

Chapitre 1 : L'intervention et le conseil en contexte de transfert d'entreprise

« Participation in communities of practice is not only about learning to do, but as a part of doing, it is about learning to be. » Jean Lave

Depuis quelques années, la question de la relève et de transmission d'entreprise prend une importance grandissante dans les études entrepreneuriales, par souci de la continuité et de la pérennité des entreprises. Dans cette perspective, il devient important de mettre en œuvre une stratégie de conseil permettant d'assurer efficacement la relève au sein des entreprises.

Il est clairement établi que le rôle des conseillers est primordial pour toute entreprise, familiale ou non. Ceci dit, dans le cas particulier des entreprises familiales, qui sont souvent concernées par des enjeux de relève, les besoins sont spécifiques et nécessitent pour ainsi dire des compétences allant au-delà du simple conseil (Strike, 2012). Selon (Davis et al., 2013, Dibrell et al., 2013) les conseillers au service des entreprises familiales sont confrontés à des défis qui se situent à l'interface de la famille, des affaires, de la propriété. Ils doivent ainsi être conscients des émotions complexes qui peuvent exister, pouvoir gérer les conflits familiaux et d'affaires, et proposer une approche adaptée de manière à équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes susceptibles d'intervenir lors d'un processus de transmission (Gersick et al., 1997 ; Hilburt-Davis et Dyer, 2003 ; Jaffe et Lane, 2004 ; Strike, 2012).

Quoi qu'il en soit, les entreprises de toute nature désirant déclencher un processus de transmission (familial, interne ou externe) ont besoin d'un grand nombre de conseillers : comptables, avocats, consultants, conseillers en services financiers, conseillers en gestion, mentor, coach, des psychologues et des thérapeutes familiaux en cas de transfert familial. Les conseillers qui interviennent auprès d'une entreprise en période de transmission doivent par conséquent reconnaître et comprendre la différence des enjeux selon chacun des sous-systèmes avec lesquels ils travaillent.

1. L'intervention et le conseil : un essai de définition

Selon Kurb (1976) l'intervention représente « *un service professionnel qui aide les cadres et les dirigeants à résoudre les problèmes pratiques, ainsi qu'à transférer des techniques d'organisation et de gestion ayant fait leurs preuves d'une entreprise à une autre* ». L'intervention nécessite alors une relation professionnelle où sont impliqués les consultants et/ou les conseillers, la plupart du temps externes, et les acteurs internes de l'organisation. Quant à la notion de conseil, on constate rapidement qu'il n'est pas toujours défini dans la littérature. Toutefois, lorsqu'une définition existe, l'accent est surtout mis sur ses buts que sa nature même, ses caractéristiques essentielles et ses qualités propres. Selon Jacques (1999) la notion de conseil fait peu consensus et n'est pas définie de façon opérationnelle. Le tableau 1 représente une synthèse des différentes définitions référant au conseil et à la consultation, recensées dans la littérature.

Tableau 1 : Synthèse des définitions du conseil⁷

Auteurs	Définition du concept
Lippitt et Lippitt (1980)	Processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque ; le conseil a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement.
Nelson et Shifron (1985)	Processus fondamental par lequel un consultant sert un client. Le but premier du conseil est d'aider des individus ou une organisation à devenir plus efficaces, indépendants, attentifs aux différents choix et solutions de problèmes et à développer les habiletés pour résoudre les problèmes similaires auxquels ils auront à faire face dans le futur.
Bordeleau (1986)	Activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes, qui ne sont pas en ligne d'autorité hiérarchique directe avec le client spécifique, selon un processus spécifique caractérisé par l'interaction continue entre le conseiller et le client et par une analyse systématique des faits, dans le but d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème, à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle.
Erchul et al. (1992)	Processus de communication interactive entre deux parties.
Ridley et Mendoza (1993)	Le conseiller recueille des informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle qui lui permettent de formuler et d'exécuter un plan d'action à partir d'une description du fonctionnement idéal.

⁷ Les définitions intégrées dans le tableau combinent les notions de conseil et de consultation. Dans le cadre de ce mémoire, nous référons au terme général de conseil.

