

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR  
FRANÇOIS VILLENEUVE  
B.A.A.**

**PORTRAIT PERCEPTUEL DU PROCESSUS DE SOCIALISATION  
D'UN SUCCESSEUR MANAGÉRIEL DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE:  
UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE À L'AIDE DE LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE**

**Novembre 1990**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*Alors mes yeux se tournent vers demain qui s'en vient  
Aujourd'hui qui s'approche et déjà c'est demain  
Mon amour se réveille, me rappelle à la vie  
J'ai besoin de sommeil, au revoir et merci ...  
Blanche ... Longue Longue Longue  
Longue nuit ... Blanche.*

Michel Rivard

## RÉSUMÉ

Depuis Christensen (1953), la problématique que soulève la préparation de la relève dans les petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) constitue une préoccupation pour divers acteurs économiques tels que les propriétaires-dirigeants, les chercheurs, les consultants et les gouvernements.

Cet intérêt est d'autant justifié que la préparation d'un successeur est reliée à la survie de l'entreprise (Christensen, 1979; Danco, 1975; Robidoux, 1980; Ward, 1987) et que l'importance du rôle que jouent les PME dans l'économie nord-américaine n'est plus à démontrer.

L'examen de la littérature sur la succession managérielle dans les PMEF révèle que la préparation d'un successeur est un processus complexe à long terme à l'intérieur duquel le releveur subit des influences provenant de la famille, de l'entreprise et de l'extérieur de ces deux entités.

Toutefois, cette littérature est principalement axée sur les points de vue du propriétaire-dirigeant ou celui du chercheur et, peu des études recensées rapportent le point de vue des successeurs à propos des étapes de socialisation qu'ils traversent avant, pendant et après leur arrivée au poste de dirigeant.

Devant ce constat, nous avons consulté des auteurs du champ de la socialisation organisationnelle (entre autres: Feldman, 1976A; Jones, 1986; Van Maanen et Shein, 1979; Nicholson, 1984). L'intégration de ces deux littératures a permis de concevoir un modèle exploratoire de recherche illustrant les étapes et les événements du processus de socialisation d'un successeur ainsi que ses ajustements à son nouveau rôle de dirigeant.

Pour confronter le modèle à la réalité, nous avons adopté la méthodologie des cartes cognitives (voir Ford et Hegarty, 1984; Bougon *et al.*, 1977). L'étude rapporte le point de vue d'un successeur dans une ferme familiale de production de pommes de terre. La collecte de données a nécessité 10,5 heures d'entrevue réparties en trois rencontres pour lesquelles les techniques d'entrevue structurée et semi-structurée ont été utilisées.

Les résultats obtenus présentent la perception d'un successeur quant aux liens de causalité entre les variables du modèle exploratoire. Le traitement des données a permis de représenter graphiquement le schème cognitif du sujet (sa carte cognitive).

Les principales conclusions de l'étude portent à la fois sur des considérations théoriques et méthodologiques.

À l'intérieur des étapes du processus de socialisation, la position occupée par les variables dans la carte du sujet correspond à la position qu'elles occupent dans le modèle exploratoire à l'exception de deux variables ("sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" et "sentiment de compétence"). La direction des liens entre les variables de la carte cognitive du sujet confirme un des postulats formulés indiquant que: "les variables d'une étape n'ont de l'influence que sur les variables d'une même étape et sur celles des étapes subséquentes".

La principale cause expliquant la position différente des deux variables précitées est imputable à l'utilisation d'une même variable dans des contextes organisationnels et émotifs différents.

Néanmoins, les résultats obtenus permettent de souligner que chez les successeurs managériels dans les PMEF, le sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière et le sentiment de compétence risquent de demeurer des préoccupations de premier plan et ce, même plusieurs années après avoir effectué la transition.

Enfin, une orientation de recherche qui adopterait le point de vue de successeurs en utilisant une méthodologie qui leur permettrait de définir eux-mêmes les variables de leur processus de socialisation apparaît une avenue pertinente pour éclairer cette problématique si complexe qu'est la préparation de la relève dans les entreprises familiales.

