l'analyste, l'analyse, l'écrivain : Wilfred R. Bion*, de Simon Harel, est publié dans la collection « Théorie et littérature » qu'il dirige. Les effets de l'acquisition entraînent des problèmes inattendus, notamment une baisse marquée des manuscrits reçus par la maison. Quand les bureaux ont été transférés dans les locaux de Hurtubise, une confusion s'est installée dans l'esprit des auteurs qui ne faisaient plus la différence entre l'une et l'autre maison d'édition :

Des auteurs envoyaient leur manuscrit sans préciser à quelle maison ça s'adressait alors qu'on a deux comités distincts. Il arrive que la réceptionniste demande à certains auteurs qui déposent leur manuscrit : « C'est pour XYZ ou Hurtubise ? » Et ils répondaient : « Ben, je ne sais pas... » Ils ne faisaient plus la différence. Des personnes m'ont déjà dit : « Vous appartenez à Hurtubise, alors on adresse notre manuscrit à Hurtubise ! »<sup>1107</sup>

---

<sup>1107</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

Entre 2009 et 2012, le nombre de manuscrits reçus est divisé par trois<sup>1108</sup>. Cette situation n'inquiète pas Josée Bonneville qui souhaite uniquement se consacrer à ses auteurs. Le désengagement de Josée Bonneville illustre une forme de résistance au changement, l'enjeu principal n'étant pas la défense d'une certaine esthétique ou identité littéraire, mais plutôt le maintien d'une position symbolique nourrie par le choix et la publication d'auteurs qui ont fait le succès et la réputation de la maison. Une période d'ajustement s'engage de part et d'autre où un lent travail d'assimilation du catalogue par l'équipe commerciale débute. Pour faciliter la transition, il est convenu que les éditrices, soutenues par André Vanasse, présentent le catalogue aux représentants et les délégués pédagogiques de Distribution HMH pour qu'ils l'approvoisent et soient en mesure de le défendre auprès de réseaux de vente dont certains avaient des préjugés négatifs entraînant des carences et des ruptures de stock en librairie :

Quand les commerciaux arrivaient en librairie avec les titres, certains étaient réticents parce que plusieurs titres avaient été laissés de côté par Dimédia qui représente des dizaines de maisons d'édition littéraires. XYZ arrivait toujours dernier et les libraires en prenaient seulement quelques exemplaires. Il y a eu un gros travail pour améliorer et repositionner XYZ en librairie. Il a fallu virer de bord rapidement et il faut dire que le succès d'auteurs qui se sont démarqués, comme Jocelyne Saucier ou Marie-Renée Lavoie, a grandement facilité le travail<sup>1109</sup>.

Un travail de modernisation s'engage pour soutenir ce « repositionnement » symbolique et commercial du catalogue de XYZ perçu comme une « marque de qualité et prestige littéraires<sup>1110</sup> », mais vieillissants. Tout y passe : refonte graphique, standardisation des outils de communication, de commercialisation et de promotion, développement de campagnes de

---

<sup>1108</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Marie-Pierre BARATHON*, Montréal, 28 juin 2012, Entrevue [61 minutes].

<sup>1109</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

<sup>1110</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue [61 minutes].

promotion et de vente pour faciliter les mises en place du fonds en librairie, ajustements des taux de remise et des possibilités de retours en librairie, etc.

Le plus gros changement pour l'équipe est qu'ils faisaient des livres pour les publier parce qu'ils étaient bons et littéraires, mais le « contenant », le commercial et les communications étaient moins importants, contrairement à Hurtubise. L'aspect commercial est essentiel, parce qu'on veut qu'un livre se vende, aussi, on accorde de l'importance aux couvertures et aux stratégies de vente. C'était un peu moins dans la philosophie de XYZ avant<sup>1111</sup>...

### 3.1.3.1 Titres et auteurs marquants

Deux titres, signés d'auteurs de la nouvelle génération, publiés par Josée Bonneville dans la collection « Romanichels », se classent parmi les meilleures ventes et remportent d'importants prix littéraires : *Il pleuvait des oiseaux* de Jocelyne Saucier – Prix des collégiens 2012 ; Prix des lecteurs Radio-Canada 2012, prix Les irrésistibles, Bibliothèques de Montréal 2012 ; Prix des Cinq continents de la Francophonie, 2011 ; finaliste au prix France-Québec, au prix Ringuet et prix Antonine-Maillet 2012 ; finaliste au Grand Prix de la Ville de Montréal, 2011) – et *La petite et le vieux* de Marie-Renée Lavoie – lauréate du Combat des livres de Radio-Canada 2012, Grand Prix littéraire de la relève Archambault 2011 ; finaliste au Prix des Cinq continents de la Francophonie et au prix France-Québec 2011.

Toutefois, le titre marquant est *L'Histoire de Pi* de Yann Martel, dont les ventes ont été relancées à la suite de la sortie de l'adaptation cinématographique d'Ang Lee, sortie en salle à l'automne 2012. Deux éditions (grand format et poche), reprenant l'affiche du film en couverture, sont mises en marché pour profiter du nouvel intérêt autour du film d'Ang Lee qui connaît un succès

---

<sup>1111</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

planétaire à la suite des 11 nominations et quatre statuettes remportées lors de la 85<sup>e</sup> cérémonie des Oscars du cinéma en 2013<sup>1112</sup>. Dix ans après sa parution, *L'Histoire de Pi* est vendu à plus de sept millions d'exemplaires dans le monde<sup>1113</sup>, dont plus de 200 000 exemplaires au Québec<sup>1114</sup>.

L'expertise commerciale du Groupe HMH est déterminante dans les récents succès de librairie. Il ne s'agit plus seulement de publier des titres et des auteurs, couronnés de prix et de récompenses, mais de les mettre en marché en utilisant le savoir-faire développé par les équipes commerciales de Distribution HMH. Leur expérience en mise en marché des best-sellers est indéniable et permet de bénéficier d'une force de vente efficace. Les succès, à la fois symboliques et commerciaux, remportés par cette nouvelle génération d'auteurs – Jocelyne Saucier, Marie-Renée Lavoie et Yann Martel – témoignent de l'efficacité du Groupe HMH à convertir le prestige et la notoriété du catalogue XYZ en profitabilité économique.

Les politiques éditoriales sont marquées par une volonté de développer de nouveaux talents, lesquels, une fois qu'ils sont reconnus, feront l'objet d'investissements importants en production et en promotion. À l'inverse, les titres et les auteurs n'ayant pas fait leurs « preuves », voire leurs frais, feront l'objet d'un arbitrage au comité éditorial lorsqu'ils proposeront un nouveau projet, qu'ils soient des anciens ou des nouveaux auteurs de la maison.

---

<sup>1112</sup> MILLER, Daniel. « 'Life of Pi' a surprise success story around the world », *Los Angeles Times*, February 18, 2013 [En ligne], [articles.latimes.com/2013/feb/18/entertainment/la-et-mn-life-of-pi-20130218](http://articles.latimes.com/2013/feb/18/entertainment/la-et-mn-life-of-pi-20130218) (Page consultée le 14 mars 2013).

<sup>1113</sup> MOORE, Fernanda. « Yann Martel talks about life since 'Life of Pi' », *The City Paper*, [En ligne], <http://nashvillecitypaper.com/content/lifestyles/books-yann-martel-talks-about-life-life-pi>, February 24, 2013 (Page consultée le 13 avril 2014).

<sup>1114</sup> VANASSE, André. « Yann Martel ou comment gagner le gros lot sans le savoir », *Zone d'écriture*, Radio-Canada [En ligne], [zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html](http://zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html), 3 février 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

### 3.1.4 Modes d'échanges et partenariats

#### 3.1.4.1 Un réseau local

L'acquisition de XYZ par le Groupe HMH marque la fin de la collection « Romanichels poche ». Les meilleurs vendeurs sont désormais publiés chez Bibliothèque québécoise. Au printemps 2012 paraissent les trois premiers titres : *La petite et le vieux* de Marie-Renée Lavoie, suivi quelques mois plus tard par *Les héritiers de la mine* de Jocelyne Saucier et de *L'Ombre de l'épervier* de Noël Audet<sup>1115</sup>. Selon l'entente entre Lèmeac et Hurtubise, chaque partenaire contribue à parts égales au développement du catalogue Bibliothèque québécoise qui compte, en moyenne, une dizaine de nouveautés par an.

#### Achat et vente de droits (Canada anglais)

Les activités d'achat et de vente de droits sont désormais assumées par les enfants Foulon : Arnaud étant responsable des achats de droits (volet édition) alors 'lexandrine assure la vente de droits et les exportations (volet commercial)<sup>1116</sup>. Dès 2011, XYZ reprend deux titres en traduction de l'anglais au français : *La nuit sur les ondes* de Elizabeth Hay (*Late Nights on air*, Mc Clelland & Stewart, 2007 – Giller Prize 2010) et *Les sentimentalismes* de Johanna Skibsrud (*The Sentimentalists*, Gaspereau Press Limited, 2009 – Giller Prize 2010). En 2012, XYZ fait paraître deux traductions d'auteurs dont l'œuvre a été déjà été publiée : *Pas maintenant* de Wayson Choy (*Not yet*, Doubleday, 2009) et *Le tatouage* de Pan Bouyoucas (*The Tattoo*, Cormorant Books, 2011) dont le dernier roman *Cocorico* sort simultanément dans la collection « Romanichels ». L'achat de traductions est motivé par la même logique : ne publier que des titres primés au Canada anglais (Giller Prize) pour limiter les risques commerciaux et profiter de la renommée acquise pour consolider le capital symbolique du catalogue de la maison, notamment auprès des organismes subventionnaires.

---

<sup>1115</sup> BIBLIOTHÈQUE QUÉBÉCOISE. *Catalogue général* [En ligne], [http://www.livres-bq.com/assets/pdf/120809\\_BQ\\_catalogue\\_liste.pdf](http://www.livres-bq.com/assets/pdf/120809_BQ_catalogue_liste.pdf) (Page consultée le 21 mars 2014).

<sup>1116</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : modes d'échanges et partenariats », p. 237.

Plusieurs titres font l'objet de cessions de droits conclues avec des éditeurs canadiens-anglais, notamment *Il pleuvait des oiseaux* de Jocelyne Saucier (*And the Birds Rained Down*, Coach House Books, 2012), *La petite et le vieux* de Marie-Renée Lavoie (*Mr Roger and Me*, Anansi, 2012), *Le cimetière des éléphants* de Héléne Rioux (*Elephants' Graveyard*, Ekstasis Editions, 2012) et *Le Chapeau de Kafka* de Patrice Martin (*Kafka's Hat*, Talon Books, 2013). L'ouvrage de Jocelyne Saucier fait aussi l'objet d'une option pour une adaptation cinématographique par les Films Outsider<sup>1117</sup>.

#### 3.1.4.2 Un réseau international

Responsable des ventes de droits, Alexandrine Foulon affirme « travailler fort pour que les auteurs de XYZ soient connus internationalement <sup>1118</sup> ». Mais, en dehors des best-sellers, *Il pleuvait des oiseaux* de Jocelyne Saucier (Éditions Denoël, 2013 – France ; *Det regnade fåglar*, Bokförlaget Tranan, 2013 – Suède) et *La petite et le vieux* de Marie-Renée Lavoie (*M. Roger et moi*, Éditions Denoël, 2013 – France ; *Ich und Monsieur Roger*, Hanser, 2013 – Allemagne), les ventes internationales sont limitées<sup>1119</sup>. La sélection des titres, réalisée en fonction du potentiel commercial, est effectuée par Alexandrine Foulon. Chaque année, elle produit un catalogue de droits publié en français et en anglais présentant les titres par éditeur et par secteur, publié à l'automne avant la Foire du livre de Francfort. Il est difficile de construire un catalogue qui présente à la fois une certaine cohérence littéraire, présente un mélange des genres et attire l'attention. Les politiques éditoriales de XYZ ne sont pas menées avec l'intention d'exporter les titres à l'étranger.

---

<sup>1117</sup> HURTUBISE. *Rights guide 2013-2014*, Montréal, Hurtubise, 2014, p. 2-6.

<sup>1118</sup> GENËT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

<sup>1119</sup> HURTUBISE. *Rights guide 2013-2014*, Montréal, Hurtubise, 2014, p. 2-6.

### 3.1.5 Politiques commerciales

#### 3.1.5.1 Diffusion et distribution exclusive

L'achat de XYZ par le Groupe HMH a eu pour effet de rapatrier l'ensemble des activités commerciales. Dès novembre 2008, le contrat liant XYZ et Diffusion Dimédia est annulé. Trois mois plus tard, les stocks de livres sont rapatriés de Dimédia chez Distribution HMH qui assure désormais la diffusion et la distribution exclusive. Si les politiques éditoriales sont marquées par une volonté de continuité, les activités commerciales connaissent un changement radical parfaitement assumé par la vice-présidente ventes et marketing du Groupe HMH, Alexandrine Foulon :

On veut continuer à conserver l'image littéraire, mais on veut aussi innover et s'adapter à la demande. On est beaucoup à l'écoute du marché, ce que faisait moins XYZ. On aime avoir le pouls de ce qui se passe en librairie, où se situent les livres, pourquoi ils sont placés là... Et ce qu'on peut faire pour améliorer les choses... Ce qui nous a amenés à développer de nouvelles collections et à revamper la collection « Romanichels »<sup>1120</sup>.

L'acquisition de XYZ s'inscrit dans les stratégies de repositionnement éditorial et de croissance commerciale voulues par les Foulon. Ils mettent la main sur un catalogue prestigieux qui, selon Hervé Foulon, « apporte une voix plus pure et permet de renforcer l'image littéraire. Les libraires ont été ravis et les commerciaux se présentent avec une carte de qualité<sup>1121</sup>. » Toutefois, intégrer, présenter et défendre un nouveau catalogue plus littéraire que tout ce que Distribution HMH n'a jamais mis en marché, en dehors de Bibliothèque québécoise rapatrié en janvier 2012, ne va pas de soi.

---

<sup>1120</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Alexandrine FOULON*, Montréal, 19 juillet 2012, Entrevue [58 minutes].

<sup>1121</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Hervé FOULON*, Montréal, 11 juillet 2012, Entrevue [46 minutes].

Des rencontres régulières entre éditeurs et représentants, délégués pédagogiques et attachées de presse sont organisées. Elles permettent un dialogue entre les sphères éditoriales et commerciales favorisé par la proximité des différentes équipes dans les locaux du Groupe HMH. Cette promiscuité au sein du Groupe HMH constitue la clef de voûte du changement de culture souhaité par les Foulon, dont les politiques éditoriales ne peuvent faire l'économie des logiques commerciales. Il ne s'agit pas d'intervenir directement dans les choix et les programmes éditoriaux, mais plutôt de veiller à ce que les esprits soient réceptifs aux intérêts de l'entreprise qu'ils soient économiques, culturels ou symboliques.

Le fait d'appartenir au Groupe HMH présente un avantage, à la fois économique et logistique, important par rapport à la situation précédente, lorsque la diffusion distribution exclusive était confiée à Diffusion Dimédia moyennant des marges qui représentaient 55 % des revenus bruts tirés des ventes. Désormais, XYZ est considéré comme un « compte-maison » bénéficiant d'une autodiffusion élargie grâce à la diversité et au volume des catalogues représentés par Distribution HMH<sup>1122</sup>. En contrepartie, il est nécessaire de s'adapter aux réalités et aux contraintes d'une telle structure dans laquelle XYZ représente un poids économique quasi insignifiant (5 % du chiffre d'affaires annuel).

### 3.1.5.2 Implication dans la commercialisation

L'intégration de XYZ au sein du Groupe HMH impose de se conformer aux politiques commerciales de Distribution HMH. Il faut jouer le « jeu » et accepter d'y participer. Face à un tel fatalisme, les réactions sont diverses, certains dénonçant cette approche ; d'autres, au contraire, profitant des stratégies commerciales, garanties d'avoir (enfin) la reconnaissance commerciale, médiatique tant attendue. Alors que Josée Bonneville affirme que « les choses ne seront plus

---

<sup>1122</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : politiques commerciales », p. 239.

comme avant » et accepte difficilement « la préoccupation constante des ventes<sup>1123</sup> » comme indicateur de performance, Marie-Pierre Barathon semble apprécier la proximité avec l'équipe commerciale, considérant qu'elle a « une chance incroyable » de pouvoir manger dans la cuisine tous les jours avec les représentants : « Je peux leur parler des projets, ils m'aident pour les couvertures, on travaille ensemble. Je tente de les embarquer dans mes projets pour qu'ils se vendent mieux en librairie. On travaille en équipe, c'est génial<sup>1124</sup>. » Un enthousiasme qui n'est pas partagé par plusieurs, attachés au mode de fonctionnement quasi artisanal de XYZ avant la vente, qui regrettent ce « virage » où la recherche de la rentabilité sur chaque titre semble teinter les décisions éditoriales et commerciales.

### 3.1.5.3 Pratiques promotionnelles

En plus des outils de communication traditionnels (catalogues, site Internet<sup>1125</sup>, affiches, signets, participations à des salons du livre, etc.), la stratégie promotionnelle repose sur la présence active d'une attachée de presse, Geneviève Harvey, affectée à XYZ et à Marcel Didier. Il s'agit d'un changement majeur par rapport à la situation de XYZ avant la vente, où une relationniste de presse pigiste faisait simplement parvenir les livres aux médias. Dès son arrivée, Geneviève Harvey est appréciée pour son approche, à la fois humaine, professionnelle et personnalisée. Son rôle est de créer des liens, de faire parvenir aux médias les informations nécessaires pour qu'ils parlent des livres publiés par XYZ et de baisser les attentes des auteurs face aux retombées médiatiques souvent limitées. Sa présence est active dès le début des projets puisqu'elle accompagne les auteurs lors d'événements – séance photo, rencontres, briefing préparatoire – organisés en amont de la parution et de la vente du livre. Ces moments sont importants parce qu'ils permettent d'établir une confiance réciproque nécessaire pour mener à

---

<sup>1123</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Josée BONNEVILLE*, Montréal, 4 juillet 2012, Entrevue [67 minutes].

<sup>1124</sup> GENÊT, Pascal. *Entrevue avec Marie-Pierre BARATHON*, Montréal, 28 juin 2012, Entrevue [61 minutes].

<sup>1125</sup> XYZ bénéficie d'un site Internet [www.editionsxyz.com] conçu sur le même modèle que les autres maisons appartenant au Groupe HMH, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une vitrine (non transactionnelle) présentant les nouveautés et le fonds.

bon port les initiatives promotionnelles. Cette approche implique une collaboration active des auteurs prêts à se plier aux exigences promotionnelles. Tout est planifié d'avance pour soutenir les efforts de commercialisation et de promotion d'un titre autour de la figure de l'auteur devenu un acteur majeur dans le processus de mise en marché de son ouvrage. Plus il « performe », plus les retombées seront importantes. La logique commerciale prend le dessus sur la littérature, l'auteur étant considéré désormais comme un investissement à plus ou moins long terme<sup>1126</sup>. Distribution HMH impose ses façons de faire. Les lancements individuels sont remplacés par un lancement collectif qui a lieu dans le cadre du Salon du livre de Montréal. Si un auteur tient à organiser un lancement, il doit le faire lui-même à ses frais. Les services fournis par HMH sont limités à la production et à la diffusion d'un carton d'invitation électronique et à la réalisation d'une affiche. L'approche personnalisée chère à André Vanasse a disparu au profit de stratégies commerciales axées sur l'efficacité. Le travail de l'attachée de presse revêt une dimension symbolique importante pour faire accepter aux auteurs le changement d'approche promotionnelle souhaité par les Foulon.