Lescarbeau et al. (1996)	Processus de conseil, série d'opérations ou d'étapes menées par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate.
Louche et Gruffaz (1997)	Le conseiller aide les membres de l'organisation à construire une explication qui servira de base à l'action.
Schein (1999)	Processus de création d'une relation avec le client qui permet à ce dernier de percevoir, comprendre et agir sur les événements du processus qui apparaît dans son environnement interne et externe, de façon à améliorer la situation qu'il définit lui-même.
Stern et Tutoy (2001)	Relation entre un système client et un système intervenant, dans le cas d'un problème à traiter, une difficulté à surmonter ou une situation à faire évoluer, qui demande au consultant de maîtriser des savoirs, des outils, une expérience et une compétence que le client ne possède pas. Celui-ci demande de l'aide. La consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires ou conjointement, aux deux.
Bellman (2002)	Transaction naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre apte et prêt à la donner.

Source : Roy (2008)

En résumé, le conseiller peut être un expert dans un ou plusieurs champs d'activité, il offre aux clients ses conseils ou ses services dans son domaine de compétences pour tenter d'améliorer la situation et celle de l'organisation (Roy, 2008 ; Bordeleau, 1986). Les conseillers sont alors appelés à aider l'organisation à transformer une situation, à faire face au changement, à partager l'information, à mobiliser des ressources internes ou externes, à trouver des solutions à un problème, ou à définir des actions à réaliser (Roy, 2008 ; Lippitt et Lippitt, 1986), bien que son travail de base soit d'offrir des conseils au client, le conseiller peut exécuter d'autres activités connexes, telles que donner de la formation, encourager et soutenir moralement le client, négocier au nom du client, effectuer des activités avec les employés de l'organisation, et bien d'autres (Kurb, 2002).

2. Les approches d'intervention et de conseil en milieu organisationnel

La littérature sur l'intervention et le conseil dans les organisations peut être vue à travers deux approches différentes, d'une part, une approche centrée sur l'étude des rôles respectifs du client et du conseiller, et d'autre part, une approche mettant l'accent davantage sur le processus d'intervention lui-même et les différentes étapes de son déroulement.

2.1. L'approche basée sur les rôles

Durant les 30 dernières années, les recherches-interventions en management sont devenues un sujet intéressant pour les spécialistes du management, surtout en Amérique du Nord. Le conseiller

ou consultant a été toujours vu comme un agent de changement pouvant prendre différents rôles. Dans cette approche, Shein (1969) distingue trois catégories d'intervenants : l'intervenant « *catalyseur* » qui est orienté sur les processus et aide les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs propres difficultés et leur transmet son approche, ses méthodes et ses outils. L'intervenant « *médecin* » quant à lui cherche les dysfonctionnements et propose des solutions adéquates. En d'autres mots l'intervenant diagnostique et émet des recommandations sans intervention effective du client. Et en dernier lieu l'intervenant « *fournisseur* » qui apporte des services et informations en tant qu'expert technique, ce type d'intervenant possède une boîte à outils et l'expertise nécessaires pour répondre à des problèmes spécifiques d'un client.

Block (1981), quant à lui, utilise les termes « *expert* », « *exécutant* » et « *collaborateur* ». Selon Block (1981), le rôle de collaborateur est le rôle à privilégier puisqu'il permet de concilier les compétences techniques de l'intervenant et l'expérience organisationnelle du client. Dans les deux autres situations, l'un des acteurs joue un rôle passif. Pour Tessier (1992), un intervenant peut agir en tant qu'expert, facilitateur, expert de la facilitation ou encore, expert et facilitateur. Les définitions de l'approche « *expert* » et de l'approche « *facilitateur* » sont similaires à celles de Schein avec les deux rôles de consultant catalyseur et de consultant fournisseur, sauf que Tessier (1992) considère qu'un intervenant peut alterner les deux rôles durant une même intervention.