## REMERCIEMENTS

Mener à terme un mémoire de maîtrise nécessite la collaboration et la participation de plusieurs intervenants. Les remerciements amènent généralement les auteurs à souligner les apports de ceux qui furent directement impliqués dans la conception, la structure et la mise en page de l'oeuvre. Toutefois, je m'en voudrais de passer sous silence ceux qui m'ont supporté et ceux que ce travail exigeant m'a amené à négliger ou à solliciter à l'occasion.

Pris dans le tourbillon de la vie de jeune père de famille, du travail et des études, j'ai pu compter sur la compréhension, le soutien et la collaboration de ma conjointe Martine qui, en plus d'assumer la charge de la famille et les tâches ménagères plus souvent qu'à son tour, a su trouver l'énergie et le temps d'effectuer un excellent travail de révision du texte et une bonne partie de l'édition électronique.

Mes copropriétaires, soit ma soeur Sylvie et son mari Éric, n'ont pas cessé de m'encourager à poursuivre et à terminer ma rédaction. Plus d'une fois, ces encouragements se sont traduits, lors de mes périodes de travail intense, par une invitation à partager un repas ou par le fait d'assumer une plus grande part des travaux d'entretien de la maison.

Mes parents, Annette et Léo-Paul, m'ont apporté un support précieux. Ils étaient toujours là dans les moments difficiles pour prendre soin des enfants ou nous inviter à souper avec eux et ils ont mis à ma disposition une pièce de leur maison pour me permettre de rédiger en toute tranquillité.

Je veux aussi souligner l'appui de ma fille de deux ans, Camille, qui, de façon régulière et déterminée, s'introduisait dans mon bureau en s'exclamant: "Veux t'aider papa".

Enfin, je pourrais allonger la liste, car nombreux sont les amis, les professeurs du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC et les collègues de travail qui m'ont soutenu tout au long de ma scolarité et de ma rédaction.

Je remercie donc sincèrement tous ces gens car, chacune à leur façon, ces formes d'encouragement ont su créer pour moi un environnement privilégié et favorable à l'accomplissement du travail que me commandait le présent mémoire.

D'autre part, la rédaction d'un mémoire de maîtrise comporte des exigences scientifiques et académiques qui nécessitent un encadrement empreint de compétence, de rigueur et de souplesse, de jugement, de compréhension et de motivation. Je tiens à remercier particulièrement mon directeur de recherche, M. André Briand, chez qui j'ai pu découvrir tous ces attributs. Ses critiques et ses conseils méthodologiques toujours pertinents ont su diriger mes efforts et alimenter ma réflexion. Je désire mentionner sa disponibilité et sa promptitude à donner de la rétroaction. Il a su stimuler et garder ma motivation par un style d'encadrement à la fois rigoureux et souple, exigeant et humain.

Je remercie Normande Lapointe pour l'excellent travail d'édition électronique et de mise en page. En plus de son souci de toujours rencontrer les délais, de produire un travail d'une qualité irréprochable, elle a su apporter des suggestions et des critiques visant à parfaire le résultat final.

Je témoigne ma reconnaissance au sujet de l'étude, M. Côté, président d'une entreprise familiale, pour sa participation. Il a su se rendre disponible malgré un emploi du temps surchargé. Les trois entrevues qu'il m'a accordées ont toutes été effectuées pendant ses rares moments de temps libre hors de l'entreprise familiale.

Enfin, je ne voudrais pas oublier de dire merci à M. Marc Proulx, professeur à l'UQAC et M. André Gagnon, consultant en formation, qui ont agi à titre de lecteur.

## TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: LA PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Qu'est-ce qu'une PMEF? .....	4
1.2 Le rôle des PMEF dans l'économie.....	5
1.3 Documentation sur les PME .....	6
1.4 Problématique de la succession managérielle dans les PMEF .....	8
1.5 Question de recherche .....	10
CHAPITRE II: LES REVUES DE LITTÉRATURE.....	12
2.1 La succession managérielle dans les PMEF .....	12
2.1.1 L'influence familiale.....	14
2.1.2 L'influence de l'entreprise .....	17
2.1.2.1 Les expériences de travail dans l'entreprise familiale .....	18
2.1.2.2 L'influence des employés .....	20
2.1.2.3 L'influence du propriétaire-dirigeant.....	23
2.1.2.4 Les problèmes organisationnels et les conflits familiaux .....	25
2.1.3 Les influences extérieures.....	26
2.1.3.1 L'instruction .....	26
2.1.3.2 Le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale .....	28
2.1.3.3 Le support externe .....	29
2.1.4 Synthèse et précisions.....	31
2.1.4.1 Les influences familiales .....	33
2.1.4.2 Les influences de l'entreprise familiale .....	33
2.1.4.3 Les influences extérieures.....	34
2.1.5 Conclusion.....	35

	<b>page</b>
2.2 La socialisation organisationnelle .....	36
2.2.1 Les modèles d'étapes.....	37
2.2.2 Choix et présentation du modèle de Feldman.....	38
2.2.3 Les ajustements de l'individu à son nouveau rôle.....	46
2.3 Conclusion sur les revues de littérature .....	48
 CHAPITRE III: LE MODÈLE DE RECHERCHE .....	 49
3.1 Adaptation du modèle de Feldman.....	50
3.2 Présentation du modèle de recherche .....	51
 CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS OBTENUS .....	 60
4.1 Considérations méthodologiques .....	60
4.1.1 Stratégie et limites de la recherche .....	61
4.1.2 La méthode des cartes cognitives .....	61
4.1.2.1 Utilisation et éléments de la méthode .....	62
4.1.2.2 La construction d'une carte cognitive.....	62
4.1.2.3 Représentation graphique et analyse d'une carte cognitive.....	63
4.1.3 Les variables opérationnelles et le choix du sujet .....	66
4.1.4 Collecte de données et analyse et interprétation des résultats .....	67
4.2 Collecte et traitement des données: méthodes et résultats obtenus.....	67
4.2.1 Entrevue #1: Identification des liens et du sens des relations .....	69
4.2.1.1 Identification des liens: méthodes .....	69
4.2.1.2 Identification du sens des relations: méthode .....	71
4.2.1.3 Résultats obtenus et traitement des données .....	71
4.2.1.4 Élimination de variables .....	73
4.2.2 Entrevue #2: Validation des liens et du sens des relations.....	75
4.2.2.1 Validation des relations: méthode.....	75
4.2.2.2 Résultats obtenus et traitement des données .....	77
4.2.3 Construction de la représentation graphique de la carte .....	79
4.2.4 Entrevue #3: Validation de la carte cognitive.....	83



	<b>page</b>
CHAPITRE V: ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	85
5.1 M. Côté et l'entreprise familiale.....	85
5.2 Analyse et interprétation des résultats .....	87
5.2.1 Critères de classement des variables.....	88
5.2.1.1 Valeur totale (inquant + extrant) comme critère de classement.....	88
5.2.1.2 Valeurs inquant et extrant comme critères de classement .....	92
5.2.1.3 Valeur "inquant – extrant" comme critère de classement.....	95
5.2.2 Les relations entre les variables de la carte cognitive de M. Côté .....	98
5.2.2.1 Vue d'ensemble générale de la carte cognitive de M. Côté.....	98
5.2.2.2 Relations directes entre variables et mini-carte.....	100
5.2.2.3 Les inconsistances .....	103
5.3 Discussion .....	106
5.3.1 Similitudes entre la carte cognitive de M. Côté et la revue de littérature ...	106
5.3.2 Différences entre la carte cognitive de M. Côté et la revue de littérature...	109
CHAPITRE VI: CONCLUSION .....	117
– La littérature consultée.....	117
– Le modèle de recherche .....	118
– Stratégie et méthodes de recherche utilisées .....	120
– Les résultats obtenus .....	121
– Les limites de l'étude .....	124
– Champs de recherche.....	125
– Nos apprentissages .....	126
BIBLIOGRAPHIE .....	127
LISTE DES ANNEXES:	
ANNEXE A: Définitions opérationnelles des variables .....	131
ANNEXE B: Canevas de rencontre préliminaire avec le sujet.....	137
ANNEXE C: Instructions pour la première entrevue .....	140