### *3.1.6 Position dans le champ*

#### *3.1.6.1 Relations avec les pairs*

Bien que la production de XYZ ait baissé – de 35 titres (2008) à 16 titres (2012) –, sa position dans le champ littéraire a évolué différemment selon qu'on s'intéresse à l'aspect éditorial ou commercial. En 2011<sup>1127</sup>, 6 249 titres ont été publiés au Québec par des maisons commerciales,

---

<sup>1126</sup> Cette logique n'affecte pas seulement les auteurs, mais le choix des collaborateurs. En mars 2013, la collection de romans, récits et nouvelles « Quai n°5 », dirigée par Tristan Malavoy-Racine, est lancée aux Éditions XYZ. Ayant pour mandat de publier des voies « distinctives », cette collection repose essentiellement sur la notoriété publique de Malavoy-Racine. Se définissant comme un « auteur, compositeur, interprète, chroniqueur littéraire et globe-trotter », M. Malavoy-Racine est un touche-à-tout qui gravite depuis plusieurs années dans les mondes culturel, médiatique et artistique, ce qui lui confère un réseau de relations significatif. Son arrivée illustre le virage commercial inscrit dans le renouvellement éditorial de XYZ. SOURCE : XYZ. Quai n°5, la nouvelle collection de Tristan Malavoy-Racine aux Éditions XYZ : communiqué de presse, Montréal, [s.d.].

<sup>1127</sup> En l'absence de statistiques de l'édition au Québec pour l'année 2012, nous avons retenu les statistiques de l'année précédente compte tenu des faibles variations enregistrées dans les dernières années dans la production québécoise.

une baisse de 6,6 % par rapport à l'année précédente<sup>1128</sup>. La catégorie « Langues et littérature » représente près de la moitié de la production totale avec 3 062 titres (49,1 %) dont 734 romans. Les Éditions XYZ représentent une part minimale (3 %) de la production. Par contre, leur position commerciale s'est améliorée avec deux titres qui se sont hissés dans le palmarès des meilleurs vendeurs : *L'Histoire de Pi* de Yann Martel (102<sup>e</sup> position) et *Il pleuvait des oiseaux* de Jocelyne Saucier (118<sup>e</sup> position)<sup>1129</sup>. L'efficacité commerciale du Groupe HMH a un impact majeur sur les performances malgré le fait que Distribution HMH ne représente que 6 % des parts du marché « littérature générale » alors qu'il pèse 39 % des parts de marché du secteur « roman historique » dominé littéralement par Hurtubise.

Les efforts de « repositionnement » reposent sur le succès commercial et critique d'un mélange savant entre auteurs issus de l'ancienne génération (Aude, Denis Thériault, Jocelyne Saucier) et de la nouvelle génération (Marie-Renée Lavoie, Carl Leblanc, Olivia Tapiero, Ariane Gélinas). L'équilibre réside entre une performance commerciale et une continuité éditoriale favorisant la reconnaissance des pairs, des institutions publiques et du milieu littéraire nécessaire au maintien de la position de XYZ dans le champ littéraire québécois. Toutefois, l'image de la maison a changé et le capital symbolique conféré par les reconnaissances (récompenses et prix) et les subventions n'est pas aussi important qu'auparavant.

### 3.1.6.2 Relations avec le milieu associatif

Membre de l'ANEL, XYZ assure une présence limitée, l'ensemble des activités étant rapatriées sous la responsabilité d'Arnaud et Alexandrine Foulon qui sont très actifs au sein des différentes associations sectorielles<sup>1130</sup>.

---

<sup>1128</sup> LAFORCE, Mireille et Guylaine MILOT. *Statistiques de l'édition au Québec en 2011. Publications imprimées éditées en 2011*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2009, p. 14.

<sup>1129</sup> BANQUE DE TITRES DE LANGUE FRANÇAISE. *Bilan du marché du livre au Québec 2012*, Montréal, Gaspard / BTLF, p. 15.

<sup>1130</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : position dans le champ », p. 245.

### 3.1.6.3 Relations avec les pouvoirs publics

L'intégration de XYZ au sein de Hurtubise façonne les relations entretenues avec les pouvoirs publics. Alors que la maison est une entité « autonome » auprès des organismes et institutions dont elle bénéficie des aides et subventions, les relations sont assurées par le Groupe HMH incarné par les Foulon.

#### **4. Discussion et conclusion**

Selon notre hypothèse de départ, l'acquisition de XYZ Éditeur est motivée par une stratégie de repositionnement, puis de consolidation de la position du Groupe HMH dans le champ littéraire. La nécessité d'une continuité éditoriale s'impose rapidement, compte tenu de l'importance économique et symbolique et de la notoriété du secteur littéraire, en particulier de la collection « Romanichels », incarnées par André Vanasse. Ce dernier accepte d'accompagner l'entreprise pendant les deux premières années suivant l'achat jusqu'à son départ à la retraite (2009-2011). Il s'agit avant tout de préserver le catalogue de XYZ en rassurant les auteurs de la maison et, plus largement, les relations avec le milieu littéraire constitué d'organismes subventionnaires, de créateurs, de producteurs et de médiateurs, sensibles aux risques de concentration et de diversité éditoriales.

Toutefois, plusieurs événements vont accélérer l'intégration des activités, puis de l'équipe de XYZ au sein du Groupe HMH, notamment un déménagement (inattendu), la nomination d'une nouvelle direction générale et une série de changements éditoriaux et commerciaux. À la volonté de continuité s'opposent des contraintes de rentabilité et d'économies d'échelle souhaitées par la famille Foulon. Des tensions apparaissent entre les « garants » de la mission historique de la maison – André Vanasse et Josée Bonneville – et les « partisans » d'un renouvellement nécessaire pour mieux s'adapter aux réalités du marché. Dès 2009, le rythme de production chute et la question de la profitabilité de l'entreprise se pose rapidement. Il est décidé que la maison publie moins de titres, mais à plus forts tirages et à ventes plus élevées. Dès lors, une conversion des actifs de l'entreprise, fortement dotée en capital symbolique, en intérêts économiques est entreprise par les Foulon, soucieux de protéger, de rentabiliser et de faire fructifier leur investissement.

L'acquisition de XYZ s'inscrit dans une stratégie de subversion motivée par la volonté des Foulon de consolider la présence du Groupe HMH dans le secteur littéraire, grâce à une diversification par croissance externe du portefeuille de catalogues et des activités<sup>1131</sup>. L'avenir de l'entreprise familiale, reconnaît Hervé Foulon, passe par la consolidation du secteur littéraire en offrant « le plus large éventail de livres possible aux lecteurs tout en conservant une qualité maximale à tous les niveaux<sup>1132</sup> ». L'achat de XYZ constitue une bonne affaire et permet de bénéficier, à moindres investissements et coûts, de la notoriété et de la reconnaissance du catalogue dans le champ littéraire. Cette stratégie témoigne d'un *modus operandi* classique dans le cas d'acquisition d'entreprises éditoriales, décrit par André Schiffrin dans *L'édition sans éditeurs* :

Ce qui est frappant dans ces acquisitions, c'est qu'elles suivent invariablement le même schéma. Dans un premier temps, le groupe acheteur publie une déclaration enthousiaste, faisant l'éloge de la société achetée et promettant de maintenir ses glorieuses traditions ; aucun changement majeur n'aura lieu et, dans toute la mesure possible, il n'y aura pas de licenciements. Puis on annonce des économies absolument nécessaires pour améliorer l'efficacité : les services administratifs vont être fusionnés, et bientôt la comptabilité, les entrepôts, les services d'expédition se retrouvent sous le même toit. Ensuite on réunit les forces de vente, car il est inutile que le même territoire soit couvert par des équipes différentes. Après quoi, on découvre de malencontreux recoupements dans le domaine de la production éditoriale, ce qui nécessite certaines rationalisations. Puisque le nombre total de titres diminue, on se prive des services de certains éditeurs et de leurs assistants. Il devient de plus en plus difficile de distinguer la production des différentes maisons

---

<sup>1131</sup> Voir « Les Éditions Hurtubise : politiques éditoriales », p. 233.

<sup>1132</sup> LAVOIE, Sébastien. « Et toutes ses dents », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°138, 2010, p. 59.

[...] Pour finir on annonce la création d'une nouvelle structure éditoriale qui sera commune aux différentes sections des catalogues collectifs, qu'il s'agisse de reprises en livres de poche des titres anciens ou de nouveautés produites en dépassant les anciennes et « inefficaces » divisions du travail.

Le plus curieux dans ce processus, c'est que dans l'ensemble le personnel des sociétés achetées accepte les propos rassurants du début. Ce n'est pas à eux que les malheurs vont arriver [...] Les responsables, et même les dirigeants sont convaincus que les assurances qui leur sont données sont gravées dans le marbre et que fondamentalement rien ne va changer. Toutes les leçons du passé sont en pareil cas oubliées<sup>1133</sup>.

Les propos d'André Schiffrin semblent prémonitoires bien qu'ils décrivent l'acquisition de maisons d'édition par des conglomérats financiers et médiatiques à l'heure de la concentration massive vécue aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France à la fin des années 1990. Les réalités du monde du livre du Québec sont différentes, les effets de la concentration étant plus limités. Toutefois, les risques de conflits, voire de rejets, lors de l'intégration des entreprises sont bien réels, d'autant plus si elles sont situées aux antipodes du spectre opposant culturel et commercial.

Toute stratégie d'acquisition repose sur une nécessité d'expliquer les changements de culture, de prendre le temps nécessaire sans imposer quoi que ce soit pour rassurer les parties prenantes (auteurs, éditeurs, collaborateurs, etc.). Il est légitime que le Groupe HMH propose d'autres façons de faire et tente de rationaliser les modes de production et de fonctionnement lorsque la direction considère avoir acquis la légitimité et la confiance nécessaires aux

---

<sup>1133</sup> SCHIFFRIN, André. *L'édition sans éditeurs*, Paris, La Fabrique éditions, 1999, p. 61-62.

changements. Depuis 2010, l'implication des enfants Foulon dans l'entreprise familiale a insufflé une énergie nouvelle au Groupe HMH dont bénéficient les Éditions XYZ. Souhaitant faire leur marque, ils revendiquent le droit aux changements dans la continuité, sans imposer de ruptures, compte tenu de leur sensibilité et des contraintes imposées par l'environnement économique, social et culturel dans lequel l'entreprise évolue. L'acquisition de XYZ offre la possibilité de bénéficier d'un catalogue dont le prestige et la notoriété littéraires profitent à l'ensemble du Groupe HMH et contribue, par ricochet, à consolider la position dominante de l'entreprise (et de la famille Foulon) dans le champ éditorial québécois.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au moment de conclure cette thèse, il est important de rappeler les buts poursuivis à travers une rétrospective des étapes de la recherche. Dès l'origine, l'objectif était de comprendre le processus de transmission et de mettre en évidence, par l'étude de trois cas, les conditions, les enjeux et les effets spécifiques de la transmission de trois maisons d'édition littéraire au Québec. L'ambition de départ était de comprendre d'un point de vue exploratoire le processus de transmission en s'intéressant aux acteurs concernés et à leurs relations pendant les différentes étapes du processus, soient les transferts de direction et de propriété, en adoptant une perspective managériale. Le recours aux apports de la sociologie de la culture et des biens symboliques nous a permis de mettre en lumière la particularité de ce qui est transmis, soient des titres, des auteurs et un catalogue particuliers. En appuyant notre démarche sur l'hypothèse que le capital symbolique a une influence déterminante sur le processus de transmission, nous avons pu démontrer que le recours à différentes stratégies – *succession*, *conservation* et *subversion* – s'est imposé pour garantir une continuité à l'entreprise dans le cas des trois maisons d'édition littéraire étudiées.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé plusieurs notions théoriques qui nous ont permis de définir la nature de ce qui est transmis, ainsi que les modalités de la transmission; l'arrimage entre les concepts managériaux et sociologiques a servi de cadre de référence. Nous avons ainsi démontré que le processus de transmission d'une maison d'édition est d'autant plus complexe qu'il est motivé par des enjeux propres aux entreprises œuvrant dans l'économie des biens symboliques. La transmission n'est pas seulement une question de processus, abondamment étudiée par la littérature managériale, mais aussi de stratégies, d'enjeux et d'intérêts spécifiques en fonction des capitaux détenus par les individus impliqués dans des

rapports de forces et des luttes pour la légitimité et la reconnaissance. À la suite de cette réflexion, deux constats se sont rapidement imposés : 1. Tout processus de transmission est motivé par une volonté de continuité. Bien que ce ne soit pas l'objet de cette thèse, on peut mentionner l'existence de plusieurs cas de non-transmission d'entreprises éditoriales, après que le fondateur ait décidé de se retirer de la vie active. En l'absence de transmission, l'entreprise est condamnée à disparaître. Plusieurs maisons d'édition littéraire au Québec font actuellement face à cette réalité et plusieurs catalogues risquent dans les prochaines années de « tomber », faute de repreneurs. 2. Toute forme de transmission est aussi une transformation. Selon les cas, cette dernière est plus ou moins radicale, mais elle est toujours présente, chaque génération ayant le désir de faire les choses à sa manière en redéfinissant les pratiques en fonction des contraintes et des limites imposées par le champ d'appartenance.

Pour reprendre les termes d'Anne Muxel : « Il existe une dialectique paradoxale de l'impératif de transmission : transmettre pour durer, mais aussi s'adapter pour durer. La transmission n'est jamais une reproduction à l'identique. La transmission [...] ne se départit pas de la part de création qui en fait surtout un acte fondateur<sup>1134</sup>. » Un « acte fondateur » qui marque de façon indélébile la trajectoire des individus et des entreprises impliqués dans le processus de transmission, quelle qu'en soit la forme. Ainsi, l'exemple des trois cas étudiés démontre à quel point la période de transmission coïncide avec une période de changement majeur pour les entreprises. Il suffit de mentionner la réorganisation complète des activités et du partage des tâches qui en découlent au sein des Éditions Hurtubise, rebaptisée le Groupe HMM, à la suite de l'arrivée des enfants Foulon à la tête de l'entreprise familiale. Chez Septentrion, la nomination de Gilles Herman provoque une diversification des activités, notamment la création de la collection littéraire « Hamac », le développement de l'édition numérique et des partenariats éditoriaux étrangers. Enfin, la rupture est plus nette chez XYZ Éditeur puisque plusieurs personnes

---

<sup>1134</sup> MUXEL, Anne. *Individu et mémoire familiale*, Paris, Hachette, 1996, p. 23.

n'hésitent pas à évoquer un « avant » et un « après », à la suite de l'acquisition de l'entreprise par le Groupe HMH.

Dans le second chapitre, nous avons démontré, en remontant le cours de l'histoire, que peu de maisons d'édition littéraires au Québec ont réellement fait l'objet d'une transmission jusqu'aux années 1960. Auparavant, la plupart d'entre elles ont simplement disparu, étant devenues incapables de s'adapter aux nouvelles réalités. Notre analyse a permis de retracer l'influence déterminante des facteurs sociaux, politiques et culturels sur le processus de transmission, quelle qu'en soit la forme. L'édition est un secteur fragile et rares sont les personnes qui s'y risquent. Il faut attendre les années 1960 pour que la troisième génération d'éditeurs bénéficie de conditions propices à la transmission, notamment la professionnalisation du métier, le développement de moyens de production et de diffusion, la croissance d'un lectorat et la multiplication d'instances de légitimation et de consécration nécessaires à la reconnaissance. Alors que le Québec change sous la pression de forces économiques, politiques et culturelles majeures, les éditeurs de la Révolution tranquille vont donner un nouvel essor au monde du livre. L'édition littéraire, soutenue par l'État, devient viable, le métier se professionnalise et les éditeurs deviennent des entrepreneurs évoluant dans un secteur d'activité devenu une industrie dans laquelle de nouvelles logiques se mettent en place. On assiste à l'émergence de plusieurs maisons d'édition littéraires qui traverseront, pour la plupart, les décennies en s'adaptant aux nouvelles réalités et feront face, cinquante ans plus tard, aux défis de la succession et de la relève.

Les trois entreprises retenues dans notre corpus – Hurtubise, Septentrion et XYZ Éditeur –, fondées entre 1960 et 1988, sont confrontées à cette réalité, ayant fait l'objet de différents types de processus de transmission : succession familiale, vente externe et relève interne. L'avenir et les conditions de transmission des maisons d'édition diffèrent selon la nature et le volume des

capitaux économiques, culturels, sociaux et symboliques détenus par les entreprises et les individus impliqués dans le processus. Selon le contexte et les intérêts en jeu, les stratégies de transmission varient, comme en témoigne la seconde partie de la thèse consacrée aux études de cas (chapitres 3 à 5). Notre étude révèle pour chaque cas une réalité différente, faite d'occasions et de contraintes, qui ont marqué les conditions du processus de transmission.

### **Hurtubise, une histoire de famille**

Le caractère familial des Éditions Hurtubise (chapitre 3) influence de façon déterminante le processus de transmission de l'entreprise, façonné par une volonté de développement à travers une mobilisation, puis un transfert entre les générations de l'ensemble des ressources économique, sociale, culturelle et symbolique détenu par l'entreprise et la famille Foulon. Le désir de transmission est motivé par une logique de *succession* dans laquelle parents et enfants trouvent leur place. Conscient du risque de transmettre un héritage trop lourd, voire que celui-ci soit rejeté, Hervé Foulon veille à l'intégration de deux de ses enfants, Arnaud et Alexandrine, au sein de l'entreprise familiale, en ayant recours à différentes stratégies. Le temps a joué dans ce cas un rôle décisif. Il a fallu plus de dix ans (1997-2010) pour que l'ensemble du processus de transmission – transferts de direction et de propriété – soit complété et que les enfants soient nommés à la tête de l'entreprise après que leur père ait décidé de se retirer au moment opportun. Cela s'explique par la complexité de ce type de transmission où les intérêts de l'entreprise et de la famille (patrimoine) sont entremêlés. En effet, il ne s'agissait pas seulement pour les enfants d'acquérir des compétences professionnelles ou de développer des habiletés nécessaires à la direction, mais bien d'être connus et reconnus comme étant légitimes. Pour ce faire, l'habitus familial des Foulon favorise la transférabilité entre les générations des dispositions nécessaires à la reprise de l'entreprise. L'ensemble des discours mobilisés par la famille s'inscrit dans une volonté, voire une obligation de continuité : lorsque les Foulon

déclarent être dans l'édition « depuis quatre ou cinq générations<sup>1135</sup> », ils confèrent à leur démarche une crédibilité et une authenticité historiques. Dès lors, si l'édition apparaît comme une composante de l'hérédité familiale, on peut se demander ce que Hervé Foulon a réellement transmis à ses enfants et quels « héritages » ces derniers ont décidé de conserver.

Selon Michel Gollac et Pierre Laulhé, « si la plupart des hommes occupent une position sociale voisine de celle de leur père, c'est parce que le capital des fils tend à reproduire celui des pères, par son montant mais aussi dans sa composition<sup>1136</sup> ». Ainsi, le fait que deux des enfants Foulon occupent la même position sociale et font le même métier que leur père indique que l'hérédité sociale a grandement façonné le processus de transmission dont l'objectif est d'assurer la perpétuation de l'entreprise familiale. Bien qu'ils aient acquis un capital culturel – plus ou moins proche du secteur d'activité professionnelle actuel –, leurs parcours a été marqué par la voie tracée, mais non imposée, par leur père. Ainsi, lorsqu'Arnaud affirme que « les expériences de gestion, c'est par Hervé [Foulon] que je les ai eues. C'est lui qui m'a tout montré<sup>1137</sup> », il reconnaît l'influence majeure des liens de filiation dans son parcours professionnel. Malgré que l'appartenance à la famille semble leur conférer des attributs et des qualités socialement valorisés, les enfants Foulon ont dû se soumettre à une longue période d'apprentissage marquée par la transmission des savoirs et des réseaux. Il s'agit là d'un exemple de la transmutation qui est « au fondement du pouvoir symbolique, comme pouvoir qui se crée, s'accumule et se perpétue par les vertus de la communication, de l'échange symbolique<sup>1138</sup> ». La solidarité d'intérêts et d'affinité d'habitus familial favorise ce type d'échanges (formels et informels) nécessaires à la transmission entre les générations.