D'autre part Cadieux, et Brouard (2008), Hilburt-Davis et Dyer (2003), Lescarbeau et al., (2003) distinguent trois types de modèles d'intervention. Les modèles axés sur le contenu visent à résoudre un problème et à trouver des solutions. Les auteurs les qualifient d'orientation produit. À l'opposé, l'orientation processus, soit les modèles axés sur les processus, permettre de gérer une démarche, de guider les acteurs internes de l'entreprise. Ensuite, il y a les modèles intermédiaires, s'intéressant à la fois au processus et au contenu. D'après Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) il existe huit rôles de l'intervenant en milieu organisationnel, soit *l'agent de feed-back*, *l'aidant*, *l'analyste*, *l'animateur*, *le coach*, *le conseiller*, *le formateur* et *le médiateur*. Selon le type d'intervention réalisée et de la problématique, l'intervenant peut combiner entre quelques-uns de ces rôles. Chacun de ces rôles a des fonctions distinctes comme il est expliqué dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les différents rôles de l'intervenant

Rôles	Fonctions liées au rôle
Aidant	Le conseiller répond aux besoins du propriétaire dirigeant de PME qui désire, par exemple, résoudre un problème personnel, prendre une décision, liquider des tensions accumulées, planifier une action difficile, accepter un échec ou modifier un comportement À titre d'aidant, le conseiller peut recommander d'autres conseillers, comme un thérapeute familial, un orienteur, ou tout autre professionnel jugé utile.
Agent de changement	Comme agent de changement, le conseiller encourage les efforts démontrés et encourage le changement
Agent de feedback	Le conseiller joue un rôle d'agent de feedback lorsque, au cours d'une intervention, il utilise une méthode éprouvée pour accueillir de l'information dans un système, pour organiser cette information et pour la retourner au système de sorte à enrichir et à valider les données, puis à s'entendre sur les suites à donner
Coach	À titre de coach, le conseiller aide le propriétaire dirigeant de PME à se fixer des objectifs personnels et à comprendre dans quelle mesure ceux-ci correspondent aux objectifs de l'entreprise
Enseignant	C'est à titre d'enseignant que le conseiller renseigne sur les meilleures pratiques d'affaires en transmission ou dans d'autres domaines connexes
Médiateur/facilitateur	Comme médiateur ou facilitateur, le conseiller travaille avec les employés ou les membres de la famille qui ont le plus de difficulté à travailler ensemble ou à communiquer entre eux, y compris le propriétaire dirigeant de PME.

Source : Cadieux, et Brouard (2008), Hilburt-Davis et Dyer (2003), Lescarbeau et al. (2003)

Et en dernier lieu, Babeau (2007) considère que l'intervenant est un *catalyseur d'énergie, un agent de feed-back, un intermédiaire de luxe, un expert et un transmetteur d'information*. Premièrement, il permet de donner un regain d'énergie à une entreprise par sa présence et son enthousiasme. Deuxièmement, il est un intermédiaire de luxe dans les cas où une entreprise fait appel à ses services pour combler temporairement et ponctuellement un manque de ressources à l'interne. L'intervenant peut également agir comme agent de feed-back lorsque le client ne peut percevoir une information parce qu'elle a trait à des éléments réalisés inconsciemment (Lescarbeau et al., 2003). Enfin, l'intervenant est un transmetteur d'information. Il permet de faire circuler des informations entre les entreprises, ce qui permet une amélioration des décisions des gestionnaires.

Ainsi, selon l'approche adoptée, les rôles de l'intervenant et ceux des membres internes de l'organisation varient. On peut donc résumer l'approche basée sur les rôles par deux sous approches, à la fois une approche « facilitateur » et une approche « expert ». Plusieurs auteurs (Block, 1981,

2011 ; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003) favorisent une approche facilitateur parce que dans ce cas, les membres de l'organisation, ayant participé au processus, accepteront plus facilement le changement.

D'ailleurs, Lippitt et Lippitt (1978) considère l'intervention comme un processus à double sens. Il y a donc un échange entre les membres de l'organisation et l'intervenant. Tessier (1992) réfère à deux visions complémentaires : alors que le client est « *l'expert du dedans* »- il connaît ses problèmes- le conseiller est « *l'expert du dehors* » - capable d'analyser les problèmes et de proposer une palette de propositions et d'outils dans le seul but de les résoudre.

Certains auteurs se sont attardés à la question de la relation conseiller-client (St-Arnaud, 2003 ; Bellman, 2002 ; Block, 2000 ; Schein, 1999). Selon ces derniers, la consultation et le conseil sont vus comme un processus relationnel. Toutefois, ces modèles n'intègrent pas les considérations liées à la gestion des étapes, au domaine d'expertise ou le contexte. C'est ainsi que l'approche basée sur le processus, qui elle s'intéresse à ces questions, a vu le jour.