ANNEXE D: Matrice utilisée lors de la première entrevue:	
– Instrument de cueillette de données	
– Résultats obtenus.....	144
ANNEXE E: Matrice utilisée lors de la deuxième entrevue (variables retenues après la première entrevue) .....	146
ANNEXE F: Instructions pour la deuxième entrevue .....	148
ANNEXE G: Matrice des résultats obtenus après la deuxième entrevue .....	151
ANNEXE H: Instructions pour la troisième entrevue.....	153
ANNEXE I: Questions ouvertes lors de la troisième entrevue.....	157

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>page</b>
Tableau 3.1 Modèle de recherche: un modèle exploratoire de socialisation d'un successeur dans une entreprise familiale.....	52
Tableau 4.1 Valeurs des variables après l'entrevue #1.....	72
Tableau 4.2 Les variables retenues après validation.....	78
Tableau 5.1 Variables classées selon leur valeur totale (intrans + extrants) .....	89
Tableau 5.2 Variables classées selon la valeur intrant.....	93
Tableau 5.3 Variables classées selon la valeur extrant .....	94
Tableau 5.4 Variables classées selon leur valeur "intrans – extrants" .....	96
Tableau 5.5 Influences positives et négatives de la variable #1 sur la variable #11 selon les sentiers .....	105

## LISTE DES FIGURES

	<b>page</b>
Figure 2.1 Principaux éléments d'influence dans le processus de socialisation d'un successeur dans l'entreprise familiale .....	32
Figure 2.2 Le modèle de socialisation organisationnelle de Feldman (1976A) .....	40
Figure 4.1 Illustration de liens entre variables.....	64
Figure 4.2 Illustration de la séquence causale d'activités.....	65
Figure 4.3 Positionnement des variables sur un graphique .....	80
Figure 4.4 Carte cognitive de M. Côté .....	82
Figure 5.1 Liens d'influence directe entre les origines, les moyens et les fins .....	99
Figure 5.2 Mini-carte de la variable #13 "Concordance entre l'évaluation de vos progrès et celle de votre superviseur" .....	101
Figure 5.3 Comparaison schématique de la carte cognitive de M. Côté et du modèle de recherche .....	108

## INTRODUCTION

L'élément déclencheur de notre intérêt envers cette problématique fut la lecture d'un article relatant les résultats d'un congrès du Groupement Québécois d'Entreprises (GQE) tenu en 1986. Les dirigeants de PME indiquaient alors être très préoccupés par leur relève mais affirmaient ne pas savoir comment aborder la question de leur succession ni comment la préparer (les Affaires, 8 nov. 1986: 2).

Curieux d'en apprendre davantage sur ce sujet, nous avons parcouru la littérature traitant de la succession managérielle de parent à enfant dans les PME. Nous avons vite constaté l'abondance de documents traitant de cette question et nous avons aussi remarqué un vif intérêt envers cette problématique qui remonte à 1953, soit depuis la parution de l'ouvrage de Christensen, *Management Succession in Small and Growing Enterprises*.

La préparation d'un successeur pour le poste de dirigeant de l'entreprise familiale est reliée à la survie de l'entreprise pour beaucoup d'auteurs (Robidoux, 1980; Dell'Aniello *et al.*, 1977; Birley, 1986; Danco, 1975; Ward, 1987).

La littérature consultée révèle que cette problématique fut principalement étudiée selon les thèmes suivants: le manque de planification et le choix du successeur (Christensen, 1979; Danco, 1975; Hugron, 1983; Ward, 1987), les rivalités fraternelles (Robidoux, 1980; Beckhard et Dyer, 1983; Dansereau, 1985; Ward, 1987) et les conflits de génération (Barnes et Hershon, 1976; Trow, 1961; Birley, 1986; Danco, 1975; Ward, 1987).