---

<sup>1135</sup> GENÉT, Pascal. *Entrevue avec Arnaud FOULON*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>1136</sup> GOLLAC, Pierre et Pierre LAULHÉ. « Les composantes de l'hérédité sociale : un capital économique et culturel à transmettre », *Économie et statistique*, Année 1987, vol. 199, n 1, p. 95.

<sup>1137</sup> GENÉT Pascal. *Entrevue avec Arnaud Foulon*, Montréal, 10 décembre 2009, Entrevue (64 minutes).

<sup>1138</sup> BOURDIEU, Pierre. *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, p. 286.

En 2000, le catalogue des Éditions Hurtubise HMH compte plus de 1 300 titres répartis en quatre principaux secteurs : littérature générale, jeunesse, scolaire et pratique. Les politiques éditoriales sont marquées par une logique commerciale et motivées par le souci de rentabilité économique imposée par Hervé Foulon, propriétaire de l'entreprise depuis 1979. Les secteurs jeunesse et pédagogique représentent la part du lion des revenus au détriment des secteurs littéraire et pratique dont les ventes sont anémiques. Le choix de l'autodiffusion permet à Hurtubise HMH d'acquérir une expertise commerciale dans les secteurs prédominants dans les catalogues et genres diffusés. En quelques années, la maison s'impose dans plusieurs secteurs qui s'avèrent très lucratifs, notamment le jeunesse, le scolaire et le parascolaire. À l'aube du nouveau millénaire, Hurtubise HMH fait face à des changements majeurs dans le secteur scolaire (réformes pédagogiques, restructurations et acquisitions). Conscient des bouleversements, Hervé Foulon pousse Hurtubise à se diversifier en investissant dans de nouveaux secteurs – le livre pratique, les coéditions et la littérature grand public – pour compenser le retrait de la maison du secteur scolaire.

L'arrivée d'Arnaud (1997) et, plus tard, d'Alexandrine Foulon coïncide avec cette période de diversification. En dix ans (2000-2010), l'entreprise s'est transformée de fond en comble. Bien que le rythme de production soit stable, le chiffre d'affaires double grâce au succès des secteurs « livres pratiques » et « littérature grand public », notamment les sagas historiques qui trônent au sommet des listes des meilleures ventes. L'arrivée des enfants correspond aux désirs de leur père d'imposer une logique de marché à l'entreprise – qui jouit d'une indépendance éditoriale, commerciale et financière absolue – pour s'adapter aux transformations du champ éditorial. En quelques années, le catalogue s'est consolidé (par diversification et par acquisition) et l'efficacité commerciale a été accrue. L'intégration des enfants Foulon a été facilitée par ces changements permettant de mobiliser leur savoir-faire, leur sensibilité et, par conséquent, de « faire leur place », de se distinguer et de justifier leur présence dans l'entreprise familiale tout en

bénéficiant du soutien de leur père. Deux éléments justifient leur intérêt pour l'entreprise familiale : sa situation matérielle et l'évolution du contexte économique, social et culturel dans lequel elle évolue. Bien que Hervé Foulon ait laissé sa place, il était impératif que les enfants trouvent la leur. La taille importante de l'entreprise – devenue le Groupe HMH qui compte plusieurs filiales éditoriales (Marcel Didier, Bibliothèque québécoise et les Éditions XYZ) et commerciales (Distribution HMH, Distribution du Nouveau-Monde et la Librairie du Québec), ainsi qu'une cinquantaine d'employés, et qui génère un chiffre d'affaires supérieur à 10 M\$, permet à chacun de se réaliser dans des champs de compétences distincts, mais complémentaires, Arnaud préférant l'édition et la gestion des opérations, alors qu'Alexandrine se concentre sur le secteur des communications et des droits étrangers. Le processus de succession des Éditions Hurtubise témoigne de l'influence déterminante des dynamiques familiales dans les dispositions à transmettre – propres à l'habitus – et à recevoir l'entreprise comme un « héritage » dans le but à la fois de maintenir et d'améliorer la position de du Groupe HMH et de la famille Foulon dans le champ éditorial.

### **Les Éditions du Septentrion, la reprise, entre continuité et ruptures**

Le fait d'adopter une stratégie de conservation n'est pas le propre des entreprises familiales. L'étude du processus de transmission aux Éditions du Septentrion (chapitre 4) a permis de mettre en lumière les tensions paradoxales entre la nécessité de poursuivre la mission éditoriale de la maison, spécialisée en histoire, et l'obligation d'innover pour des questions de rentabilité. Le recours à une stratégie de *conservation* s'est imposé, le temps pour le repreneur, Gilles Herman, d'acquérir la légitimité nécessaire à la direction de l'entreprise et, plus largement, à la reconnaissance dans le champ éditorial québécois.

En 1998, Septentrion bénéficie d'un catalogue spécialisé en histoire (de plus de 200 titres) et jouit des retombées de la série *L'Histoire populaire du Québec* de Jacques Lacoursière. Les politiques éditoriales sont dictées par une prudence commerciale, la plupart des titres étant des publications savantes (financées par les institutions), des livres de commandes (en partenariat) et des essais historiques. Le mode de fonctionnement est dicté par une structure organisationnelle légère, composée essentiellement des membres (ou de proches) des familles des deux fondateurs, Denis Vaugeois et Gaston Deschênes, auxquels la maison est fortement identifiée. Après deux tentatives de relève avortées, Vaugeois propose à son gendre, Gilles Herman, fraîchement émigré au Québec de s'impliquer dans l'entreprise pendant plusieurs années (1998-2001), puis de prendre sa relève (2001). Bien qu'un lien familial existe entre les deux, Septentrion n'est pas considérée comme un cas de transmission familiale puisque, selon la volonté des personnes impliquées, les biens de l'entreprise ont été séparés de ceux détenus par la famille Vaugeois.

À l'instar de Hurtubise HMH, le processus de transmission est inversé puisqu'il débute par un (long) transfert de direction pendant lequel prédécesseur et repreneur déploient différentes stratégies pour sauvegarder ou améliorer leur position. Une période d'accompagnement, sous la forme de mentorat, s'engage pendant cinq ans (2001-2006) pour favoriser l'intégration de Gilles Herman, notamment à travers la mobilisation de compétences dans des champs distincts, mais complémentaires aux activités de la maison (informatique, gestion de projets, éditique et numérique). La particularité du processus de transmission au Septentrion est propre au cumul des fonctions de Denis Vaugeois qui est à la fois historien, auteur, éditeur et actionnaire principal du Septentrion. Bien que ce dernier ait le désir de transmettre la gestion et la propriété de l'entreprise, il n'en demeure pas moins une figure tutélaire, voire une caution indispensable à la reconnaissance de la maison dans le champ éditorial. Si des changements sont inévitables, ils s'inscrivent toujours dans la continuité, voire la filiation du projet éditorial souhaité par les

fondateurs du Septentrion. Il faut attendre huit ans avant que le transfert de propriété s'effectue. Grâce à des « arrangements de famille » facilitant l'acquisition de l'entreprise par le repreneur, l'entreprise est transmise avec l'espoir qu'elle conserve sa spécificité éditoriale. En quelques années, Gilles Herman entreprend une diversification des activités de l'entreprise. Toutefois, ce dernier n'est pas historien et il est conscient qu'il a besoin d'une personne détenant un capital culturel (titres scolaires) et symbolique (reconnaissance) pour limiter les risques de changement de perceptions envers Septentrion. Une jeune historienne, Sophie Imbeault, est recrutée pour assurer la continuité de la mission de la maison. L'entreprise repose sur une bicéphalie éditoriale, où Gilles Herman porte la responsabilité commerciale (*publisher*) et Sophie Imbeault la responsabilité éditoriale (*editor*) et la caution nécessaire pour rassurer les auteurs de la maison. Des changements – diversification éditoriale, innovations commerciales et technologiques – sont devenus inévitables : création de la collection littéraire « Hamac », implantation d'initiatives commerciales et technologiques (site Internet transactionnel, production de livres et d'archives numériques). En quelques années, Gilles Herman fait sa marque et prouve qu'il est légitime et digne à la direction de l'entreprise dont il est l'actionnaire principal. Toutefois, craignant des « représailles » de la part de personnes attachés à la mission historique de la maison, Herman a dû avoir recours à différentes stratégies de dissimulation (Hamac) ou de compensation (recrutement de Sophie Imbeault) symboliques pour éviter toute sanction du milieu éditorial.

À l'issue du processus de transmission, Septentrion semble avoir préservé sa spécificité dans le champ éditorial en affirmant être « toujours la référence en histoire », notamment grâce à la présence de Denis Vaugeois et de Gaston Deschênes qui sont toujours actifs dans l'entreprise à titre d'auteurs ou de chargés de projets éditoriaux. Entre 2006 et 2010, le chiffre d'affaires augmente de façon importante, l'équipe est renouvelée et les modes de fonctionnement et de production ont été transformés.

Au moment de fêter son 20<sup>e</sup> anniversaire (2008), Septentrion compte plus de 500 titres au catalogue publiés au rythme moyen d'une trentaine de titres par an. La diversification éditoriale s'avère payante, plusieurs titres ayant fait l'objet d'une réception critique et commerciale significative, notamment *Les Chroniques d'une mère indigne* de Caroline Allard, vendues à plus de 25 000 exemplaires par tome. Le succès de plusieurs ouvrages historiques – *La mesure d'un continent*, *L'Histoire populaire du Québec* (t.5) et le journal *Boréal Express* – contribue à la reconnaissance de la maison, désormais dirigée par Gilles Herman.

### **XYZ Éditeur, de l'acquisition à l'intégration**

L'acquisition de XYZ Éditeur (chapitre 5) a été motivée par une stratégie de diversification, puis de repositionnement éditorial et commercial du Groupe HMH dans le champ littéraire québécois. En achetant l'entreprise en janvier 2009, Hervé Foulon sait qu'il met la main sur une maison fortement dotée en capital symbolique alors que Hurtubise HMH est plutôt associé au champ commercial. À la veille de l'acquisition, XYZ Éditeur, alors constitué en organisme sans but lucratif, jouit d'une notoriété enviable grâce aux importants succès médiatiques, critiques et commerciaux remportés dans les dernières années, notamment *L'Histoire de Pi* de Yann Martel vendu à plus de 200 000 exemplaires au Québec. Les copropriétaires, Gaëtan Lévesque et André Vanasse, sont conscients de l'image de marque élevée et tente d'en profiter en vendant l'entreprise au moment où sa valeur (financière et symbolique) est optimale. En 2008, le catalogue de XYZ Éditeur compte plus de 580 titres, dont plus de la moitié est constituée de titres de fiction. Alors que la collection « Romanichels » représente plus du tiers de titres publiés, elle remporte la majorité des prix et des reconnaissances accordés par les institutions et le milieu littéraire. En vingt ans (1987-2008), les titres et auteurs de la maison ont été sélectionnés plus de 250 fois à des prix littéraires. La réputation (et le capital symbolique) acquis par XYZ justifie l'intérêt des Foulon pour l'entreprise. Pour limiter les risques et protéger leur

investissement, le processus de transmission est motivé dans un premier temps par la nécessité d'une continuité éditoriale, incarnée par André Vanasse. Ce dernier jouit d'une notoriété importante dans le monde littéraire au Québec et accepte d'accompagner le processus pendant deux ans (2009-2011), le temps de rassurer les auteurs de la maison et, plus largement, le milieu littéraire. Toutefois, plusieurs événements – déménagement, nouvelle direction générale et changements éditoriaux et commerciaux – vont accélérer l'intégration de XYZ au Groupe HMH. À la volonté de continuité éditoriale s'opposent désormais des impératifs de rentabilité. Une conversion des actifs de XYZ, fortement doté en capital symbolique (prix et récompenses), en intérêts économiques est entreprise par les Foulon, soucieux de protéger et de faire fructifier leur investissement.

En quelques années, la maison est totalement transformée. Les processus décisionnels sont assujettis aux modes de fonctionnement et de production ainsi qu'aux politiques commerciales du Groupe HMH. Ces changements s'accélèrent au moment où les « garants » de la mission historique de XYZ – André Vanasse et Josée Bonneville – décident de quitter l'entreprise. En 2012, XYZ Éditeur, rebaptisé les Éditions XYZ, est constitué en entreprise à but lucratif. Détenue par la fiducie familiale des Foulon, la maison bénéficie d'une augmentation du chiffre d'affaires grâce à d'importants succès commerciaux, notamment *L'Histoire de Pi* de Yann Martel, remis en marché à la suite de la sortie de l'adaptation cinématographique qui connaît un succès mondial. Les politiques éditoriales sont marquées d'une baisse significative des nouveautés publiées : 37 titres (2008) et 16 titres (2012). Le ralentissement de la production s'explique par l'adoption de nouvelles procédures décisionnelles, influencées par la nécessité de rendement exigé par le Groupe HMH. Plusieurs collections sont abandonnées – notamment « Romanichels poche » qui représentait le tiers des titres publiés dans les dernières années, supprimé au profit de Bibliothèque québécoise –, une partie du stock d'invendus est pilonné et plusieurs anciens auteurs de la maison sont remerciés. Un travail de modernisation est engagé

pour soutenir le repositionnement commercial de la maison : refonte graphique, standardisation des outils de communication, développement de campagnes de promotion, etc. L'expertise et l'efficacité commerciales du Groupe HMH sont déterminantes au moment où ce dernier souhaite rentabiliser son investissement en convertissant le capital symbolique de XYZ – en termes de notoriété – dans le champ littéraire en « espèces sonnantes et trébuchantes ».

L'analyse des deux premières études de cas indique qu'une complicité entre les différents acteurs du processus – prédécesseur et successeur/repreneur – est nécessaire dans les stratégies de succession et de conservation dont le but est de sauvegarder et de consolider la position de l'entreprise dans le champ éditorial. Cette complicité implique un accord tacite, voire une forme de soumission des successeurs (ou repreneurs) envers les prédécesseurs, le temps que les premiers acquièrent les valeurs des seconds nécessaires au partage des « schèmes de perception et d'appréciation selon lesquels ils sont perçus par eux et selon lesquels ils se perçoivent <sup>1139</sup> ». Les relations familiales – parents et enfants, beau-père et gendre – favorisent « naturellement » le rapport de domination, voire de soumission et d'obéissance. Toute stratégie de conservation suppose d'accepter une période (souvent) longue – Hurtubise : dix ans ; Septentrion : huit ans – de cohabitation entre les générations. Il s'agit d'un passage obligé pour le transfert des connaissances et de la légitimité nécessaires à la direction de l'entreprise. Dans le cas d'une stratégie de *subversion/transformation*, c'est l'inverse, les individus étant moins enclins à collaborer sur une période aussi longue, les acquéreurs étant pressés d'imposer leur façon de faire. Le processus de transmission débute alors par le transfert de propriété, le transfert de direction étant limité à une période d'accompagnement, relativement courte, pour faciliter l'intégration d'une entreprise à l'autre et rassurer les auteurs de la maison. L'exemple de XYZ Éditeur illustre parfaitement cette réalité : il a fallu seulement quatre ans (2008-2012) pour réaliser l'ensemble du processus.

---

<sup>1139</sup> BOURDIEU, Pierre. *Méditations pascaliennes* [...], p. 286.

## Discussion et conclusion

À travers les cas présentés dans cette thèse, plusieurs questions importantes ont été soulevées et méritent toute notre attention. Cette recherche consacrée à l'étude du processus de transmission dans trois maisons d'édition au Québec nous a permis d'apporter plusieurs éléments de réponse concernant les conditions, les enjeux et les effets de la transmission. En appuyant notre démarche sur l'hypothèse que le capital symbolique a une influence majeure sur le processus de transmission, nous avons pu démontrer que ce dernier est motivé par un ensemble de dynamiques, faites d'occasions et de contraintes, qui varient selon le type et le volume de capital détenu par les individus ou les entreprises en fonction du champ dans lequel ils évoluent. Pour les maisons d'édition de littérature générale et, plus largement, les entreprises œuvrant dans l'économie des biens symboliques, nous pouvons affirmer que le capital symbolique constitue un facteur de succès (ou d'échec) du processus de transmission. C'est en fait une condition *sine qua non* pour qu'il y ait désir (ou intention) de transmission, quelle qu'en soit la forme.

Les exemples présentés démontrent l'importance et l'influence majeures des conditions nécessaires au (lent) travail d'acquisition de légitimité et de reconnaissance propres au capital symbolique. Dans les cas de Hurtubise HMH et de Septentrion, la dynamique familiale est propice à la transmission et à la reproduction de telles dispositions. Toutefois, le prix à payer est une sorte d'allégeance, voire de soumission des successeurs/repreneurs aux prédécesseurs, qui se traduit par des stratégies de *succession* et de *conservation* dont le but est le maintien et la consolidation de l'ensemble des capitaux détenus par les individus et les entreprises. À l'inverse, l'acquisition puis l'intégration de XYZ au Groupe HMH sont motivées par une stratégie de *subversion/transformation*. Conscients des risques de rejet, voire de ruptures de la part d'auteurs de la maison et, plus largement du milieu littéraire de production restreinte auquel le Groupe HMH n'appartient pas, ce dernier a adopté une forme de soumission aux anciens

propriétaires, en particulier André Vanasse, en lui permettant pendant plusieurs années d'accompagner l'intégration de l'entreprise au sein du Groupe HMH. En adoptant cette stratégie, les acquéreurs souhaitent bénéficier d'une reconnaissance des auteurs, du personnel et du champ éditorial (institutions, critiques, etc.) légitimant leur action. Encore une fois, le capital symbolique joue un rôle décisif dans le processus puisque la famille Foulon aurait pu décider d'intégrer XYZ au Groupe HMH sans prendre autant de précautions – ce qu'auraient fait plusieurs entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activité. Les craintes d'une sanction puis d'un rejet symboliques sont bien réelles.

Selon Pierre Bourdieu, « le capital symbolique du champ littéraire comme capital de reconnaissance ou de consécration est propre à ce champ. Cette reconnaissance ne se mesure ni à la réussite commerciale – elle en serait plutôt opposée ni à la simple consécration sociale – appartenance aux académies, obtention de prix, etc. – ni même à la simple notoriété, qui mal acquis, peut discréditer<sup>1140</sup>. » Le capital symbolique acquis dans un champ n'est donc pas convertible dans un autre. L'expertise acquise par le Groupe HMH dans le champ de grande production (économique) n'est pas convertible dans le champ de production restreinte (culturel). Pire, la structure, les logiques et les dynamiques spécifiques aux deux champs sont différentes, voire opposées.

L'acquisition de XYZ est motivée par le désir du Groupe HMH de s'implanter dans le champ culturel avec l'espoir de bénéficier, puis de convertir le capital symbolique détenu par la maison (notoriété et reconnaissance) en capital économique. Le recours à une stratégie de *subversion* s'est imposé, en ayant recours à une forme de désintéressement, de renonciation à modifier quoique ce soit, le temps que le milieu littéraire accepte, ou du moins reconnaisse, la transaction. Quel que soit le processus de transmission, rien n'est jamais définitivement acquis

---

<sup>1140</sup> BOURDIEU, Pierre. *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980, p. 168.

puisque le capital symbolique évolue en fonction des propriétés, des attentes et des catégories de perception qui ont cours dans un champ donné. Toute forme de transmission d'une entreprise œuvrant dans l'économie des biens symbolique est soumise à ces contraintes.