2.2. L'approche basée sur le processus

Cette approche a été développée essentiellement par Schein (1969), Kurb (1988), Bordeleau (1998), et Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (1996). Schein (1969) a formulé un modèle de l'intervention de conseil dans les organisations structurées en fonction de six étapes : 1) la formalisation du problème ; 2) l'élaboration des problèmes et solutions ; 3) la prévision des conséquences et le test des propositions ; 4) la planification de l'action ; 5) la mise en œuvre du plan d'action et enfin 6) l'évaluation des résultats.

Cependant, le modèle qui a exercé l'influence la plus profonde sur le monde du conseil anglo-saxon est celui élaboré par Kurb (1988). Selon cet auteur, le changement constitue la raison d'être du métier de conseil en management. Afin de le favoriser, le consultant doit correctement maîtriser le processus d'intervention de conseil, processus structuré en fonction de cinq étapes clés : 1) l'entrée sur le terrain ; 2) le diagnostic ; 3) le plan d'action ; 4) l'assistance à la mise en œuvre ; et 5) la clôture de l'intervention.

De son côté, Bordeleau (1998) a construit un modèle qui repose sur une approche synthétique des différents rôles du consultant en fonction de trois axes :

- **L'axe directif / non directif** qui définit le type de relation qui se noue entre le client et le conseil ;
- **L'axe problème technique/processus** sociaux qui définit le contenu de l'intervention ;
- **L'axe conseiller/client** qui détermine les niveaux respectifs d'implication de chacun des acteurs concernés.

Il a ainsi élaboré un modèle structuré en fonction de dix étapes clés : 1) préparation de la mission 2) contrat avec le client potentiel 3) offre de service et formalisation du contrat, 4) Exécution de la mission 5) organisation de la mission 6) collecte de l'information, 7) analyse des informations, 8) présentation des propositions au client, 9) implantation et clôture de la mission 10) évaluation des résultats et clôture de la mission.

Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (1996) quant à eux, ont représenté le processus d'intervention de conseil à l'aide d'un essai d'intégration. Les "inputs" du système sont formés par une situation initiale à transformer, de même que les ressources stratégiques à la disposition des acteurs. Ces ressources combinent celles du conseiller (outils, méthodes, capacité de collaboration) et, d'autre part, celles du client (connaissance du métier, capacité d'apprentissage). Les auteurs identifient quatre composantes de l'intervention : relationnelle, méthodologique, technique et synergique. Le processus de traitement du problème est structuré en fonction de six étapes : 1) l'entrée, 2) le contrat, 3) l'orientation, 4) la planification, 5) la réalisation et 6) la terminaison. "L'output" du système est constitué par une nouvelle situation, résultat d'un travail de transformation en fonction d'objectifs définis en commun, au préalable, par le client et le conseiller/consultant.

En résumé, on peut retenir qu'il n'y a pas de consensus sur un modèle systémique du conseil et de la consultation. Les chercheurs dans le domaine ont proposé différents modèles, combinant des éléments plus ou moins variables. Aucun n'a fait l'effort d'intégrer toutes les composantes dans un seul modèle intégrateur, permettant de capter à la fois le processus d'intervention et la relation complexe reliant le conseiller à son client. Il est clair que l'intervention et le conseil externe peuvent se présenter sous plusieurs formes et dépendent de la nature des mandats et des problèmes, ainsi que des parties prenantes et du contexte en question. Il est donc difficile de simplifier la réalité de ce processus relationnel d'échanges.

3. L'intervention et le conseil dans le cas de la transmission d'entreprise

Selon Gersick et al., (1997, p.271) : « *la planification de la relève est sans aucun doute la question qui motive le plus souvent les propriétaires d'entreprise familiale à travailler avec des consultants* ». La transmission est un processus complexe qui fait appel à l'interaction de plusieurs acteurs (Cadieux et Brouard, 2008). Les principales parties prenantes de la transmission sont le cédant et le repreneur, mais les acteurs sont multiples (Cadieux et Brouard, 2008). Cela veut dire que les modèles théoriques portant sur les processus de transmission se focalisent souvent sur le duo cédant/repreneur ; le conseiller reste un acteur secondaire peu étudié. Quel que soit le mode de transmission choisi, ce dernier entraîne des changements aux niveaux organisationnel et stratégique (Deschamps et Paturel, 2005 ; Bégin et al., 2011).