Plusieurs auteurs reconnaissent que la préparation d'un successeur dans une PMEF constitue un processus de socialisation complexe commençant dès l'enfance (Christensen, 1979; Danco, 1975; Ward, 1987; Trow, 1961; Davis, 1968; Ambrose, 1983; Naud, 1986A; Longenecker et Schoen, 1978). La littérature révèle que les influences subies par le successeur proviennent de la famille, de l'entreprise et de l'extérieur de l'entreprise et de la famille.

Devant la complexité de cette problématique et considérant que peu d'études consultées rapportent le point de vue de successeurs ayant effectué la transition au poste de président, nous nous sommes fixé comme objectif d'identifier comment un successeur perçoit les relations d'influence entre les événements de son processus de socialisation et entre ces événements et ses ajustements à son rôle de président. Pour ce faire, nous avons choisi un devis de recherche exploratoire, utilisé la méthodologie des cartes cognitives (Bougon *et al.*, 1977, Ford et Hegarty, 1984) et étudié un cas.

Le chapitre I précise le concept de PMEF, présente la problématique à l'étude ainsi que la question de recherche. Le chapitre II comprend deux revues de littérature complémentaires en regard de nos objectifs, soit la littérature sur la succession managérielle dans les PMEF et celle sur la socialisation organisationnelle. Le modèle exploratoire découlant de l'intégration de ces deux littératures est le sujet du chapitre III. Le chapitre IV décrit la démarche méthodologique tout en présentant les résultats obtenus. Au chapitre V, nous effectuons l'analyse et l'interprétation des résultats à l'aide des techniques propres à la méthodologie des cartes cognitives et en comparant les résultats obtenus à la littérature. Enfin, la conclusion se trouve au chapitre VI. Un résumé du mémoire y est présenté ainsi que des considérations théoriques et méthodologiques. Nous terminons en faisant part de nos apprentissages.

## CHAPITRE I

### LA PROBLÉMATIQUE

De par la nature et le contenu de notre programme d'études en gestion des petites et moyennes organisations, nous avons vite fait de constater que la continuité et la survie des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF)<sup>1</sup> constituent une préoccupation importante tant pour les propriétaires-dirigeants de l'entreprise, les membres de la famille concernés par la gestion et la propriété de l'entreprise, les consultants et experts en gestion que pour les chercheurs et les gouvernements.

Ce premier chapitre vise à éclairer le lecteur sur la notion de PMEF et à présenter la problématique, soit le processus de succession à la direction managérielle dans les PMEF. Nous divisons ce chapitre en cinq sections: dans la section 1.1, nous voulons préciser ce qu'on entend par une PMEF; dans la section 1.2, nous discutons de son rôle dans notre économie; la section 1.3 offre un survol général du contenu et de l'ampleur de la littérature sur les PME; dans la section 1.4, nous exposons la problématique de la succession managérielle dans les PMEF<sup>2</sup> pour enfin introduire la question de recherche dans la section 1.5.

---

<sup>1</sup> Comme aucune abréviation pour les termes "petites et moyennes entreprises familiales" n'a été rencontrée dans la littérature, nous lui accolons l'abréviation PMEF afin de faciliter la lecture et d'éviter d'alourdir le texte inutilement.

<sup>2</sup> Par l'expression "succession managérielle dans les PMEF", nous entendons ce qui suit: la succession du président-directeur-général par un de ses enfants. Selon les PMEF, le PDG peut porter un titre différent (propriétaire-dirigeant, président, directeur, patron...).

## 1.1 QU'EST-CE QU'UNE PMEF?

Bien que la petite et moyenne entreprise familiale ait été le sujet de nombreuses études, articles et volumes, elle ne possède toujours pas de définition universellement reconnue<sup>3</sup>. Parmi les définitions formulées par plus de vingt auteurs, on ne peut pas dégager de consensus ni d'idée claire et précise de ce qu'est une entreprise familiale (Hugron, 1983: 15-20). Une PMEF comporte des aspects uniques et fondamentaux dont aucune définition opérationnelle existante ne sait rendre compte (Dansereau, 1985: 9-10).