Notre démarche de recherche est d'ordre pratique, ce qui justifie le choix de notre corpus constitué de trois maisons d'édition littéraires qui ont fait l'objet d'un processus de transmission. Il s'agit là d'une première contribution dont la réflexion vaudrait d'être poursuivie en s'intéressant à d'autres types d'entreprises permettant la possibilité de comparaison. Cette recherche constitue une « photographie » d'un phénomène dans un contexte actuel. Tout changement aurait des impacts significatifs sur les enjeux de la transmission. Actuellement, plusieurs politiques sont en révision, que ce soit la *Politique sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre* (fédéral) ou la *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre* (provincial). L'industrie vit des bouleversements importants, notamment le développement du numérique et l'internationalisation des marchés que les législateurs tentent d'encadrer. La présence actuelle de dispositifs publics garantit pour le moment un cadre de développement aux maisons d'édition. Les règles du jeu vont changer et, par conséquent, les conditions et les enjeux autour de la question de la transmission seront inévitablement modifiés. Dans les dix prochaines années, une grande majorité des maisons d'édition québécoises feront face aux enjeux de la transmission.

Le fait d'avoir confronté la théorie au terrain nous a permis de contribuer à l'avancement des connaissances sur les défis et les réalités actuels autour de cette question. Nous sommes conscient qu'il s'agit d'un terrain fécond qui ouvre des pistes des recherches qui pourraient faire l'objet de travaux subséquents. À titre d'exemple, nous pouvons évoquer la question de la non-transmission, c'est-à-dire l'absence de transmission qui condamne l'entreprise à la suite du retrait (ou à la disparition) du fondateur. Aux enjeux économiques propres à la fermeture (ou à la

faillite) d'une entreprise, provoquant des pertes d'emplois et de revenus, s'ajoutent des enjeux culturels. En effet, toute disparition de maison d'édition entraîne aussi l'extinction d'un catalogue constitué d'auteurs et de titres qui contribuent à la préservation de la diversité culturelle du Québec. Le monde du livre est une industrie fragile, « tricotée serrée », constituée d'une multitude de petites et moyennes entreprises. L'absence de transmission témoigne de la fragilité structurelle du milieu : planification absente ou tardive, peu ou pas de recherches entre l'offre et la demande, manque d'acheteurs potentiels.

Au moment où la majorité des maisons d'édition vont être confrontées aux défis de la transmission (ou de la non-transmission), ces questions seront plus que jamais d'actualité et nous souhaitons que cette thèse aura apporté des pistes de réflexion facilitant la compréhension du processus de transmission pour les entreprises œuvrant dans l'économie des biens symboliques, quelle qu'en soit la forme.

En guise de conclusion, que « les éditeurs soient mortels », a écrit Hubert Nyssen, le fondateur d'Actes Sud, « c'est dès lors une évidence<sup>1141</sup> ». Toutefois, comme l'a déclaré Max Planck, le père de la physique quantique, « si la science a fait des progrès, c'est parce que la génération d'avant avait pris sa retraite ». On peut supposer sans doute que cette affirmation s'applique aussi au monde de l'édition...

---

<sup>1141</sup> NYSSSEN, Hubert. « Les éditeurs aussi sont mortels », dans Pascal DURAND et Anthony GLINOER, *Naissance de l'éditeur. L'édition à l'âge romantique*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles, 2005, p. 13.

## ANNEXES

### ANNEXES

Annexe 1. Canevas d'entrevue .....	444-447
Annexe 2. Formulaire de consentement.....	448-449
Annexe 3. Certificat d'éthique .....	450
Annexe 4. Titres publiés aux Éditions Hurtubise, 1960-2012 .....	451
Annexe 5. Évolution des genres publiés aux Éditions Hurtubise, 1988-2012 .....	451
Annexe 6. Titres publiés aux Éditions du Septentrion, 1988-2010.....	452
Annexe 7. Titres publiés aux Éditions du Septentrion (par genre), 1988-2008 .....	452
Annexe 8. Titres publiés aux Éditions XYZ, 1985-2012 .....	453
Annexe 9. Nombre de lauréats et finalistes aux prix et récompenses aux Éditions XYZ, 1985-2012 .....	453
Annexe 10. Évolution des genres publiés aux Éditions XYZ, 2005-2012.....	454
Annexe 11. Communiqué de presse annonçant l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise .....	455
Annexe 12. Lettre envoyée aux auteurs à la suite de l'acquisition des Éditions XYZ par les Éditions Hurtubise .....	456

## CANEVAS D'ENTREVUE

### **1) Situation socioprofessionnelle (acteurs) :**

- a) Caractéristiques sociographiques : âge, sexe, origines familiales, types de formation et niveau de scolarité, lieu de résidence et de travail, etc. ;
- b) Caractéristiques professionnelles : formation, trajectoire intellectuelle et professionnelle, nombre d'années d'expérience, réseaux, autres activités professionnelles connexes (enseignement, implication associative, activités de sociabilité et de lobbying, etc.) ou autres.

### **2) Types d'entreprise :**

- a) familiale :
  - participation et implication des membres de la famille (actionnariat, direction et gestion) ;
  - « arrangements de famille » (acquisition, valeur, facilités fiscales et financières) ;
  - perspective « dynastique » ;
  - dynamique familiale et relations interpersonnelles entre membres de la famille ;
- b) non familial.

### **3) Perception générale de l'entreprise (avant et après la transmission)**

(ne pas suggérer de réponses)

- a) position en termes de reconnaissance commerciale ;
- b) image de marque
- c) Influence de l'entreprise au sein du milieu du livre (en regard des enjeux jugés prioritaires) ;
- d) en fonction des organismes subventionnaires ;
- e) Sentiment d'appartenance.

### **4) Enjeux prioritaires de la transmission**

(l'idée est de faire identifier les enjeux de la transmission qu'il juge les plus importants dans le milieu du livre au Québec et sur le développement de l'entreprise, **sans suggérer de réponses** et en faisant préciser son opinion au besoin)

- a) la volonté de continuité ;
- b) la reprise de l'entreprise (actifs économiques et matériels – biens aliénables) ;
- c) la transmission de savoir-faire, expertise, capitaux uniques (actifs intangibles - biens inaliénables) ;
- d) un métier (position sociale et professionnelle) ;
- e) l'héritage d'un patrimoine (faire définir la notion de patrimoine) ;
- f) Autres réponses...

## **Annexe 1**

### **Canevas d'entrevue**

5) **Compréhension du processus de transmission:**

(vérifier l'importance relative accordée à chacun des items ci-dessous)

- a) transfert de propriété (actifs)
  - modalités de transmission
  - identification du repreneur
  - évaluation de la « juste valeur marchande »
  - consultation d'experts
  - mise en œuvre et transfert de propriété
  - transfert de capital économique
- b) transfert de direction (leadership) :
  - phase d'incubation (en fonction du type d'entreprise) :
    - effet de reproduction sociale
    - tension entre désir de différenciation et continuité ;
    - dynamique entre les générations.
  - préparation de la relève :
    - acquisition de connaissances et implication dans activités de socialisation
    - facilitation de l'intégration du repreneur (activités de légitimation)
    - transfert de capital social
  - règne conjoint :
    - accompagnement et engagement des acteurs ;
    - transfert de capital social et culturel ;
  - désengagement :
    - difficulté (ou non) de lâcher prise ;
    - discours et représentations face à l'avenir ?
- c) facteurs de succès ou d'échec :
  - préparation et planification du processus ;
  - profil prédécesseur :
    - motivations de départ
    - décision de retrait de la vie active/de vendre et de transmettre l'entreprise
    - appréhensions et attentes envers le repreneur (satisfaction et déception)
    - difficultés rencontrées
    - différences notées du temps où il dirigeait l'entreprise
    - rôle et nouvelles fonctions (espoirs et regrets)
  - profil repreneur :
    - perceptions de l'entreprise
    - motivations
    - appréhensions et attentes envers le prédécesseur (satisfaction et déception)
    - difficultés rencontrées
    - différences distinctives envers le prédécesseur
    - rôle et nouvelles fonctions
  - relation prédécesseur/repreneur ;
  - implique des prérequis de part et d'autre :
    - acceptabilité
    - crédibilité
    - légitimité et leadership
  - particularités internes :
    - forte personnalisation de l'entreprise au fondateur » (difficultés de lâcher-prise)
    - perception « artisanale » du métier
  - particularités externes:
    - interdépendance de la filière
    - importance des aides publiques

- concurrence accrue
  - effets de concentration et stratégies d'alliance
- d) stratégies de transmission :
- succession (continuité, cooptation, adhésion aux intérêts, solidarité, reproduction)
  - conservation (prise de risques limitée)
  - subversion (rupture, nouvelles façons de faire)
  - autres ?

## 6) Fonctionnement de la structure

(vérifier l'importance relative accordée à chacun selon l'influence du processus de transmission : à la création, évolutions et « aujourd'hui »)

### Gestion et gouvernance : perception, connaissance et suggestions

- a) Structure et fonctionnement du conseil d'administration (si applicable) ;
- b) Direction et équipe ;
- c) Relations entre membres de l'équipe et partenaires :
  - auteurs (homologie des positions) ;
  - fournisseurs (imprimeurs, graphistes...) ;
  - diffusion/distribution ;
  - libraires ;
  - autres...
- d) Mode fonctionnement actuel :
- e) Mode de sélection des partenaires (renouvellement équipe ?) ;
- f) Formation et implications dans associations, structures interprofessionnelles et comités spécifiques ;
- g) Catalogue, site Web et communications ;
- h) Financement et budget de l'entreprise :
  - capacité d'autofinancement ;
  - effet de saisonnalité de trésorerie ;
  - subventions et aides publiques...

### Éditorial/Production

- i) programme éditorial :
  - intention initiale
  - évolution (en lien avec processus de transmission)
- j) conception du livre, de la littérature et de la lecture :
  - modèle éditorial
  - rapport avec la communauté littéraire :
    - auteurs (les + significatifs et implication au sein de l'entreprise)
    - critiques (réception et implication au sein de l'entreprise)
- k) mode de production :
  - interne/externe ;
  - coûts de production ;
  - développement technologique.
- l) évolution éditoriale et technique :
  - paratexte ;
  - présentation matérielle ;
  - titres les + représentatifs et significatifs.

Communication et commercialisation

- m) mode de communication, évolutions et initiatives ;
- n) initiatives commerciales ;
- o) Attentes spécifiques face aux nouvelles technologies (réseaux sociaux) ;
- p) Autres réponses (à spécifier).

**7) Attentes et perspectives face au processus de transmission**

- a) attentes ?
- b) perspectives ?
  - envers l'avenir de l'entreprise ;
  - envers le milieu du livre au Québec.

## Formulaire de consentement

Madame/Monsieur,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à comprendre l'influence et les effets du capital symbolique sur la façon dont une maison d'édition est transmise lors du processus de succession ou de relève.

Votre participation au projet de recherche est précieuse et consiste à accepter de partager vos perceptions concernant le processus de transmission en cours dans votre entreprise lors d'entrevues confidentielles, qui seront enregistrées à des fins d'analyse. Toutefois, si vous souhaitez l'anonymat, vos noms et vos propos ne seront pas mentionnés dans les travaux et ne seront connus que du chercheur et des directeurs de recherche.

Cette étude n'est pas subventionnée, elle est menée dans le cadre d'études doctorales (*Ph.D.*) en études françaises à l'Université de Sherbrooke, sous la codirection de Mme Josée Vincent (Université de Sherbrooke) et de M. Bertrand Legendre (Paris XIII). Sachez que je reste disponibles pour toutes questions ou informations relatives à votre participation à la recherche :

**M. Pascal Genêt**

## **Consentement**

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède. Je comprends et accepte que les informations recueillies soient utilisées dans le cadre de cette recherche, qu'elles soient reproduites dans le texte de la thèse et éventuellement diffusées, à l'oral ou par écrit, à des fins scientifiques.

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Souhaitez-vous que l'anonymat soit assuré : oui  non

Souhaitez-vous être informé des résultats de la recherche : oui  non

En vous remerciant de votre collaboration, acceptez, Madame/Monsieur, mes meilleurs sentiments.

Pascal Genêt

## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

**Titre du projet :** Succession et relève en édition au Québec: étude du processus de transmission dans trois maisons d'édition.

Projet subventionné     Projet non subventionné     Projet de maîtrise ou de doctorat

**Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :** Pascal Genêt

**Nom de la directrice ou du directeur :** Josée Vincent et Bertrand Legendre

**Nom du ou de la responsable :**

**DÉCISION :**    Favorable     Unanime     Majoritaire   
                    Défavorable     Unanime     Majoritaire

**DÉCISION DIFFÉRÉE :**

**SUIVI ÉTHIQUE :**

6 mois     1 an

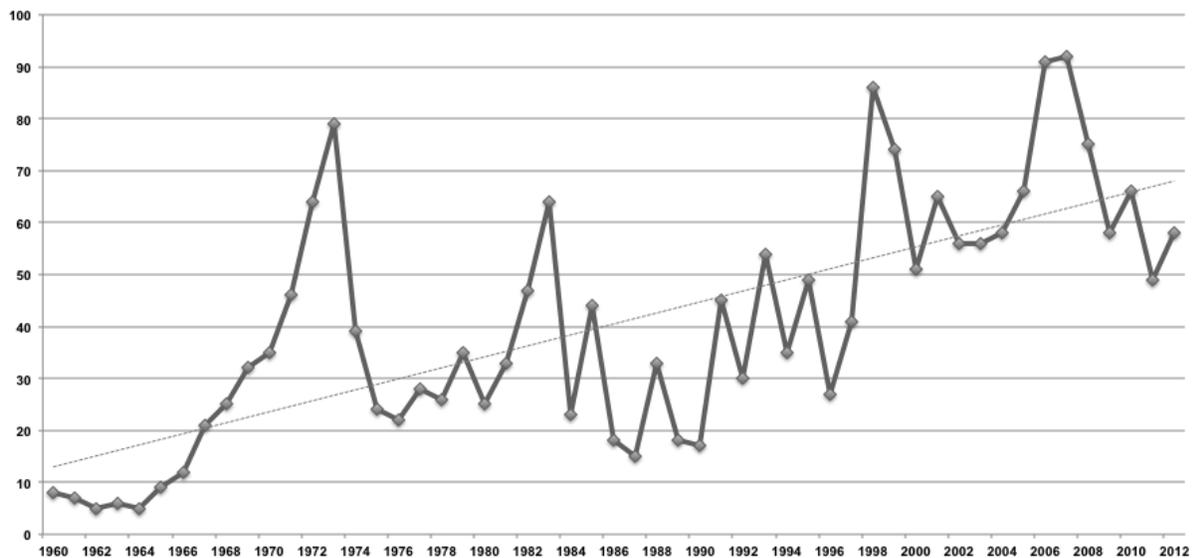
ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

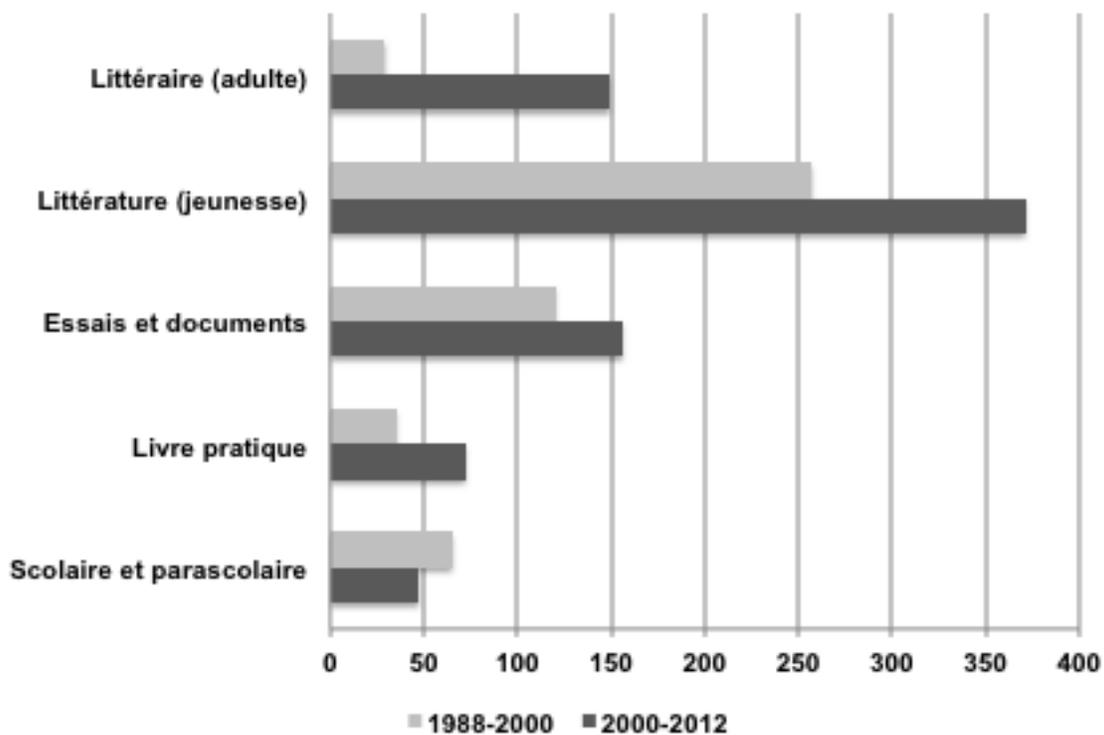
**COMMENTAIRES :**

Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

Date : 5 mai 2015

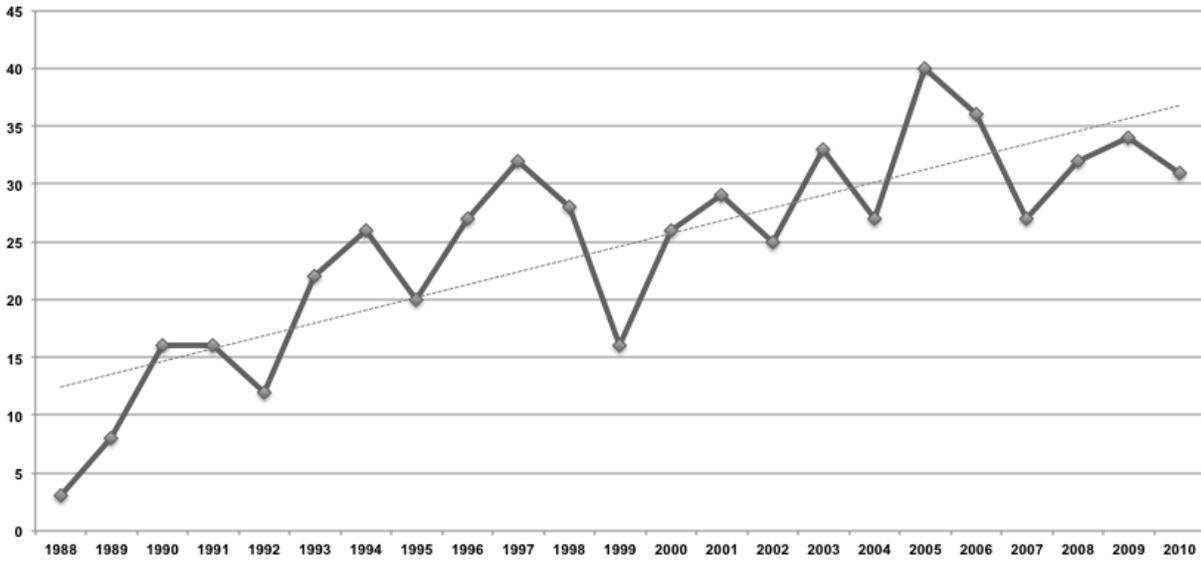


**Annexe 4**  
**Titres publiés aux Éditions Hurtubise, 1960-2012**

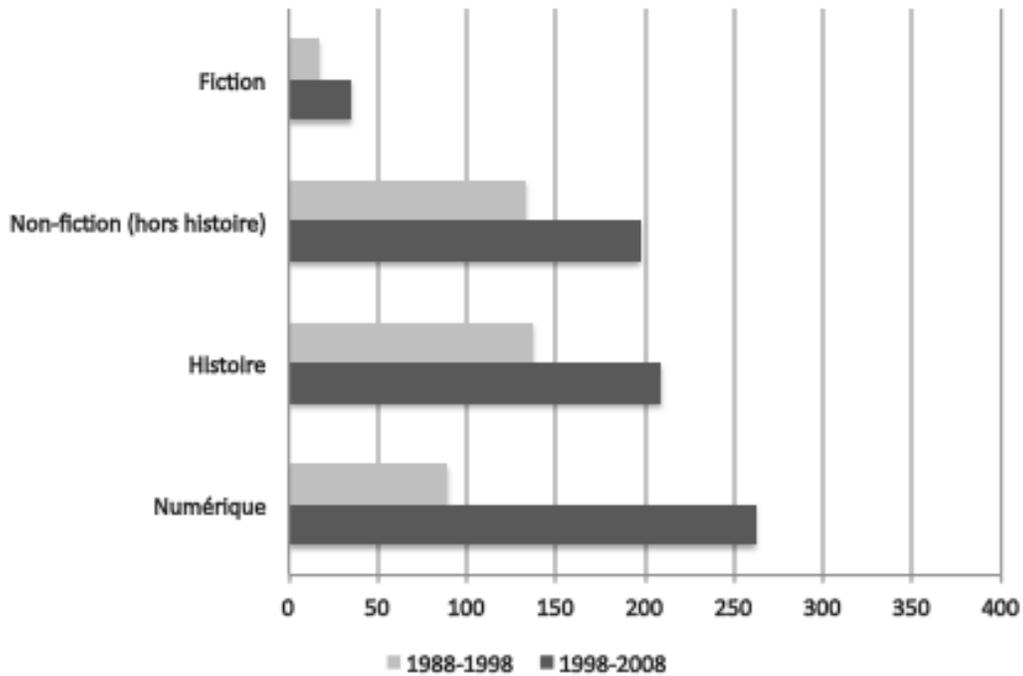


**Annexe 5**  
**Évolution des genres publiés aux Éditions Hurtubise, 1988-2012<sup>1142</sup>**

<sup>1142</sup> QUÉBEC, *Catalogue Iris*, Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ), [En ligne], <http://iris.banq.qc.ca/> (Page consultée le 17 juin 2013).