Plusieurs parties prenantes sont concernées dans le processus de transmission et il importe de toutes les intégrer (Cadieux et Brouard, 2008). Selon son pouvoir d'influence, d'intérêt et de légitimité dans l'organisation, le niveau d'influence de chaque partie prenante dans le processus de transmission peut varier (Mitchell et al.1997). La transmission est sans aucun doute un processus complexe, impliquant plusieurs acteurs, à différents degrés.

En raison de cette complexité des processus et des interactions, et le besoin de compétences spécifiques pour préparer et formaliser le transfert managérial et de propriété, il est récurrent qu'on fasse appel à des conseillers externes pour but d'accompagner les transmissions. D'après Cadieux et Brouard (2008) un conseil efficace doit tenir compte des différents enjeux, divergences et convergences aux niveaux individuel, familial, organisationnel et patrimonial, et requiert la connaissance des différentes formes de transmission, car les facteurs à prendre en compte varient en conséquence. Cela est encore plus plausible dans le cas de l'entreprise familiale.

Sharma (2001) distingue par exemple les parties prenantes internes et externes d'une entreprise familiale, une catégorisation qui s'applique cependant à toute entreprise. La première catégorie représente les membres de la famille, les employés, et les propriétaires actionnaires. La deuxième catégorie est celle qui n'est pas liée à l'entreprise familiale, mais qui peut influencer la continuité et la prospérité de l'entreprise à long terme, ce sont par exemple les clients fidèles, les fournisseurs, les consultants.

À la suite d'une revue de la littérature, Strike (2012) souligne le nombre important des consultants dans publiant des articles scientifiques⁸. En nombre, ils sont suivis par les professeurs de management et d'entrepreneuriat, les professeurs de comportement organisationnel, les thérapeutes familiaux et en fin de compte les avocats. Ce constat permet de déduire et de confirmer l'aspect non académique des publications dans le domaine, ce qui limite l'avancement des études théoriques et empiriques sur les consultants en entreprise, notamment familiales. D'après certains auteurs, la littérature sur les conseillers, notamment spécialisés en entreprises familiales, manque de théorisation, l'emphase ayant été essentiellement mis sur les expériences pratiques (Upton, Vinton, Seaman, et Moore, 1993 ; Ward, 1990).

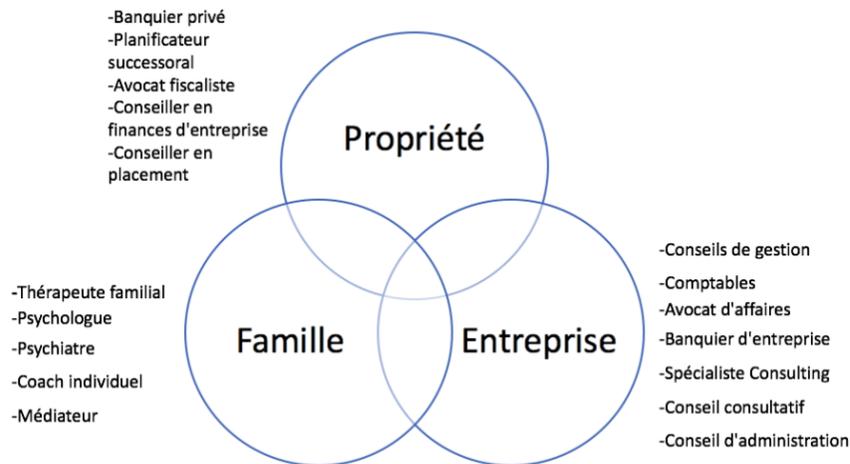
4. Les types de conseillers en entreprises

C'est dans les années 1980 que les conseillers d'entreprises, notamment familiales, ont émergé comme une profession reconnue (Astrachan et McMillan, 2006). Depuis ce temps, les conseillers endossent différents rôles de consultation, d'accompagnement et de ressources conseils pour ces entreprises. D'après Strike (2012), il existe trois groupes de conseillers : **les *formels*** (avec un lien contractuel avec l'entreprise), **les *informels*** (catalyseurs de confiance, conjoints et mentors), et **les *conseillers de famille***.