Les PMEF se distinguent des autres types d'entreprise par l'interaction famille-entreprise. On ne peut pas considérer que l'entreprise familiale est externe à la famille, elle en est plutôt une extension (Dansereau, 1985: 122). Barnes et Hershon (1976) insistent sur l'importance des pressions exercées par les membres de la famille, qu'ils soient employés ou non dans l'entreprise.

Le contrôle de la propriété du capital de l'entreprise par une ou plusieurs familles est un facteur distinctif auquel se rallient les différents auteurs cités par Hugron (1983). Cependant, ils ne sont pas unanimes pour inclure la présence des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise.

Considérant la nature de notre recherche, nous nous intéressons aux PMEF dans lesquelles le contrôle de la propriété est entre les mains d'une famille et où l'exercice du pouvoir de gestion est assumé par un membre de la famille après avoir été transmis à un descendant direct (de parent à enfant).

---

<sup>3</sup> Pour le lecteur intéressé par les définitions de PMEF, consulter les ouvrages de Hugron (1983) et de Dansereau (1985). Ils passent en revue les principaux auteurs qui proposent des définitions de la PMEF.



Le type d'entreprise auquel nous nous intéressons est très bien évoqué par la définition qu'en donnent Gelinier et Gaultier:

Les entreprises personnelles et familiales (EPF) ne sont pas caractérisées par un statut juridique particulier. Leur caractéristique est l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille (ou de plusieurs) ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux. Pour être précis, cette imbrication s'observe surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction (1979: 5).

Par la suite, ils distinguent l'entreprise familiale de l'entreprise personnelle en précisant que l'on se trouve en présence d'une entreprise familiale à partir de la deuxième génération, celle des enfants du fondateur (Gelinier et Gaultier, 1979: 6).

## 1.2 LE RÔLE DES PME F DANS L'ÉCONOMIE

Les PME F jouent un rôle prépondérant dans l'économie nord-américaine. La plupart des entreprises du Canada et du Québec sont de type familial (Naud, 1986A: 7).

Les statistiques disponibles sur les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes ne donnent pas d'indication sur le caractère familial de l'entreprise.

Toutefois, il est mentionné que 97% des entreprises canadiennes sont des PME de moins de cent employés. Elles génèrent 30% du produit national brut et sont responsables de 40% de l'emploi (Dansereau, 1985: 29). Les PME sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique: manufacturier, services, commerce et agriculture.

En 1984 et 1985, les PME ont généré 90% des nouveaux emplois créés au Québec. Elles tiennent lieu d'épine dorsale à l'économie du Québec. Plus flexibles, elles peuvent rapidement s'adapter aux mouvances du marché (selon Normand St-Hilaire, les Affaires, cahier spécial, 17 octobre 1987).

Aux États-Unis, 98% des corporations sont la propriété de familles et la santé du secteur des PME est vue par plusieurs comme un préalable à la croissance économique (Birley, 1986: 36).

Selon Toulouse (1979), les PME québécoises jouent un triple rôle: un rôle économique, un rôle social et un rôle auprès des individus. La PME est un élément stimulateur et stabilisateur de l'économie. Elle offre plus de flexibilité pour s'ajuster aux nouveaux besoins sociaux (ex.: travail à temps partagé) et assure l'équilibre dans la concentration du pouvoir économique. En ce qui concerne les individus, elle présente une taille et des structures à la mesure de l'homme, favorisant la satisfaction des besoins humains au travail ainsi que l'initiative et la créativité.

Déjà en 1967, Paul Dell'Aniello soulignait l'importance de trouver des mesures et des mécanismes garantissant la continuité et la survie des PME québécoises ne serait-ce qu'en raison de leur quantité et du nombre de personnes en cause (Dell'Aniello *et al.*, 1977: 6).