**Annexe 6**  
**Titres publiés aux Éditions du Septentrion, 1988-2010**

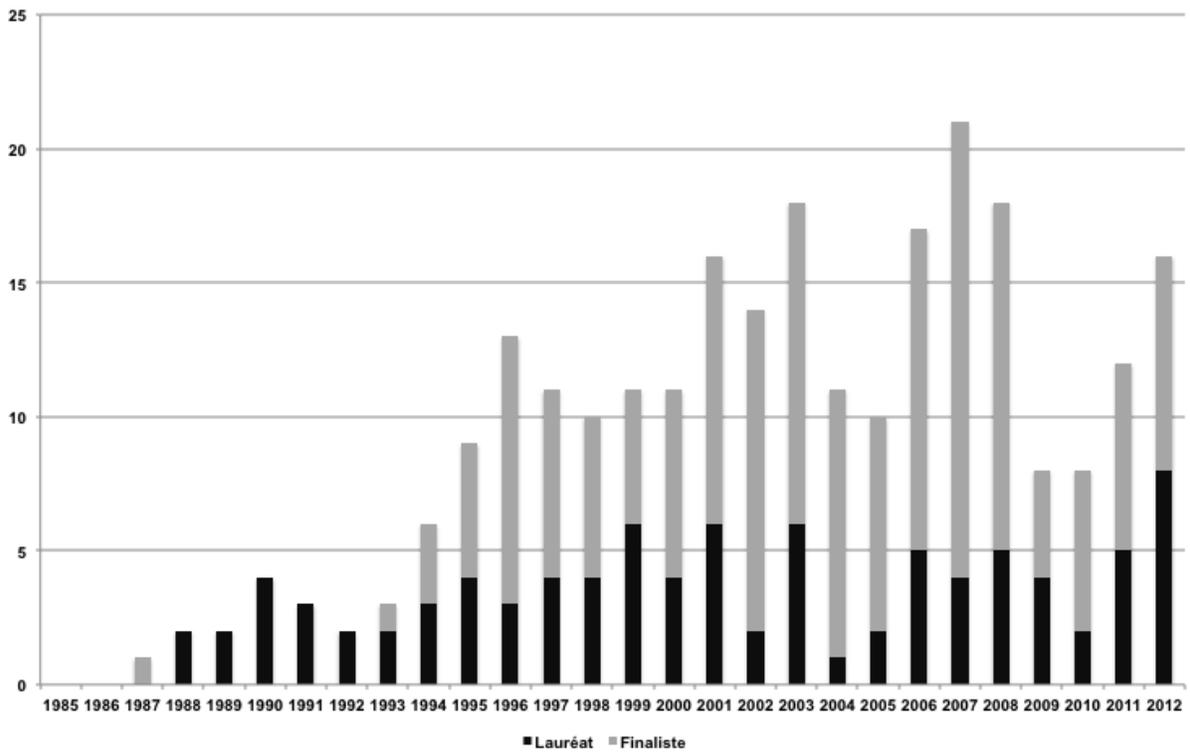


**Annexe 7**  
**Évolution des genres publiés aux Éditions du Septentrion, 1988-2008<sup>1143</sup>**

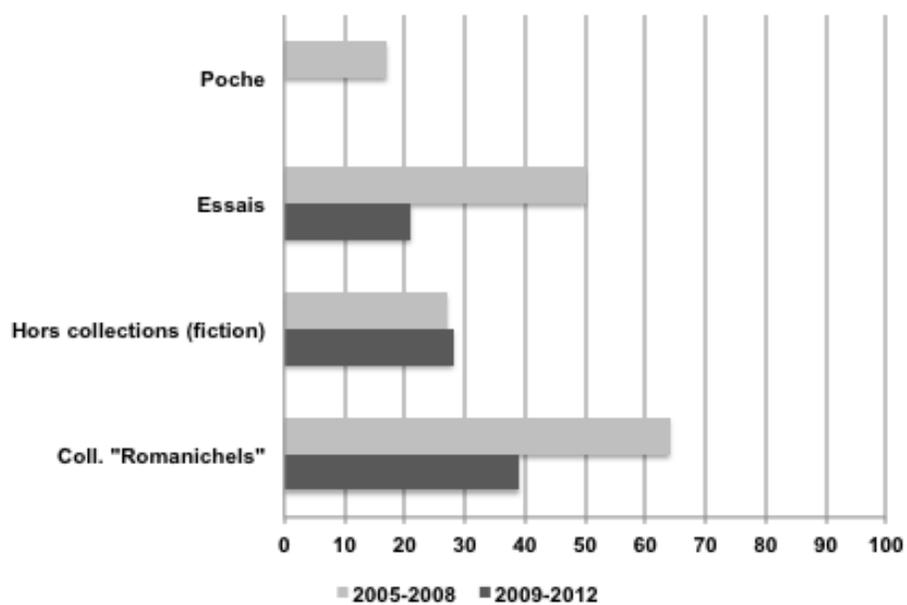
<sup>1143</sup> QUÉBEC, *Catalogue Iris*, Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ), [En ligne], <http://iris.banq.qc.ca/> (Page consultée le 17 juin 2013).



**Annexe 8**  
Titres publiés aux Éditions XYZ, 1985-2012



**Annexe 9**  
Nombre de lauréats et finalistes aux prix et récompenses aux Éditions XYZ, 1985-2012



#### Annexe 10

#### Évolution des genres publiés aux Éditions XYZ, 2005-2012<sup>1144</sup>

<sup>1144</sup> QUÉBEC, *Catalogue Iris*, Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ), [En ligne], <http://iris.banq.qc.ca/> (Page consultée le 17 juin 2013).



**Communiqué**  
Pour diffusion immédiate

## **Hervé Foulon, président des Éditions Hurtubise HMM, acquiert les Éditions XYZ**

André Vanasse et Gaëtan Lévesque, copropriétaires, ont décidé, pour assurer la pérennité des Éditions XYZ fondées en 1985, de céder la propriété de leur maison à Hervé Foulon tout en continuant d'y assurer le suivi et la direction éditoriale.

Les Éditions XYZ continueront d'avoir pignon sur la rue Saint-Hubert et poursuivront le travail littéraire qu'ils ont réalisé depuis plus de vingt ans.

XYZ éditeur, qui produit 35 titres annuellement, se consacre presque exclusivement à la littérature. La maison publie des romans, des essais littéraires, des biographies présentées sous forme de récits tout en poursuivant l'objectif d'éditer des textes marqués au sceau de l'excellence. Cette maison contribue grandement à la création et au développement de la littérature.

Hervé Foulon se réjouit d'accueillir les Éditions XYZ dans son groupe composé des Éditions Hurtubise HMM et Marcel Didier. En près de 50 ans, Les Éditions Hurtubise HMM et Marcel Didier ont publié près de 3000 livres dans des domaines aussi variés que la littérature, les essais, la littérature jeunesse, les livres pratiques et beaux livres et les ouvrages pédagogiques. Le mandat que se sont donné les Éditions Hurtubise HMM demeure inchangé avec les années : offrir une littérature variée de grande qualité.

-30-

**Source :** Alexandrine Foulon  
Responsable des communications  
Tél. : (514) 523-1523 poste 220  
alexandrine.foulon@hurtubisehmm.com

**Annexe 11**  
**Communiqué de presse annonçant l'acquisition des Éditions XYZ**  
**par les Éditions Hurtubise**



Cher Monsieur/Madame

En décembre dernier, vous appreniez que je rachetais les Éditions XYZ. Cette nouvelle a pu vous surprendre voire vous inquiéter, surtout que les médias ont l'art d'emprunter des raccourcis pour publiciser une telle annonce.

Je souhaite, en vous écrivant aujourd'hui, vous apporter quelques précisions et surtout vous rassurer quant à l'avenir de XYZ. Gaëtan Lévesque et André Vanasse commençaient tous deux à se questionner sur l'avenir de la maison une fois eux deux partis (et oui, nous ne sommes pas éternels...et on peut aspirer en toute légitimité à quelque repos arrivé à un certain âge). Nous nous connaissons de longue date tous les trois et partageons une vision commune de l'édition.

Pour ma part, outre les relations que je pouvais avoir tant avec André qu'avec Gaëtan, je vous avoue avoir toujours eu un grand respect et une profonde admiration pour les éditions XYZ et pour le travail qui s'y est accompli durant presque un quart de siècle.

Dans le but d'assurer la pérennité de la maison nous avons entamé des discussions qui ont abouti à ce rachat. J'ai conclu cette transaction en ayant à l'esprit le respect des orientations et de la politique éditoriale des éditions XYZ et la volonté ferme d'encourager la maison à poursuivre son travail dans le même sens. André Vanasse, en demeurant directeur éditorial, assurera cette continuité et garantira cette qualité littéraire qui fut et qui restera l'image de marque d'XYZ. André sait qu'il peut compter sur moi pour qu'XYZ développe son catalogue dans le respect de la littérature qui a fait sa renommée.

La défense de la littérature québécoise ainsi que sa promotion m'ont toujours tenu à cœur, que ce soit au sein des éditions Hurtubise HMH dont je dirige les destinés depuis plus de trente ans ou bien encore à travers la Librairie du Québec à Paris qui s'efforce de faire connaître et diffuser les publications québécoises en France.

Espérant vous avoir rassuré sur mes intentions et souhaitant pouvoir toujours dans le futur vous compter parmi nos auteurs, je vous prie de croire, cher Monsieur/Madame mes plus cordiales salutations.

Hervé Foulon  
Président

**Annexe 12**  
**Lettre envoyée aux auteurs à la suite de l'acquisition des Éditions XYZ**  
**par les Éditions Hurtubise**

## BIBLIOGRAPHIE

### BIBLIOGRAPHIE

1. Entrevues et conférences.....	458
2. Articles .....	460
3. Monographies ou études.....	473

## 1. Entrevues et conférences

BARATHON, Marie-Pierre. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 28 juin 2012, 61 minutes.

Marie-Pierre Barathon est éditrice aux Éditions XYZ depuis 2011.

BONNEVILLE, Josée. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 4 juillet 2012, 67 minutes.

Josée Bonneville a été éditrice et directrice littéraire aux Éditions XYZ (2007-2014).

CINQ-MARS, Marcelle. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 26 août 2014, 35 minutes.

Marcelle Cinq-Mars a été chargée de projet et éditrice aux Éditions du Septentrion (1994-2000).

DESCHÊNES, Gaston. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 8 août 2014, 26 minutes.

Gaston Deschênes est co-fondateur et a été directeur général des Éditions du Septentrion (1988-2000).

FOULON, Alexandrine. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 19 juillet 2012, 58 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 10 décembre 2009, 45 minutes.

Alexandrine Foulon est responsable des communications et de la publicité (2006-2009) et vice-présidente ventes et marketing – Groupe HMM depuis 2010.

FOULON, Arnaud. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 23 juillet 2013, 65 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 10 juillet 2012, 61 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 10 décembre 2009, 46 minutes.

Arnaud Foulon est éditeur, directeur général des Éditions Hurtubise (2000-2009) et vice-président édition et opérations du Groupe HMM depuis 2010.

FOULON, Hervé. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 11 juillet 2012, 46 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 17 décembre 2009, 67 minutes.

–. « La relève dans l'édition canadienne et québécoise », séminaire du Grélq, Université de Sherbrooke, 23 février 2007, 123 minutes.

Hervé Foulon est propriétaire des Éditions Hurtubise depuis 1979.

HERMAN, Gilles. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Sillery, 5 juillet 2012, 72 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2008, 88 minutes.

Gilles Herman est directeur général des Éditions du Septentrion depuis 2000.

LEMAY, Dominique. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 10 juillet 2012, 51 minutes.

Dominique Lemay est directrice de production des Éditions Hurtubise depuis 2007 et été directrice générale des Éditions XYZ (2009-2014).

LÉVESQUE, Gaëtan. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 12 août 2009, 45 minutes.

Gaëtan Lévesque est co-fondateur et président-directeur général de XYZ Éditeur (1988-2008).

VAUGEOIS, Denis. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Sillery, 5 juillet 2012, 67 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Sillery, 1<sup>er</sup> juin 2009, 78 minutes.

–. « Les politiques du livre et de la lecture au Québec », séminaire de recherche du Groupe de recherche sur l'édition littéraire au Québec (GRELQ), Université de Sherbrooke, 1<sup>er</sup> avril 2005, 2 CD sonores

Denis Vaugois est co-fondateur et président-directeur général des Éditions du Septentrion depuis 1988.

VANASSE, André. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 24 juillet 2012, 34 minutes.

–. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 9 octobre 2009, 93 minutes.

–. « Profession : éditeur littéraire », séminaire de recherche du Groupe de recherche sur l'édition littéraire au Québec (GRELQ), Université de Sherbrooke, 22 mars 2002, 2 cassettes sonores

André Vanasse a été directeur littéraire de XYZ Éditeur (1990-2011).

VIELLARD, Thierry. Entrevue réalisée par Pascal GENÊT à Montréal, 31 juillet 2012, 75 minutes.

Thierry Viellard a été éditeur, représentant et directeur général des Éditions HMH (1966-1979).

## 2. Articles

- ACHARD, Eugène. Entrevue accordée à Pierre TURGEON, « Une vie à fouiller notre histoire », *La Presse*, 26 février 1972, p. 4.
- ALLARD, Jacques. « André Vanasse : récipiendaire de la Médaille de l'Académie des lettres du Québec », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°121, 2006, p. 4-5.
- AUCLAIR, André. « Guy Boulizon (1906-2003) – Hommage à un Honnête homme », *Le Devoir*, [En ligne], 14 octobre 2003, <http://www.ledevoir.com/non-classe/38249/guy-boulizon-1906-2003-hommage-a-un-honnete-homme> (Page consultée le 2 novembre 2011).
- BARACH, Jeffrey A., Joseph GANTISKY, James A. CARSON, Benjamin A. DOOCHIN. « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, 1988, p. 49-56.
- BARBOT, Marie-Christine et Katia RICHOMME-HUET. « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Économies et Sociétés*, vol. 16(1), 2007, p. 57-90.
- BEAUDOIN Gérald-A. « Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels (Tremblay) », *L'Encyclopédie canadienne*, [En ligne], 2011, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf0001875>. (Page consultée le 16 octobre 2011).
- BELLAVANCE, Guy. « Politiques culturelles du Québec », *L'encyclopédie canadienne*, [En ligne], <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=F1ARTF0009486> (Page consultée le 11 octobre 2011)
- BENOIT, Jacques. « XYZ Éditeur : un nouveau bébé », *La Presse*, 8 septembre 2003, p. D3.
- BESSIÈRE, Céline. « Les arrangements de famille : équité et transmission d'une exploitation familiale agricole », *Sociétés contemporaines*, 2004/4 n°56, p. 69-89.
- BOIVIN, Aurélien et Cécile DUBÉ. « Les romanciers de la désespérance », *Québec français*, n°89, 1993, p. 97-99.
- BORDELEAU, Francine. « Édition scolaire : les grandes manœuvres », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°125, 2007, p. 14-18.
- . « Commerce du livre : ménage à trois avec un partenaire de poids », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°113, 2004, p. 12-15.
- . « Hurtubise HMH : les quatre décennies d'un pionnier », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°98, 2000, p. 20-22.
- BOUQUILLION, Philippe. « La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication : entre coups financiers et intégration de filières industrielles », *Réseaux*, vol. 23, n°131, 2005, p. 111 - 144.

BOURDIEU, Pierre. « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 126, n°1, 1999, p. 3 à 28.

–. « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 105, 1994, p. 3-12.

–. « À propos de la famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 100, 1993, p. 34.

–. « Les contradictions de l'héritage », *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p. 711-718.

–. « Le champ littéraire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 89, n°1, 1991, p. 40.

–. « The Forms of Capital », *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 1986, p. 241-258.

–. « Quelques propriétés des champs », *Questions de sociologie*, Paris, Éditions du Minuit, 1984, p. 113-120.

–. « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 43, 1982, p. 58-63.

–. « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, n°1, 1980, p. 2-3.

–. « Le capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 30, n°1, 1979, p. 3-6.

–. « Le pouvoir symbolique », *Annales. Économies, Sociétés et civilisations*, 1977, vol. 32, n°3, p. 409.

–. « La production de la croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 13, n°1, 1977, p. 3 à 43.

–. « Le marché des biens symboliques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 22, n°1, 1971, p. 49-126.

BOURDIEU, Pierre et Luc BOLTANSKI. « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n°2, mars 1975. pp. 95-107.

BOURDIEU Pierre, Luc BOLTANSKI et Monique de SAINT MARTIN. « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement », *Information sur les sciences sociales*, XII, vol. 5, octobre 1973, pp. 61-113.

BOUZET, Ange-Dominique. « Teresa Cremisi : le commerce et l'esprit », *Libération*, 13 oct. 2005, [En ligne], <http://www.liberation.fr/livres/0101544871-teresa-cremisi-le-commerce-et-l-esprit> (Page consultée le 23 sept. 2011).