Les conseillers formels : sont ceux qui sont embauchés par la famille ou l'entreprise. Ces conseillers sont issus d'horizons divers et offrent une multitude de services pour fournir des conseils et du soutien. Suivant le modèle des trois cercles de Tagiuri et Davis (1982), Strike (2012) classent les différents conseillers formels selon les systèmes dans lesquels ils interviennent.

⁸ Dans son article, Strike s'intéresse précisément aux entreprises familiales. Toutefois, la réflexion peut s'étendre à l'ensemble des consultants en organisation.

Figure 1 : les types de conseillers formels



Source : Strike (2012)⁹

Dans le cas particulier de la transmission, on peut distinguer le transfert de la propriété qui concerne les aspects légaux, tels que la valeur de l'entreprise, le mode de vente ou de rachat du capital-actions ou des actifs de l'entreprise et les modes de financement (Cadieux et Brouard, 2009). Et le transfert de la direction qui est relié au changement du leadership, on parle dans ce cas d'identification du successeur/repreneur, d'évaluation de ses compétences, au plan de formation et de préparation de celui-ci, de la capacité du prédécesseur/cédant de laisser sa place ou à l'ouverture des membres de la famille ou de l'entreprise à accepter un nouveau dirigeant (Cadieux, 2006 ; Cadieux et Brouard, 2009). Les intervenants diffèrent que l'on parle de transfert de propriété ou transfert managérial.

D'après Cadieux et Brouard (2009), il y a une forte tendance chez les acteurs internes des PME par exemple, de choisir des services de conseillers spécialisés en transfert de la propriété plutôt que de conseillers en transfert de la direction. Le tableau 3 résume les différents types de conseillers externes qui peuvent intervenir lors d'une transmission d'entreprise, que ça soit au niveau managérial ou au niveau de transfert de propriété.

⁹ Le modèle des trois cercles de Tagiuri and Davis's (1982) et adapté de Hilburt-Davis and Dyer (2003).

Tableau 3 : Les intervenants en transfert de propriété et de direction

Profession	Intervention ou conseil
Transfert de propriété	
Comptable agréé	<ul style="list-style-type: none"> • Peut préparer et vérifier les états financiers de l'entreprise • Peut préparer un bilan personnel pour les individus • Peut effectuer une vérification diligente lors de l'achat/vente • Peut évaluer et comparer les performances de l'entreprise • Peut conseiller sur les sources de financement • Peut évaluer l'entreprise
Fiscaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Peut évaluer les conséquences fiscales des transactions envisagées • Peut suggérer des moyens de réduire le fardeau fiscal • Peut effectuer une planification successorale et de la retraite
Juriste (avocat, notaire)	<ul style="list-style-type: none"> • Peut informer des aspects juridiques des aspects juridiques des actions posées ou à poser • Peut diriger des contrats (convention entre actionnaires, testament, mandat en cas d'inaptitude, achat/ vente, mariage, structure juridique de l'entreprise, établissement de conseils) • Peut formaliser légalement les décisions prises
Banquier	<ul style="list-style-type: none"> • Peut fournir du financement • Peut fournir du financement
Courtier en assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Peut évaluer et combler les besoins d'assurance pour payer les impôts au décès ou pour racheter les parts des partenaires à leur décès ou pour amoindrir le niveau de risque
Planificateur financier	<ul style="list-style-type: none"> • Peut conseiller sur les questions concernant la retraite et le patrimoine • Peut préparer un bilan personnel pour les individus • Peut préparer et implanter la planification financière personnelle
Transfert de la direction	
Coach ou mentor	<ul style="list-style-type: none"> • Peut accompagner les protagonistes dans leurs démarches respectives (personnelles et professionnelles) • Peut encourager la bonne communication entre les parties prenantes
Conseiller en management	<ul style="list-style-type: none"> • Peut évaluer les processus de gestion • Peut fournir des conseils d'affaires sur la gestion de l'entreprise
Conseiller en gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Peut évaluer les besoins de personnel • Peut fournir des conseils sur la rémunération des individus • Peut fournir des conseils sur la répartition des tâches et sur les procédures de dotation ou d'embauche du personnel