BRUCE, Doug. *La relève des PME : mise à jour*, Montréal, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2006, 6 p.

- BOYER, Robert. « L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150, n°1, 2003, p. 65-78.
- BRAULT, Julien. « La revue XYZ fête ses 25 ans », *Livre d'ici*, vol. 35, n°6, février 2010, p. 14.
- . « Gaëtan Lévesque persiste et signe », *Livre d'ici*, vol. 34, n°7, mars 2009, p. 25.
- BROSSARD, Jules. « La fiducie familiale. En tant qu'entrepreneur, peut-on s'en passer ? », [En ligne], [http://degrandpre.com/fr/droit-des-affaires/fiscalite - fiducies](http://degrandpre.com/fr/droit-des-affaires/fiscalite-fiducies) (Page consultée le 21 janvier 2012)
- BRULOTTE, Gaëtan. « Une décennie de nouvelles québécoises : 1980-1990 », *The French Review*, vol. 65, n°6, mai 1992, p. 964.
- BRUNEAU, Jean-Pierre. *Création, développement et continuité des PME. Psychanalyse et entreprises*, Montréal, Agence d'ARC, 1990, 150 p.
- CARPENTIER, André. « XYZ, une introduction sans effraction », *Québec français*, n°66, 1987, p.41.
- CHAMBRE DE COMMERCE FRANÇAISE AU CANADA. « Groupe HMM », [En ligne], <http://www.cfcmtl.ca/privileges/groupe-hmm/> (Page consultée le 21 septembre 2012)
- CHAMOREAU, Claudine. « Les possessions "aliénables" et "inaliénables". L'exemple du purhépecha », *Faits de langues*, n°7, Mars 1996, p. 71-80.
- CHAMPAGNE, Patrick. « La reproduction de l'identité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 65, n°1, 1986, p. 41 à 64.
- . « Capital culturel et patrimoine économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, n°1, 1987, p. 51 à 66.
- CONSTANTINIDIS, Christina. « Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles », *Revue française de gestion*, n°200, 2010/1, p. 143-159.
- CÔTÉ, Lucie. « Nouvelles initiatives des Éditions XYZ », *La Presse*, 20 janvier 1991, p. C3.
- De SAINT MARTIN, Monique. « Les reconversions culturelles : l'exemple de la noblesse », *Hermès* 20, 1996, p. 183-191.
- DIRKX Paul. « Les obstacles à la recherche sur les stratégies éditoriales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1999, vol. 126, n°1. p. 70-74
- Di MAGGIO, Paul J. et Walter W. POWELL. « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 10, n°40, 4<sup>e</sup> trimestre 1997, pp. 113-154.
- DONNAT, Olivier. « La transmission des passions culturelles », *Enfances, Familles, Générations*, n° 1, 2004, p. 84-100.
- DOUYÈRE, David et Luc PINHAS, « L'accès à la parole : la publication politique des éditeurs indépendants », *Communication et langages*, n°156, 2002, p. 13-55.
- DURAND, Pascal, « Qu'est-ce qu'un éditeur? Naissance de la fonction éditoriale », *Texte. Revue de critique et de théorie littéraire*, n°31/32, Toronto, juin 2008, p. 75 - 89.

- DUVOUX Nicolas. « La fabrication sociale d'un individu. Entretien avec Bernard Lahire », *La Vie des idées*, 24 novembre 2009. [En ligne] <http://www.laviedesidees.fr/La-fabrication-sociale-d-un.html> (Page consultée le 24 mai 2012).
- ELLERMAN, DAVID. *The Democratic Worker-Owned Firm*, London, Unwn Hyman Limited/HarperCollins Academic [En ligne], <http://www.ellerman.org/Davids-Stuff/Books/demofirm.doc> (Page consultée le 12 mars 2012).
- FALARDEAU, Jean-Charles. « Écrits du Canada français IX-XIX », *Recherches sociographiques*, vol. 6, n°1, 1965, p. 91-92.
- FAYOLLE, Alain et Salma FATTOUM. « L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/2, n°230, p. 105-113.
- FILE, Karen Maru et Russ Alan PRINCE. « Attributions for Family Business Failure: The Her Perspective », *Family Business Review*, vol. 9, n°2, p. 171-184.
- FONDS D'INVESTISSEMENT DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS (FICC). « Groupe Beauchemin consolide son leadership au collégial », [En ligne], 5 décembre 2002, <http://www.ficc.qc.ca/en/Newsroom/NewsReleases/NewsReleases2.php?f=news-2002-12-05.html> (Page consultée le 27 octobre 2011).
- FORTIN, Marie-Claude. « Déception et joie », *La Presse*, 28 décembre 2008, [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/200812/28/01-813511-deception-et-joie.php> (Page consultée le 13 mars 2009).
- GALLAYS, François. « L'ABC de XYZ : revue d'une revue » dans POIRIER, Guy et Pierre-Louis VAILLANCOURT (dir.), *Le bref et l'instantané. À la rencontre de la littérature québécoise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Orléans, Éditions David, 2000, p. 115-140.
- GALLIMARD, Antoine. « Antoine Gallimard. L'indépendant », *Le Figaro*, non daté, [En ligne], [http://www.lefigaro.fr/litteraire/20070804.FIG000000850\\_antoine\\_gallimard\\_l\\_independant.html](http://www.lefigaro.fr/litteraire/20070804.FIG000000850_antoine_gallimard_l_independant.html) (Page consultée le 16 janvier 2012).
- GELI. *Les éditeurs culturels québécois se réunissent au sein du Geli : communiqué de presse*, [s.l.], 15 novembre 2010.
- GENÊT, Pascal. « Les romans en série ou la revanche de la littérature populaire », *Livre d'ici*, vol. 35, n°7, mars 2010, p. 7.
- GIAMBASTITA, Robert C., ROWE, W. Glenn and RIAZ. « Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994 », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 2005. p. 963-991.
- GIBBONS, Fiachra. « Top publishers rejected Booker winner », *The Guardian*, [En ligne], <http://www.theguardian.com/uk/2002/oct/24/bookerprize2002.awardsandprizes>, October, 24, 2002 (Page consultée le 14 mars 2013).
- GIGUÈRE, Rolland. « Ces jeunes contestataires des années 30 : Albert Pelletier – Alfred DesRochers (1926-1936) », *Voix et Images*, vol. 16, n°1, (46) 1996, p. 25.

- GOLLAC Michel et Pierre LAULHÉ. « Les composantes de l'hérité sociale : un capital économique et culturel à transmettre », *Économie et statistique*, vol. 199, n°1, 1987, p. 95-105.
- GUEYE, Charles et Thierno BAH. « La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale », *Actes du Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, [En ligne], <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003gueye-bah058.pdf> (Page consultée le 21 février 2011).
- HADDADJ, Slimane. « Si je trouve un successeur je meurs, si je ne trouve pas un successeur je meurs aussi », *Entreprises et histoire*, vol. 18, 1998, p. 57-71.
- HANDLER, Wendy C. « Succession in Family Business : A Review of the Research », *Family Business Review*, vol. VII, n°2, 1994, p. 133-157.
- . « The succession Experience of the Next Generation », *Family Business Review*, vol. V, n°3, 1992, p. 283-307.
- . « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business », *Family Business Review*, vol. II, n°3, 1989, p. 257-276.
- HANDLER, Wendy C. et Kathy E. KRAM. « Succession in Family Firms : The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. I, n°4, 1988, p. 361-381.
- HARVEY, Réginald. « La maison Hurtubise rachète la Librairie du Québec à Paris en 2000 », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295922/a-l-international-introduction-a-la-sociologie-generale-de-guy-rocher-a-ete-le-premier-succes> (Page consultée le 12 janvier 2013).
- HÉBERT, Pierre et Patrick NICOL. « *Le Devoir*, éditeur littéraire, 1910-1919 », *Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n°1, hiver 1994, p. 11-24.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. « The Dark Side of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 63, Nov.-Déc. 1985, p.160-167.
- LA PRESSE. « Léon Balcer se raconte, plus qu'une biographie [et] Denis Vaugois lance une nouvelle maison d'édition », *La Presse*, 23 décembre 1988, p. CVIII.
- LAHIRE, Bernard. « La transmission familiale de l'ordre inégal des choses », *Regards croisés sur l'économie*, Paris, La Découverte, n°7, 2010/1, p. 209.
- . « La variation des contextes dans les sciences sociales. Remarques épistémologiques », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 51<sup>e</sup> année, n°2, 1996, p. 386-387.
- LALONDE, Catherine. « Michel David - Sagas historiques posthumes », *Le Devoir*, [En ligne], 23 novembre 2013, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/393317/sagas-historiques-posthumes> (Page consultée le 21 février 2014).
- . « Des éditeurs littéraires retournent à l'ANEL », *Le Devoir*, [En ligne], 31 août 2012, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/358219/des-editeurs-litteraires-retournent-a-l-anel> (Page consultée le 13 mars 2014).

- . « Un nouveau regroupement pour les éditeurs littéraires voit le jour », *Le Devoir*, [En ligne], 16 novembre 2010, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/311053/un-nouveau-regroupement-pour-les-editeurs-litteraires-voit-le-jour> (Page consultée le 14 mars 2014).
- LANDRY, François. « Bien plus qu'un almanach ! La librairie Beauchemin », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n°29, 1992, p. 32-35.
- LANDRY, Pierre-Luc. « Entretien avec Éric Simard, de la collection Hamac (Éditions du Septentrion) », Salon Double [En ligne], 22 novembre 2012, <http://salondouble.contemporain.info/antichambre/entretien-avec-eric-simard> (Page consultée le 14 mars 2013).
- LAPOINTE, Josée. « André Vanasse : la fin d'une époque », *La Presse* [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/entrevues/201201/27/01-4489938-andre-vanasse-la-fin-dune-epoque.php>, 27 janvier 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).
- LAVOIE, Sébastien. « Et toutes ses dents », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°138, 2010, p. 58-59.
- LAZAGA, Emmanuelle et Marie-Odile LEBEAUX. « Capital social et contrainte latérale », *Revue de sociologie française*, vol. 36, n°4, 1995, p. 759-777.
- LAURIN, Danielle. « Le livre québécois à Paris », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°81, 1996, p. 50.
- LAZARUS, Jeanne. « Les héritiers de la vigne », *La Vie des idées*, [En ligne], 15 mars 2010, <http://www.laviedesidees.fr/Les-heritiers-de-la-vigne.html> (Page consultée le 15 janvier 2012).
- LE BRETON-MILLER Isabelle, « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales », *Gestion*, 2011/1, vol. 36, p. 25-34.
- . « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, p. 305-328.
- LE DEVOIR. « Congédiement au Groupe Ville-Marie littérature – Un départ qui nous indigne », *Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/331924/congediement-au-groupe-ville-marie-litterature-un-depart-qui-nous-indigne>, 2 septembre 2011 (Page consultée le 14 mars 2013).
- . « Des remous au Groupe Ville-Marie littérature », *Le Devoir*, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/331402/des-remous-au-groupe-ville-marie-litterature>, 15 septembre 2011 (Page consultée le 14 mars 2013).
- LE NAIRE, Olivier. « Profession, futur éditeur », *L'Express*, [En ligne], 5 décembre 2002, [http://www.lexpress.fr/culture/livre/profession-futur-editeur\\_818379.html](http://www.lexpress.fr/culture/livre/profession-futur-editeur_818379.html) (Page consultée le 23 mai 2011)
- LEBEL, Jean-Marie. « Il était une fois la Librairie Garneau », *Prestige*, n°76, avril 2009, p. 76-77.
- LEGENDRE, Bertrand (dir.). « L'indépendance éditoriale », *Communication & langages*, n°156, Paris, Armand Colin, 2008, 136 p.

- . « Majors, indépendants et alternatifs : mutations des relations entre acteurs de la filière du livre en France », Colloque international *Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication*, 2006, 9 p.
- . « Les enjeux de la distribution », *Bulletin des bibliothèques de France*, n°3, 2004, [En ligne], <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-03-0005-001> (Page consultée le 3 juin 2014).
- LEMAY, Daniel. « GELi milite pour la «bibliodiversité», *La Presse*, [En ligne], 16 novembre 2010, <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201011/16/01-4343121-edition-geli-milite-pour-la-bibliodiversite.php> (Page consultée le 13 mars 2014).
- . « Gaëtan Lévesque : éditeur un jour... », *La Presse*, 13 septembre 2010 [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201009/13/01-4314969-gaetan-levesque-editeur-un-jour.php> (Page consultée le 3 juillet 2012).
- LEMIRE, Maurice. « L'écrivain et son public lecteur » dans Jean-Paul BAILLARGEON (dir.), *Les pratiques culturelles des Québécois : une autre image de nous-mêmes*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1986, p. 32-35.
- LETARTE, Martine. « André Gagnon, éditeur principal - Mon terrain de jeux, c'est la littérature », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295924/andre-gagnon-editeur-principal-mon-terrain-de-jeux-c-est-la-litterature> (Page consultée le 14 janvier 2013).
- . « Distribution HMH - Le Groupe HMH garde le plein contrôle de tout ce qu'il produit », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295918/distribution-hmh-le-groupe-hmh-garde-le-plein-controle-de-tout-ce-qu-il-produit> (Page consultée le 12 janvier 2013).
- . « Le Groupe HMH garde le plein contrôle de tout ce qu'il produit », *Le Devoir*, 11-12 septembre 2010, p. 8.
- LOBET, Delphine. « La logique du don dans la transmission des entreprises familiales », *Sociétés contemporaines*, n°62, 2006, p. 27-47.
- LUNEAU, Marie-Pier. « De la culpabilité d'être marchand : duplicité de l'auteur-éditeur. L'exemple de Jacques Godbout », *Figures de l'éditeur*, B. Legendre et C. Robin (dir.), Paris, Nouveau Monde Éditions, 2005, p. 59-71.
- MACDONALD, Scott. « Life in the book trade », *Quill & Quire*, 2008, vol. 74, n°5, p. 19-23.
- MADORE, Édith. « Entrevue avec Jean-Paul Sêmeillon des Éditions Hurtubise/HMH », *Lurelu*, vol. 12, n°3, 1990, p. 30.
- MAJOR, Jean-Louis Major, « L'Hexagone: une aventure en poésie québécoise », *Archives des lettres canadiennes. La Poésie canadienne-française*, Montréal, Fides, 1969, p. 177.
- MARESCA, Sylvain. « Le métier, la famille, l'entreprise », *Économie rurale*, n°169, sept-oct. 1985, p. 14-19.

MARTEL, Réginald. « André Vanasse, l'homme à tout faire des lettres québécoises », *La Presse*, 1<sup>er</sup> décembre 1996, p. BII.

–. « Un bel automne en perspective », *La Presse*, 2 septembre 1990, p. CIII.

MATHIEU, Annie. « Fides se place sous la protection de la Loi sur la faillite », *La Presse*, 13 juillet 2010, [En ligne], <http://www.lapresse.ca/arts/livres/201007/13/01-4297956-fides-se-place-sous-la-protection-de-la-loi-sur-la-faillite.php>, (Page consultée le 15 janvier 2013).

MAUGER, Gérard, « Capital culturel et reproduction scolaire », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 11-13.

MÉNARD, Marc. « Concentration de la propriété et diversité de la production dans l'industrie du livre au Québec : le cas de Quebecor ». In Colloque international *Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication* (Paris, 25-27 septembre 2006), 14 p.

MENEY, Florence. « Les éditeurs se prononcent: Les prix valent-ils leur pesant d'or? », *Le Libraire* [En ligne], 16 février 2009, <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/les-editeurs-se-prononcent-les-prix-valent-ils-leur-pesant-d-or> (Page consultée le 14 janvier 2014).

–. « Les éditeurs et les défis du livre numérique : ces écrits qui restent », *Le libraire*, [En ligne], 18 mars 2010, <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/les-editeurs-et-les-defis-du-livre-numerique-ces-ecrits-qui-restent> (Page consultée le 24 mai 2013).

MICHON, Jacques. « BEAUCHEMIN, Charles-Odilon », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], [http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?&id\\_nbr=5364](http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?&id_nbr=5364), (Page consultée le 10 novembre 2011).

–. « GRANGER, Flavien », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], <http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?Biold=41534>, (Page consultée le 10 novembre 2011).

–. « GRANGER, Flavien », *Dictionnaire biographique en ligne*, [En ligne], <http://www.biographi.ca/009004-119.01-f.php?Biold=41534>, (Page consultée le 10 novembre 2011).

MICHON, Jacques. « L'édition littéraire saisie par le marché », *Communication information*, vol. 12, n°1, 1991, p. 28-47

–. « Les Éditions de l'Arbre, 1941-1948 », *Voix et Images*, vol. 14, n°2 (41), 1989, p. 196.

MICHON, Jacques et Frédéric BRISSON. « Les archives de l'édition : un état de lieux », *Archives*, vol. 35, n°3-4, 2003-2004, p. 45.

MILLER, Daniel. « 'Life of Pi' a surprise success story around the world », *Los Angeles Times*, February 18, 2013 [En ligne], [articles.latimes.com/2013/feb/18/entertainment/la-et-mn-life-of-pi-20130218](http://articles.latimes.com/2013/feb/18/entertainment/la-et-mn-life-of-pi-20130218) (Page consultée le 14 mars 2013).

MILLER, Danny, Lloyd STEIER et Isabelle LE BRETON-MILLER. « Lost in time : intergenerational succession, change and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 2003, p. 513-531.

- MIRON, Gaston. « Les signes de l'identité », *Québec français*, n°52, 1983, p. 22-23.
- MOATI, Philippe. « La filière du roman : de la passion à la rationalité marchande ? », *Cahiers de l'économie du livre*, n°7, Observatoire de l'économie du livre, Ministère de la culture et de la francophonie / Éditions du Cercle de la librairie, 1992, p. 103-139.
- MOLLIER, Jean-Yves. « Écrivain-éditeur : un face-à-face déroutant » dans *Travaux de littérature*, « L'écrivain éditeur. 2. XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », vol. XV, Genève, ADIREL, 2006, p. 29.
- . « L'histoire de l'édition, une histoire à vocation globalisante », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 43, n°2, 1996, p. 329.
- MOLLIER, Jean-Yves et Patricia SOREL. « L'histoire de l'édition, du livre et de la lecture en France aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Approche bibliographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°126-127, 1999, p. 39-59.
- MONTPETIT, Caroline. « Hervé Foulon achète les Éditions XYZ », *Le Devoir*, Montréal, 6 novembre 2008, [en ligne], <http://www.ledevoir.com/2008/11/06/214367.html> (Page consultée le 18 novembre 2008).
- . « Michel Brûlé est sur le point d'acheter Lanctôt éditeur », *Le Devoir*, 7 juin 2005 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/83529/edition-michel-brule-est-sur-le-point-d-acheter-lanctot-editeur> (Page consultée le 23 avril 2013).
- MOORE, Fernanda. « Yann Martel talks about life since 'Life of Pi' », *The City Paper*, [En ligne], <http://nashvillecitypaper.com/content/lifestyles/books-yann-martel-talks-about-life-life-pi>, February 24, 2013 (Page consultée le 13 avril 2014).
- MORISSETTE, Catherine. « Les OSBL et les OBNL », *Les Affaires*, [En ligne], <http://www.lesaffaires.com/blogues/catherine-morissette/les-osbl-et-les-obnl/541809>, 5 mars 2012 (Page consultée le 4 juin 2014).
- MORTAIN, Blandine, « Transmettre des objets à ses enfants : « petites choses », grands enjeux ? », *Recherches familiales*, 2011/1, n°8, p. 7-18.
- . « Parenté : des biens et des liens », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 16-19.
- MUCHIELLI, Alex. « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches qualitatives*, Hors série, vol. I, 2005, p. 7-40.
- NADEAU, Jean-François. « Un athée béni des dieux », *Le Devoir*, 28 janvier 2012 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/341233/entrevue-un-athee-beni-des-dieux>, (Page consultée le 15 janvier 2013).
- . « Remise en question chez Fides », *Le Devoir*, 13 octobre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/297931/remise-en-question-chez-fides>, (Page consultée le 15 janvier 2013).
- . « Gaëtan Lévesque replonge dans l'édition », *Le Devoir*, 10 août 2010 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/294069/gaetan-levesque-replonge-dans-l-edition> (Page consultée le 3 juillet 2012).

- . « Les bureaux de l'éditeur XYZ sont en vente », *Le Devoir*, 31 janvier 2009 [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/230447/editions-les-bureaux-de-l-editeur-xyz-sont-en-vente> (Page consultée le 23 avril 2013).
- . « Gaëtan Lévesque, nouveau président de l'Association des éditeurs », *Le Devoir*, [En ligne], 20 septembre 2008, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/206445/entrevue-gaetan-levesque-nouveau-president-de-l-association-des-editeurs> (Page consultée le 13 mai 2013).
- . « Transcontinental achète Chenelière Éducation », *Le Devoir*, [En ligne], 1<sup>er</sup> sept. 2006, <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/117185/edition-transcontinental-achete-cheneliere-education> (Page consultée le 27 octobre 2011).
- . « Concentration dans l'édition au Québec - Chenelière achète le groupe Beauchemin », *Le Devoir*, [En ligne], 6 avril 2005, <http://www.ledevoir.com/culture/livres/78705/concentration-dans-l-edition-au-quebec-cheneliere-achete-le-groupe-beauchemin> (Page consultée le 27 octobre 2011).
- NEUVILLE, Jean-Philippe. « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, 1998, vol. 39-1, p. 71-103.
- OUELLET, Jeannine. « Confidences d'un historien : Gaston Deschênes, un historien, de la recherche à l'édition », *Histoire Québec*, vol. 17, n<sup>o</sup>3, 2012, 5 p.
- PÉAN, Stanley. « Regroupement des éditeurs littéraires indépendants (RELI) : Tous pour un », *Le Libraire* [En ligne], 22 octobre 2007, <http://revue.leslibraires.ca/articles/litterature-quebecoise/regroupement-des-editeurs-litteraires-independants-reli-tous-pour-un> (Page consultée le 24 janvier 2012).
- PELTIER, Stéphanie. « Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attraits et risques », *Mouvements*, 2001/4, n<sup>o</sup>17, p. 26-32.
- PELLETIER, Jacques. « Jean Le Moyne, témoin essentiel. Une relecture des Convergences », *Voix et Images*, vol. 18, n<sup>o</sup>3, 1993, p. 573-575.
- PERRET, Bernard. « De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine ? » dans *Le capital social*, Paris, La Découverte, 2006, p. 295.
- PICARD, Geneviève. « Un éditeur musclé », *L'actualité*, vol. 17, n<sup>o</sup>4, 15 mars 1992, p.2.
- PINÇON-CHARLOT, Michel et Monique. « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 57-58, 1985, p. 95-102.
- POULIOT, Suzanne. « L'édition québécoise pour la jeunesse au XX<sup>e</sup> siècle. Une histoire du livre et de la lecture située au confluent de la tradition et de la modernité », *Globe : revue internationale d'études québécoises*, vol. 8, n<sup>o</sup>2, 2005, p. 203-235.
- QUÉBECOR. *Québecor Média acquiert le groupe Sogides : communiqué de presse*, Montréal, 12 octobre 2005.
- QUILLS & QUIRE. « Dundurn buys XYZ's English line », *Quills & Quire*, [En ligne], 22 novembre 2007, <http://www.quillandquire.com/omni/dundurn-buys-xyzs-english-line/> (Page consultée le 12 mars 2013).

- RICHER, Francine. « La relève au sein des entreprises familiales. Le cas l'héritage de Gaston », *Gestion*, vol. 36, n°1, Printemps 2011, p. 12-21.
- RICHER, Francine, Louise ST-CYR et Youssef LAMBARAA. « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées » dans *Préparer la relève : enjeux et stratégies*, *Gestion*, vol. 29, n°3, 2004, p. 95-102.
- RIOUX SOUCY, Louise-Maude. « Quatre éditeurs unis contre la convergence », *Le Devoir*, 31 octobre 2006, [En ligne], <http://m.ledevoir.com/culture/livres/121720/quatre-editeurs-unis-contre-la-convergence> (Page consultée le 24 janvier 2012).
- ROBERT, Lucie. « Prolégomènes à une étude sur les transformations du marché du livre (1900-1940) », dans Yvan LAMONDE. *L'imprimé au Québec. Aspects historiques (XVIII<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècles)*, Québec, IQRC, 1993, p. 233.
- ROSS, Angela et Tahir AYUB. *La règle des 21 ans et les fiducies familiales*, [En ligne], <http://www.pwc.com/ca/fr/private-company/lets-talk/21-year-rule.jhtml> (Page consultée le 14 août 2013).
- RUBY, Christian. « La création d'un rituel symbolique », [En ligne], *EspacesTemps.net*, 13 décembre 2006, <http://www.espacestemp.net/document2126.html> (Page consultée le 14 mars 2012).
- SALON DU LIVRE DE MONTRÉAL. *Le prix Fleury-Mesplet remis à Hervé Foulon : communiqué de presse*, Montréal, 22 novembre 2013.
- SAPIRO, Gisèle. « Réseaux, institution(s) et champ », dans Daphné de MARNEFFE et Benoît DENIS (dir), *Les réseaux littéraires*, Bruxelles, Le Cri / CIEL, p. 44-57.
- SEGALEN, Martine. « Familles : de quoi héritons-nous ? », *Sciences Humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 20-22.
- SENBEL, David et ST-CYR, Louise. « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et sociétés*, 2007, vol. 41, n°1, p. 91-119.
- SERRY, Hervé. « Figures d'éditeurs français après 1945 : habitus, habitus professionnel et transformation du champ éditorial » dans *Figures de l'éditeur, Représentations, savoirs, compétences, territoires*, sous la direction de Bertrand LEGENDRE et Christian ROBIN, Actes du colloque des 13 et 14 mai 2005 (Université Paris 13), Paris, Nouveau Monde Éditions, 2005, p. 73-89.
- . « Des transferts littéraires sous contraintes : identité nationale et marché de l'édition francophone. Le cas du Québec » dans *Champ littéraire et nation*, sous la direction de Joseph HURT, Actes d'une rencontre du réseau ESSE, (Université Albert Ludwig, Fribourg), Freiburg, Frankreich-Zentrum, 2007, p. 171-185.
- . « Organisation de la production éditoriale et croissance de l'entreprise : collections de vulgarisation et collections littéraires aux Éditions du Seuil (1935-1975) » dans *Les Industries de la culture et de la communication en mutation*, sous la direction de Philippe BOUQUILLON et Yolande COMBÈS, Coll. « Questions contemporaines », Paris, L'Harmattan, 2007, p. 77-87.

- SHUWER, Philippe. « L'Homo editor », *Communication et langages*, n°88, 2<sup>e</sup> trimestre, 1991, p. 25.
- SIMARD, Hélène. « Nouvel éditeur chez Hurtubise HMH », *Le Libraire*, n°35, juillet-août 2006, p. 5.
- SIMARD, Mathieu. « André Vanasse et l'abc d'XYZ », *Le Libraire*, [En ligne], <http://revue.leslibraires.ca/articles/sur-le-livre/andre-vanasse-et-l-abc-d-xyz>, 23 octobre 2005 (Page consultée le 13 avril 2014).
- SORÂ, Gustavo. « La Maison et l'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 126, n°1, 1999, p. 90-102.
- STAPINSKY, Stéphane. « Du Boréal au Septentrion. L'odyssée d'un historien : rencontre avec Denis Vaugeois », *Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n°6, 1996, p. 83-109.
- SULTE, Benjamin. « Nos éditeurs », *Revue canadienne*, vol. 22, 1886, p. 710 dans François LANDRY. *Beauchemin et l'édition au Québec, 1840-1940*, Montréal, Fides, 1997, p. 61.
- SWIDLER, Ann. « Culture in Action : Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, vol. 51, n°2, 1986, p. 273-286.
- THÉRIAULT, Jacques. THÉRIAULT, Jacques. « XYZ... en mode croissance », *Livre d'ici*, vol. 28, n°9, mai 2003, p. 14.
- . « La plus grande crise de l'édition au Québec », *Le Devoir*, 20 février 1975, p. 15.
- . « De La Relève aux Éditions HMH. Quarante ans d'édition en terre Québec ! », *Le Devoir*, 28 novembre 1974, p. 14
- THÉRIO, Adrien. « L'histoire de deux entreprises tenues à bout de bras », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°83, 1996, p. 49.
- . « L'essor de la nouvelle au Québec », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°43, 1986, p. 28.
- THORNTON, Patricia H. et William OCCASIO. « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°3, 1999, p. 804.
- TREMBLAY, Alex. « La naissance des Éditions Septentrion, 1988-1998 », *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n°115, 2013, p. 34-35.
- TREMBLAY, Nicolas. « Le quart de siècle (1985-2010) d'XYZ. La revue de la nouvelle », *Livre d'ici*, vol. 35, n°7, mars 2010, p. 14-16.
- TURGEON, Marie-Josée. *Les Éditions XYZ, résolument tournées vers l'avenir*, travail de session dans le cadre du cours ELD 726 – Production du livre, Université de Sherbrooke, 2013, 15 p.

VALLÉE, Pierre. « La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 et 12 septembre 2010, p. 4.

–. « Une tradition d'éditeur qui se poursuit – La maison d'édition Hurtubise est aujourd'hui la propriété d'une fiducie familiale », *Le Devoir*, 11 septembre 2010, [En ligne], <http://www.ledevoir.com/culture/livres/295925/une-tradition-d-editeur-qui-se-poursuit-la-maison-d-edition-hurtubise-est-aujourd-hui-la-proprieté-d-une-fiducie-familiale> (Page consultée le 14 janvier 2013).

VANASSE, André. « Yann Martel ou comment gagner le gros lot sans le savoir », Zone d'écriture, *Radio-Canada* [En ligne], [zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html](http://zonedecriture.radio-canada.ca/2012/02/histoires-dedition-andre-vanasse.html), 3 février 2012 (Page consultée le 14 mars 2013).

–. « *Lettres québécoises* : 35 ans : un bébé presque mort-né ! », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n° 144, 2011, p. 7.

–. « Les 30 des Cahiers du Québec-HMH », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°104, 2001, p. 23.

–. « Trop de romans ? », *Lettres québécoises : la revue de l'actualité littéraire*, n°97, 2000, p. 5.

VUILLEMIN-SALDUCCI, Pierre. « Nécessités québécoises. Entretien avec Gaëtan Lévesque », *NYX. Dernières lettres avant la nuit*, n°10, 1989, p. 88.

VINCENT, Josée. « De l'artisanat à la profession : histoire des associations professionnelles dans le milieu du livre au Québec », *Documentation et Bibliothèques*, ASTED, avril-juin 2005, p. 119-128

WEMAËRE, Jean et Jean-Claude RUANO-BORBALAN, « Ce que transmettre veut dire », *Sciences humaines*, n°36, avril-mai 2002, p. 4.

WINKIN, Yves. « L'agent double. Éléments pour une définition du producteur culturel », *Les conditions économiques de la production culturelle*, Bruxelles, cahiers JEB, n°4, 1978, p. 43-50.

XYZ. *Quai n°5, la nouvelle collection de Tristan Malavoy-Racine aux Éditions XYZ* : communiqué de presse, Montréal, [s.d.].

ZARCA, Bernard. « Artisanat et trajectoires sociales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Année 1979, vol. 29, n°1, p. 3-26.

### 3. Monographies ou études

ALLAIRE, Benoît. « Dix ans de ventes de livres », *Optique culture*, Québec, Observatoire de la culture et des communications, n°9, sept. 2011, 20 p.

–. « Après sept ans de croissance ininterrompue, un premier recul de ventes de livres en 2008 », *Statistiques en bref*, n°49, Québec, Observatoire de la culture et des communications, juin 2009, 24 p.

ANGERS, Stéphanie et Gérard FABRE. « La Relève, au cœur des échanges avec les intellectuels européens », *Échanges intellectuels entre la France et le Québec 1930-2000*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/L'Harmattan, 2004, 250 p.

ANNIS, Susan, Jocelyn HARVEY, Robert HUNTER, Bruno JEAN et Jean MALVOY. *Projet de gestion créative : stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs d'organismes culturels*, Ottawa, CRHSC, Patrimoine Canada, Conseil des Arts du Canada, Conférence canadienne des arts, 2005, 23 p.

ARENDDT, Hannah, *La crise de culture : huit exercices de pensée politique*, Paris, Gallimard, 2009, 380 p.

ARNOULD, Cécile et Sylvie STÉPHAN. *Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de sa PME*, CIFEPME, Haute école de gestion, Fribourg, 2006, 18 p.

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES. *L'ANEL. 20 ans au service des éditeurs d'ici*, Montréal, Association nationale des éditeurs de livre, 2012, 16 p.

ATTIAS-DONFUS, Claudine. *Sociologie des générations*, Paris, Presses universitaires de France, 1988, 249 p.

AUDET, Suzanne. *De l'Arbre à ses fruits. Étude de la collection « L'arbre » de la maison d'édition Hurtubise HMH : 1963-1974*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2000, 228 p.

BANQUE DE TITRES DE LANGUE FRANÇAISE. *Bilan du marché du livre au Québec 2012*, Montréal, Gaspard / BTLF, 64 p.

BARLUET, Sophie. *Édition de sciences humaines et sociales : le cœur en danger*, Paris, Presses universitaires de France, 2004, 172 p.

BAUMERT, Henry. *Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir*, Les Éditions d'organisation, 1992, 211 p.

BAYAD, Mohamed et Marie-Christine BARDOT. « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME*, Montréal, HEC, 2002, 26 p.

BARBIER, Frédéric. *Histoire du livre*, Paris, Armand Colin, 2000, 304 p.

BEAUDRY, Guylaine. *Les Enjeux de l'édition numérique dans le monde numérique*, Montréal, ANEL, 2007, 240 p.

BEITONE, Alain. *Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2002, 349 p.

- BÉLANGER, Jules, *Jean-Louis Lévesque : la montée d'un Gaspésien au sommet des affaires*, Montréal, Fides, 1996, 310 p.
- BENHAMOU, Françoise. *L'économie de la culture*, 5<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte, 2004, 128 p.
- BERGERON, Liette. *Les Éditions du Totem (1933-1939) et la revue Les Idées: une mission à accomplir*, (M.A.), Université de Sherbrooke, 1992, 213 p.
- BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 2009, 382 p.
- BESSARD-BANQUY, Olivier. *L'Industrie des lettres*, Paris, Pocket, 2012, 544 p.
- . *La vie du livre contemporain. Étude sur l'édition littéraire 1975-2005*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux & Du Lérot éditeur, 2009, 356 p.
  - . *L'Édition littéraire aujourd'hui*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, « Cahiers du livre », 2006, 235 p.
- BESSIÈRE, Céline. *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2011, 221 p.
- . *Maintenir une entreprise familiale. Enquête sur les exploitations viticoles de la région délimitée Cognac*, thèse (Ph.D.), Université de Paris V-René-Descartes, 2006, 602 p.
- BESSIRE, François. « L'écrivain éditeur 2. XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », *Travaux de littérature. vol. XV*, Genève, ADIREL, 2005, 464 p.
- BEVORT, Antoine et Michel LALLEMENT (dir). *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, 2006, 322 p.
- BIRON, Michel, François DUMONT et Élisabeth NARBOUT-LAFARGE. *Histoire de la littérature québécoise*, Montréal, Boréal, 2007, 700 p.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2011, 843 p.
- BOUCHARD, Maurice. *Rapport de la Commission d'enquête sur le commerce du livre dans la Province de Québec*, Montréal, 1963, 250 p.
- BOULIANE, Cécile (dir.). *Mame. Deux siècles d'édition pour la jeunesse*, Presses universitaires de Rennes/Presses universitaires François-Rabelais, Rennes/Tours, 2012, 566 p.
- BOURDIEU, Pierre. *Méditations pascaliennes*, Paris, Éditions du Seuil, 1997, 391 p.
- . *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Éditions du Seuil, 1994, 256 p.
  - . *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Éditions du Seuil, 1992, 267 p.
  - . *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Éditions du Seuil, 1992, 572 p.
  - . *Choses dites*, Paris, Minuit, 1987, 228 p.
  - . *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980, 475 p.

- . *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979, 672 p.
- BOURDIEU, Pierre et Jean-Claude PASSERON. *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964, 192 p.
- BOUVAIST, Jean-Marie. *Pratiques et métiers de l'édition*, Paris, Promodis, 1986, 317 p.
- BRISSON, Frédéric. *L'étreinte de la pieuvre verte : Hachette et les transformations du monde du livre québécois, 1953-1983*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009, 466 p.
- BROCK, Michel. *Quand la nation débordait les frontières : les minorités françaises dans la pensée de Lionel Groulx*, Montréal, Hurtubise HMH, 2004, 456 p.
- CADIEUX, Louise. *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse (D.B.A.), Université de Trois-Rivières, 2004, 294 p.
- . *La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*, Mémoire (M.Sc.), Université de Trois-Rivières, 1999, 187 p.
- CADIEUX Louise et François BROUARD. *La transmission des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 290 p.
- CADIEUX, Louise et Jean LORRAIN. *Le processus de succession dans les entreprises familiales*, 6<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, 2002, 18 p.
- CAILLÉ, Alain. *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La Découverte, 2005, 352 p.
- CAU, Ignace. *L'édition au Québec, de 1960 à 1977*, Québec, Ministère des Affaires culturelles, 1981, 229 p.
- CHALIFOUX, Jean-Pierre. *L'Édition au Québec, 1940-1950*, Mémoire (Bibliothéconomie), Université de Montréal, 1973, 105 p.
- CHAMPAGNE, Patrick. *L'héritage refusé : la crise de la reproduction sociale de la paysannerie française, 1950-2000*, Paris, Éditions du Seuil, 336 p.
- CHAMPAGNE, Patrick et Olivier CHRISTIN. *Mouvements d'une pensée. Pierre Bourdieu*, Paris, Bordas, 2004, 252 p.
- CHANTIGNY, Louis. *Bernard Valiquette*, Ottawa, Publi-Liaison/Association des éditeurs canadiens, 1986, 109 p.
- CHARBONNEAU, Robert. *La France et nous*, Montréal, Éditions de l'Arbre, 1947, 77 p.
- CHARTIER, Roger. « Le monde économique à l'envers », *Travailler avec Bourdieu*, Paris, Flammarion, 2003, 112 p.
- CHEVALLIER, Jacques. *L'identité politique*, Paris, Presses universitaires de France, 1994, 445 p.
- CHEVALLIER, Stéphane et Christiane CHAUVIRÉ. *Dictionnaire Bourdieu*, Paris, Ellipses, 2010, 175 p.