Conseiller en développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Peut fournir des conseils sur la manière d'amener le changement dans l'organisation (mise en place du candidat à la relève, annonce aux employés et aux parties prenantes)
Psychologue industriel	<ul style="list-style-type: none"> • Peut déterminer et évaluer les compétences des candidats à la relève • Peut intervenir dans les plans de formation ou de carrière des candidats à la relève
Psychologue de la famille	<ul style="list-style-type: none"> • Peut intervenir auprès d'un ou de plusieurs membres de la famille • Peut aider dans la gestion des conflits de famille • Peut faciliter la communication entre les membres de la famille
Psychologue personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Peut faciliter le processus de désengagement du prédécesseur /cédant et la mise en poste du successeur/repreneur

Source : Cadieux et Brouard (2009)

La littérature relative aux entreprises familiales distingue deux types de conseillers formels : les consultants de contenu et les consultants de processus (Lescarbeau et al., 2003 ; Kaye et Hamilton, 2004). Experts de contenu fonctionnent à l'intérieur de l'un des systèmes spécifiques trouvés dans les trois cercles modéliser et fournir une expertise sur un domaine particulier, comme le droit, la finance, et la psychologie. La question peut concerner l'entreprise, la famille ou les deux, et les services sont souvent de nature transactionnelle (Grubman et Jaffe, 2010). Les consultants du processus se concentrent sur la création de structures qui permettent à la famille de développer et mettre en œuvre leurs propres solutions, et travailler à l'intersection de la famille, des affaires, et la propriété (Hilburt-Davis et Dyer, 2003). Pour atteindre un meilleur résultat, les chercheurs proposent de réunir les consultants de contenu et les consultants de processus en équipes multidisciplinaires (Upton et al., 1993). Le tableau 4 résume la relation conseiller-client suivant les deux approches (expert ou processus).

Tableau 4 : La relation conseiller-client selon deux approches

Conseil favorisant l'approche d'un expert	Conseillers favorisant l'approche processuelle
Le rôle du conseiller	
<ul style="list-style-type: none"> • Assumer un rôle d'expert • Trouver la ou les solutions aux problèmes soulevés par le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Assumer différents rôles dont ceux d'enseignants, de guide ou de coach • Établir une relation d'aide à travers laquelle il cherche à développer la capacité du client à résoudre lui-même ses problèmes
Les tâches du conseiller	

<ul style="list-style-type: none"> • Poser un diagnostic • Faire des recommandations dont il possède la maîtrise et qui sont susceptibles de corriger les déficiences dépistées • Avancer des solutions en privilégiant l'utilisation d'outils ayant fait leurs preuves et proposer une démarche structurée 	<ul style="list-style-type: none"> • Aider le client à trouver ses propres solutions • Aider le client à devenir autonome dans la résolution de problèmes
Le rôle du client/ Propriétaire dirigeant, prédécesseur/cédant, successeur/repreneur	
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les informations demandées et s'efforcer à appliquer les solutions proposées par le conseiller • Le client développa ses compétences par rapport à la définition par rapport à la définition du problème et au produit utilisé • Le client et le conseiller croient que l'objectif est de trouver la bonne réponse • Exiger que le client soit convaincu de la mise en place 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans toute la démarche • Le client accroît ses compétences en analyse et en résolution de problèmes • Le client acquiert la capacité de s'aider lui-même • Lorsque le client trouve une solution Il l'applique et comprend les raisons pour lesquelles il le fait
Les retombées pour le client / Propriétaire dirigeant prédécesseur/ cédant, successeur/repreneur	
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de ses compétences par rapport à la définition du problème et au produit utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de ses compétences en analyse et en résolution de problèmes • Acquisition de la capacité de s'aider lui-même • Engagement à l'égard de la solution trouvée
Les facteurs de contingence de l'approche	
<ul style="list-style-type: none"> • Dépend de la formulation du problème et de la capacité du client à accepter et à appliquer les solutions recommandées 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépend de la relation de collaboration entre le client et le conseiller ainsi que de la disponibilité du client et de sa capacité à s'interroger sur ses problèmes

Source : Cadieux et Brouard (2009)

Les conseillers informels : sont ceux qui ne sont ni engagés par la famille ni par l'entreprise. On peut les retrouver à l'intérieur et en dehors de la famille ou de l'entreprise. Ce sont les catalyseurs de confiance (LaChapelle et Barnes, 1998), les conjoints (Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990), et les mentors faisant ou non partie de la famille (Boyd, Upton, et Wircenski, 1999), ou encore d'autres familles entreprises (Lester et Cannella, 2006), les parents et amis (Yan et Sorenson, 2006).

Les conseillers de la famille : sont l'une des sources précieuses de conseil aux entreprises familiales (Alderfer, 1988; Corbetta et Salvato, 2004; Ward, 1988). Il s'agit soit d'un conseil d'administrateurs qui ont un statut juridique, des droits de vote, et assurer une surveillance formelle, ou d'un comité consultatif qui ont comme principal rôle le conseil des entreprises (Tillman, 1988). Grâce aux conseils consultatifs, conseils d'administration et le conseil de famille de ces entreprises profitent de divers avantages et d'expertise sur plusieurs plans tels que la stratégie, la planification, la performance, la rémunération, les conflits familiaux, mais aussi la succession (Heidrick, 1988; Poza, Johnson, et Alfred, 1998; Schipani et Seidel, 1988).

De nombreux auteurs ont identifié un certain nombre de caractéristiques et compétences des conseillers efficaces. Ces caractéristiques réfèrent à des traits personnels alors que les compétences spécifiques réfèrent à l'expertise. L'entreprise, notamment familiale, se voit donc entourée d'une grande typologie d'intervenants pouvant proposer des conseils de divers domaines, mais ces derniers doivent disposer de certaines caractéristiques et compétences. Selon les auteurs, les caractéristiques des conseillers efficaces comprennent la fiabilité (Kaye et Hamilton, 2004), l'honnêteté et l'intégrité (Mathile, 1988), le bon sens et engagement (Nash, 1988), la loyauté et l'humilité (Dennis, 1993), le courage et la patience (Peg, 1996). Grubman et Jaffe (2010) soulignent le fait que les conseillers doivent être chaleureux, psychologiquement conscients avec une compréhension des caractéristiques de la famille, et possèdent l'intelligence émotionnelle. L'étude de Cadieux et al. (2008) à laquelle ont participé des propriétaires dirigeants de PME québécoises, souligne également l'importance de la confiance pour bâtir une relation saine avec les conseillers externes, dans un contexte de transmission.

En ce qui concerne les compétences, les conseillers doivent avoir de l'expérience, les compétences techniques dans des domaines tels que le droit, la finance, la science de la gestion et des sciences du comportement (Hilburt-Davis et Dyer, 2003). Dans le cas particulier de la transmission, les conseillers sont censés avoir des compétences spécifiques dans la planification successorale, la gouvernance (Dashew, 1996), la dynamique de la famille et de la communication dans les sciences du comportement (Lansberg, 1983). Il est clair qu'aucun conseiller externe ne peut avoir toutes les compétences nécessaires pour intervenir dans un contexte de transmission d'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009). Ce qui pousse certains experts à favoriser une approche dite multidisciplinaire impliquant plusieurs conseillers qui possèdent des compétences complémentaires et qui interviennent à différents moments tout au long du processus de

transmission (Bork et al., 1996 ; Brouard et Cadieux, 2006 ; Hilburt-Davis et Dyer, 2003 ; Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003).

Ce chapitre avait pour objectif de définir l'intervention en transmission d'entreprise. La période de transmission est une période cruciale dans le cycle de vie des entreprises, et qui requiert souvent l'intervention de conseillers et de professionnels durant cette phase de transition. Ces acteurs doivent reconnaître et comprendre la différence des enjeux relatifs aux différents sous-systèmes avec lesquels ils travaillent, soit l'entreprise, les acteurs, et la famille. Nous pouvons retenir, à la suite de cette revue de la littérature, que la nature du conseil et de l'intervention est très variée. Dans le cas précis de la transmission d'entreprise, les mandats sont complexes, multifacettes et multidisciplinaires, s'inscrivent dans un contexte souvent délicat où la dimension humaine est présente, et nécessitent des compétences qui dépassent l'expertise technique. Il est important de souligner cette réalité, car elle est au cœur même de la raison d'être des communautés de pratiques qui ont fait l'objet de cette recherche. Dans le but de répondre en permanence aux besoins des entreprises en contexte de transmission, les intervenants se tournent vers des structures sociales d'apprentissage afin de répondre à leurs besoins en termes d'apprentissage, et de développement de compétences. Ces dernières font l'objet du prochain chapitre.