- CHIAPELLO, Ève. *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, 257 p.
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA. « Politique du Conseil des arts du Canada en matière de changement de propriétaire, de nom ou de structure organisationnelle, ainsi qu'en cas de succession ou de faillite », Aide à l'édition de livres : subventions globales, Ottawa, Conseil des arts du Canada, 2014, 26 p.
- CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL. *Charte des compétences des éditrices, des éditeurs de livres*, Ottawa, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2006, 4 p.
- . *Miser sur le succès. Stratégie de développement des ressources humaines dans le secteur culturel*, Ottawa, CRHSC, 2004, 50 p.
- CPAC. *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif*, Toronto, Comptables professionnels agréés du Canada (CPAC), 2013, 59 p.
- CRETON, Laurent. *Économie du cinéma*, Paris, Armand Colin, 2001, 287 p.
- DANCO, Leon A. *Beyond survival. A Guide For Business Owners and Their Families*, Cleveland, Predictable Pictures, 2003, 204 p.
- DARNTON Robert. *Gens de lettres, gens du livre*, Paris, Odile Jacob, 1992, 304 p.
- De BELLEFEUILLE, Pierre et Alain PONTAUT. *La bataille du livre au Québec: oui à la culture française, non au colonialisme culturel*, Montréal, Leméac, 1972, 137 p.
- DE SINGLY, Françoise. *Sociologie de la famille contemporaine*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin, 2010, 128 p.
- . *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Paris, Hachette, 2003, 272 p.
- DESLAURIERS Jean-Pierre. *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill, 1991, 142 p.
- DORÉ, Martin. *Le catalogue des Éditions Hurtubise HMH (1960-2003) : analyse quantitative, approche historique et modèle d'analyse combinée*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, 2009, 660 p.
- . *Une maison d'édition canadienne dans la francophonie internationale : Examen d'un cas*, non publié, Université de Sherbrooke, 2007, 17 p.
- DOSSE, François. *Les hommes de l'ombre. Portraits d'éditeurs*, Paris, Perrin, 2014, 424 p.
- DURAND, Pascal et Anthony GLINOER. *Naissance de l'éditeur. L'édition à l'âge romantique*. Paris-Bruxelles, Les Impressions nouvelles, 2005, 232 p.
- ÉDITIONS DU BORÉAL. *Boréal. Une histoire à lire [1963-2003]*, Montréal, Éditions du Boréal, 2003, 68 p.
- ERNST & ERNST. *L'industrie de l'édition et de la production du livre au Canada. Une analyse statistique et économique*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 1970, 172 p.

ÉTUDE ÉCONOMIQUE CONSEIL (EEC Canada), *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, 44 p.

–. *Préparer l'avenir de l'édition. Un inventaire des ressources disponibles pour appuyer la planification de la succession dans le secteur de l'édition*, Gatineau, ministère du Patrimoine canadien, 2003, 53 p.

ESCARPIT, Robert. *Sociologie de la littérature*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992, 128 p.

ESTIVALS, Robert. *Le livre dans le monde, 1971-1981 : introduction à la bibliologie*, Paris, Retz, 1983, 381 p.

EVAÏN, Christine. *101 questions sur l'industrie du livre*, Paris, Publibook, 2011, 254 p.

FAURE, Sylvie. *Les Éditions Leméac (1957-1988). Une illustration du rapport entre l'État et l'édition*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, Département des Lettres et communications, 2 vol, 366 p. (1) et 195 p. (2), 1992.

FOUCHÉ, Pascal, (dir.). *Dictionnaire encyclopédique du livre*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2002, 963 p.

FOULON, Alexandrine. *La place du livre québécois dans les journaux*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2005, 134 p.

FOURNIER, Claude. *Statistiques de l'édition au Québec en 2000. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2001, 46 p.

–. *Statistiques de l'édition au Québec en 1998. Publications reçues en dépôt légal*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1998, 46 p.

GIGUÈRE, Richard et Jacques MICHON. *L'Édition littéraire au Québec de 1940 à 1960*, Coll. «Cahiers d'études littéraires et culturelles», vol. 9, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1985, vol. x, 217 p.

GODBOUT, Jacques T, en collaboration avec Alain CAILLÉ. *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992, 256 p.

GOTMAN, Anne. *L'héritage*, Paris, Presses Universitaires de France, 2006, 128 p.

–. *Hériter*, Paris, Presses Universitaires de France, 1988, 246 p.

HARDY, Gaétan, *Les maisons d'édition agréées de 1983 à 1995*, Québec, Ministère de la Culture et des Communications, Direction de la recherche et de la statistique, 1998, 54 p.

HARVEY, Jocelyn. *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Ottawa, Conseil des arts du Canada, 2002, 52 p.

HÉBERT, Pierre, Yves LEVER et Kenneth LANDRY (dir). *Dictionnaire de la censure au Québec : Littérature et cinéma*, Montréal, Fides, 2006, 717 p.

- HEINICH, Nathalie. *La Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2001, 128 p.
- . *Être écrivain. Création et identité*, Paris, La Découverte, 2000, 352 p.
  - . *L'Épreuve de la grandeur. Prix littéraires et reconnaissance*, Paris, La Découverte, 1999, 288 p.
- HELLRIEGEL, Don (dir.). *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 1992, 752 p.
- HUET, Armel, Jacques ION, Alain LEFEBVRE, Bernard MIÈGE et René PERRON. *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, Presses de l'Université de Grenoble, 1978, 198 p.
- HUGRON, Pierre. *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, 1991, XVII, 155 p.
- . *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de 12 processus*, CREF 93-03, HEC, 1993.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Outils de planification de la relève pour les propriétaires d'entreprise*. Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 2007, 204 p.
- INTHAVANH, Patrick. *Les Éditions Libre Expression : réflexion sur la concentration et la convergence dans le milieu du livre au Québec*, Mémoire (M.A.), Université de Sherbrooke, 2012, 188 p.
- KAUFMANN, Jean-Claude. *Quand je est un autre, Pourquoi et comment ça change en nous*, Paris, Armand Colin, 2008, 264 p.
- LAFAYE, Claudette. *Sociologie des organisations*, Paris, Nathan, 1999, 128 p.
- LAFORCE, Mireille. *Statistiques de l'édition au Québec en 2010. Publications imprimées éditées en 2010*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2012. 38 p.
- LAFORCE, Mireille et Guylaine MILOT. *Statistiques de l'édition au Québec en 2011. Publications imprimées éditées en 2011*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2009. 39 p.
- . *Statistiques de l'édition au Québec en 2008. Publications imprimées éditées en 2008*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2009. 38 p.
- LAHIRE, Bernard. *La Condition littéraire. La double vie des écrivains*, Paris, La Découverte, 2006, 624 p.
- . *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004, 780 p.
- LANDRY, François. *Beauchemin et l'édition au Québec, 1840-1940*, Montréal, Fides, 1997, 364 p.
- LANDRY, Pascale. *Essais sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles au Québec*, Thèse (Ph.D.), HEC Montréal, Montréal, 2014, 310 p.

- LANDSBERG, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*, Harvard Business School Press, 352 p.
- LAPLANTE-DUBÉ, Maude. *Les interventions du gouvernement québécois dans le domaine de l'édition (1978-2004)*, Mémoire (M. A.), Université de Sherbrooke, 2009, 269 p.
- LAPIERRE, Laurent et Francine RICHER, *Note sur l'industrie de l'édition au Québec*, Montréal, HEC, 2003, 63 p.
- LAROSE, Gérard (prés.). *Rapport du Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre*, Montréal, SODEC, 2000, 104 p.
- LEGENDRE, Bertrand. *Les métiers de l'édition*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2<sup>e</sup> édition, 2012, 536 p.
- . *L'édition*, Le Cavalier bleu Éditions, 2008, 126 p.
- . *L'industrialisation de la filière du livre. Forme et stratégies*, notes de travaux en vue de l'Habilitation à Diriger les Recherches, sous la direction de Bernard Miège, Université Stendhal-Grenoble 3, 2005, 155 p.
- LEGENDRE, Bertrand (dir.). *Les Métiers de l'édition*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2007, 480 p.
- LEGENDRE, Bertrand et Christian ROBIN, (dir.). *Figures de l'éditeur, Représentations, savoirs, compétences, territoires*, Actes du colloque des 13 et 14 mai 2005 (Université Paris 13), Paris, Nouveau Monde Éditions, 2005, 352 p.
- LEGENDRE, Bertrand et Corinne ABENSOUR. *Entrer en littérature. Premiers romans et primo-romanciers dans les limbes*, Paris, Les Éditions arkhé, 2012, 158 p.
- . *Regards sur l'édition. I. Les petits éditeurs. Situations et perspectives*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 168 p.
- . *Regards sur l'édition. II. Les nouveaux éditeurs (1988-2005)*, Coll. « Questions de culture », Paris, La Documentation française, 2007, 128 p.
- LEMIEUX, Denise (dir.), *Traité de la culture*, Québec, Presses de l'Université Laval/INRS, 2002, 1089 p.
- LEMIEUX, Louise. *Pleins feux sur la littérature de jeunesse au Canada français*, Montréal, Leméac, 1971, 337 p.
- LEMIRE, Maurice (dir.). *La vie littéraire au Québec. Je me souviens. 1870-1894*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999, 669 p.
- LINTEAU, Paul-André, René DUROCHER et Jean-Claude ROBERT. *Histoire du Québec contemporain. Tome II : Le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal, 1989, 834 p.
- LIVRE D'ICI. « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2012 », Montréal, *Livre d'ici*, 2012, 160 p.
- . « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 2007-2008 », Montréal, *Livre d'ici*, 2008, 160 p.

- . « Annuaire de l'édition au Québec et au Canada français 1999-2000 », Montréal, *Livre d'ici*, 2000, 144 p.
- LOBET, Delphine. *Transmettre ou pas? Dispositions à la transmission au sein des PME familiales en Belgique francophone*, Thèse (Doctorat en sociologie), Université libre de Bruxelles, 2008, 2 vol., 268 p. (1) et 287 p. (2).
- LOCKHART FLEMING, Patricia et Yvan LAMONDE (dir.). *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada, vol. I. Des débuts à 1840*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2004, 570 p.
- . *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada, vol. II. De 1840 à 1918*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2005, 694 p.
- . *Histoire du livre et de l'imprimé au Canada, vol. III. De 1918 à 1980*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2007, 672 p.
- LORIMER, Rowland. *Ultra Libris. Policy, Technology and the Creative Economy of Book Publishing in Canada*, ECW Press, Toronto, 432 p.
- MACSKIMMING, Roy. *The Perilous Trade. Book Publishing in Canada, 1946-2006*, Toronto, McClelland & Stewart, 2007, 512 p.
- MACSKIMMING, Roy, en collaboration avec Francine D'ENTREMONT. *Patrimoine, transition et succession. Soutien au patrimoine et à l'avenir des organismes artistiques du Canada*, Ottawa, Conseil des Arts, 2005, 44 p.
- MANNHEIM, Karl. *Le problème des générations*, Paris, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition, 2011, 168 p.
- MASSEY, Vincent (dir). *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des Arts, Lettres et Sciences au Canada, 1949-1951*, Ottawa, 1951, 596 p.
- MARTIN, Claude, Michel de la DURANTAYE, Jacques LEMIEUX, Jean-Paul BAILLARGEON et Gilles PRONOVOST (dir.). *Le Modèle québécois des industries culturelles. Livre, enregistrement sonore, longs métrages, jeux vidéo, bibliothèques*, Québec, FQRSC, 2010, 176 p.
- MATHISON, Lori. *Planification de la relève – Première partie : Utilisation d'une fiducie familiale*, Montréal, CGA, 2004, 4 p.
- MCGOWAN, Luana, Corine WEIGL et David L. WILTON. *Outils de planification pour la relève pour les propriétaires d'entreprise*, Toronto, Institut canadien des comptables agréés, 2007, 202 p.
- MELOT, Michel. *Livre*, Paris, L'Œil neuf Éditions, 2006. 197 p.
- MÉNARD, Marc. *Éléments pour une économie des industries culturelles*, Québec, SODEC, 2004, 167 p.
- . *Les chiffres des mots : portrait économique du livre au Québec*, Québec, SODEC, 2001, 248 p.
- MENGER, Pierre-Michel, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard/Seuil, 2009, 670 p.

- . *Profession artiste. Extension du domaine de la création*, Paris, Textuel, 2005, 116 p.
- . *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2002, 96 p.
- MICHAUD, Paul. *Au temps de l'index. Mémoires d'un éditeur 1949-1961*, Montréal, Libre-Expression, 1996, 284 p.
- MICHON, Jacques. *Les éditeurs québécois et l'effort de guerre, 1940-1948*, Québec/Montréal, Presses de l'Université Laval et BANQ, 2009, 180 p.
- MICHON, Jacques. (dir.). *Histoire de l'édition littéraire au Québec au 20<sup>e</sup> siècle. III : La bataille du livre, 1960-2000*. Montréal, Fides, 2010, 517 p.
- . *Histoire de l'édition littéraire au Québec au 20<sup>e</sup> siècle. II : Le temps des éditeurs, 1940-1959*, Montréal, Fides, 2004, 533 p.
- . *Édition et pouvoirs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2000, 329 p.
- . *Histoire de l'édition littéraire au Québec au 20<sup>e</sup> siècle. I : La naissance de l'éditeur, 1900-1939*, Montréal, Fides, 1999, 482 p.
- . *L'Édition littéraire en quête d'autonomie. Albert Lévesque et son temps*, Sainte-Foy, Presses de l'Université de Laval, 1994, vol. XII, 214 p.
- MICHON, Jacques et Jean-Yves MOLLIER (dir.). *Les mutations du livre et de l'édition dans le monde du XVIII<sup>e</sup> siècle à l'an 2000*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/L'Harmattan, 2001, 597 p.
- MILLER, Danny, Lloyd STEIER et Isabelle LE BRETON-MILLER. *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010, 404 p.
- MINELLE, Cristina. *La nouvelle québécoise (1980-1995). Portions d'univers, fragments de récits*, Québec, Éditions de L'instant même, 2010, 240 p.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *État de situation de la lecture et du livre au Québec : Document d'information pour la consultation publique sur le projet de politique de la lecture et du livre. Le temps de lire, un art de vivre : État de situation de la lecture et du livre au Québec*, Québec, Ministère de la Culture et des Communications, 1998, 121 p.
- MOLLIER, Jean-Yves. *Où va le livre*, édition 2007-2008, Paris, La Dispute, 2007, 283 p.
- . *L'argent et les lettres. Histoire du capitalisme d'édition, 1880-1920*, Paris, Fayard, 1988, 656 p.
- MORIN, Olivier. *Comment les traditions naissent et meurent. La transmission culturelle*, Paris, Odile Jacob, 2011, 290 p.
- MORTAIN, Blandine. *Des biens et des liens. Transmission des objets et inscription lignagère dans le réseau de parenté*, Thèse (Ph.D.), Université des Sciences et Technologies de Lille, 2000, 448 p.
- MUXEL, Anne. *Individu et mémoire familiale*, Paris, Hachette, 1996, 230 p.

- NYSSSEN, Hubert, *La Sagesse de l'éditeur*, L'Œil neuf éditions, 2006, 111 p.
- OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC. *État des lieux du livre et des bibliothèques*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2004, 267 p.
- PAILOT, Philippe, *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins « psychologiques » des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise*, CIFPME, IAE Metz, 1998, 21 pages.
- . *La succession managériale : un état des lieux*, 95/4, Lille, CLAREE, 1995, 37 p.
- PARENT, Alphonse-Marie Mgr (président). *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement*, 5 vol., Québec, 1964-1966. [En ligne], 7 mars 2011, [http://classiques.uqac.ca/contemporains/quebec\\_commission\\_parent/commission\\_parent.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/quebec_commission_parent/commission_parent.html) (Page consultée le 16 avril 2012)
- PATRIMOINE CANADIEN. *Examen de la Politique révisée sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre*, [En ligne], 28 avril 2010, <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/sujct/arts-culture/livres-books/cntct/index-fra.cfm?smns=sm16> (Page consultée le 13 mars 2014).
- PIERRAT, Emmanuel. *Le droit d'auteur et l'édition*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2005, 498 p.
- PINÇON-CHARLOT, Michel et Monique. *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2007, 128 p.
- . *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot, 2006, 334 p.
- . *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 1999, 273 p.
- PINHAS, Luc. *Le livre et l'exception culturelle : le cas des politiques publiques du livre au Québec*, Paris, Working paper, 2005, 12 p.
- PLAMONDON, Rolland G. et Pierre SAUVÉ. *La planification financière personnelle. Une approche globale et intégrée*, Boucherville, Gaëtan Morin, 2002, 600 p.
- POTVIN, Damase. « La Librairie Garneau : le centenaire d'une maison historique, 1844-1944 », Québec, *L'Action catholique*, 1944, 18 p.
- PROSPER, Martine. *Édition. L'envers du décor*, Paris, Nouvelles Éditions Lignes, 2009, 156 p.
- QUÉBEC. *Le temps de lire, un art de vivre : politique de la lecture et du livre*, Québec, Ministère de la Culture et des Communications, 1998, 124 p.
- RENAUD, Anne-Brigitte. « *Chaconne* », *nouvelles suivies de Études des stratégies éditoriales de l'Instant Même et de XYZ éditeur (1985-2000)*, (M.A.), Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Faculté des Lettres et sciences humaines, Département des lettres et communications, 2002, 179 p.
- ROLLANS, Glenn, et Michel de la CHENELIÈRE. *Étude du secteur canadien de l'édition de manuels scolaires destinés aux élèves de la maternelle au secondaire*, Ottawa, Patrimoine canadien, 2010, 108 p.

- ROY, Fernande. *Histoire de la librairie au Québec*, Montréal, Leméac, 2000, 238 p.
- ROY, Philippe. *Le Livre français au Québec, 1939-1972*, Paris, Publibook, 2008, 318 p.
- ROUET, François. *Le livre. Mutations d'une industrie culturelle*, Paris, La Documentation française, 2000, 306 p.
- SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, 1988, 480 p.
- SCHIFFRIN, André. *L'Argent et les Mots*, Paris, La Fabrique, 2010, 112 p.
- . *Le contrôle de la parole*, Paris, La Fabrique, 2005, 96 p.
  - . *L'édition sans éditeurs*, Paris, La Fabrique, 1999, 96 p.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES. *Trousse sur la transmission des entreprises culturelles*, Montréal, Direction du développement stratégique, 2009, 7 p.
- . *10 ans. Parce que la culture est notre force*, Montréal, SODEC, 2002, 44 p.
- ST-CYR, Louise et Francine RICHER. *Préparer la relève, neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003, 224 p.
- ST-CYR, Louise et Claude FRANCOEUR, Suzanne LANDRY et Francine RICHER. *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*, Québec, Ministère du Développement économique et régional, 2005, 23 p.
- ST-CYR Louise et David SENBEL. « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Les conduites de « Repreneuriat » : réussir la reprise et la transmission de l'entreprise*, Journées Georges Doriot, Deauville, HEC Paris et École de management de Normandie, 16 et 17 mars 2006, 35 p.
- THIBAUT, Laurence (dir.). *Imprimeurs et éditeurs dans la Résistance*, coll. « Cahiers de la résistance », Paris, La Documentation française, 2010, 231 p.
- THORNTON, Patricia H., *Markets from Culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford, Stanford University Press, 2004, 208 p.
- VAUGEOIS, Denis. *L'amour du livre. L'édition au Québec, ses petits secrets et ses mystères*, Sillery, Éditions du Septentrion, 2005, 224 p.
- VINCENT, Josée. *Les professionnels du livre à la conquête de leur marché : les associations professionnelles dans le champ littéraire au Québec (1921-1960)*, Thèse (Ph.D.), Université de Sherbrooke, Département des Lettres et communications, 2002, 370 p.
- . *Les tribulations du livre québécois en France (1959-1985)*, Montréal, Nota bene, 1997, 238 p.
- VOLKOFF, Élizabeth, *Les Éditions de l'Hexagone (1953-1960)*, Mémoire (M.A.), McGill, 1971, 97 p.