### 1.3 DOCUMENTATION SUR LES PME

Dans la littérature consultée, celle qui est identifiable au vocable "entreprise familiale" est quasi inexistante au Québec. En effet, nous n'avons rencontré que trois auteurs québécois utilisant le terme PMEF: Naud (1986A), Dansereau (1985) et Hugron (1983). Ces trois

auteurs puisent principalement leurs références du côté américain et quelque peu du côté européen.

La littérature sur les PME est plus abondante quoique relativement jeune et non spécifique à l'égard du concept d'entreprise familiale.

Selon Hugron (1983: 9-10), ce n'est que récemment que les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux PME. La littérature dans ce domaine aurait tardé à se développer principalement à cause de la difficulté à effectuer de la recherche dans ces entreprises due à leur caractère privé et à l'aversion des propriétaires à se faire observer.

Quoi qu'il en soit, l'intérêt grandissant envers les PME se traduit par des politiques gouvernementales favorisant leur développement et une littérature de plus en plus abondante. Selon Dansereau (1985: 34-39), la documentation sur les entreprises familiales est moins fournie que celle sur les PME et le thème le plus traité demeure la survie de l'entreprise et les problèmes reliés à la succession. La plupart des auteurs insistent sur deux aspects de la succession: la dimension reliée à la préparation de la relève et le transfert de propriété sous ses aspects fiscaux et légaux (à titre d'exemples: Christensen, 1979; Danco, 1975; Hugron, 1983; Ward, 1987). Parmi les principaux problèmes généralement attribués aux PME et aux entreprises familiales, le népotisme a été scruté plus que les autres (Hugron, 1983: 40-41).

La prépondérance de l'étude des problèmes reliés à la préparation de la relève dans les entreprises familiales et ses trente-cinq ans d'histoire (depuis Christensen, 1953) révèle un champ de recherche offrant une problématique pertinente à étudier.

#### 1.4 PROBLÉMATIQUE DE LA SUCCESSION MANAGÉRIELLE DANS LES PME

Le transfert de la succession managérielle dans les PME représente une période critique dont peut dépendre la survie de l'entreprise. Il est estimé que seulement 30% des entreprises familiales américaines survivent à la première génération et 15% à la deuxième (Birley, 1986: 36).

Nous n'avons relevé aucune statistique précisant le type de problèmes reliés à la succession dans la disparition de ces entreprises. Cependant, une partie de la disparition de ces firmes familiales s'explique certainement par leurs conditions de viabilité et la mauvaise gestion mais nous pouvons aussi croire que les problèmes reliés à la succession peuvent en précipiter la fin. Robidoux (1980: 103) a d'ailleurs identifié cette étape de la vie de l'entreprise comme étant la "crise de continuité".

Le manque de compétences pour former la relève représente une des trois causes générales au problème de continuité dans les PME (Dell'Aniello *et al.*, 1977: 13). L'absence d'un cadre de référence pour gérer les problèmes de relève caractérise les dirigeants d'entreprises familiales (Beckhard et Dyer, 1983: 61).

Lors d'un congrès du Groupement québécois d'entreprise (GQE), les dirigeants de PME affirmaient être très préoccupés par leur relève mais indiquaient ne pas savoir comment aborder la question de leur succession ni comment la préparer (les Affaires, 8 nov. 1986: 2). Ce problème est d'une importance telle qu'il a provoqué la mise sur pied de l'Association canadienne des entreprises familiales. L'association a pour mission d'aider les PME à régler les problèmes de succession.

La formation de la relève représente un défi crucial auquel il faut accorder autant d'importance qu'au développement de l'entreprise (selon D.I. Gallagher, directeur de l'Association canadienne des entreprises familiales dans *Profits, BFD*, vol.7, no. 4, printemps 1988).

Tant chez les dirigeants d'entreprise que chez les consultants et les chercheurs, il ne semble pas y avoir d'unanimité sur la façon de préparer la relève. Chaque individu, selon sa formation et son degré d'implication émotive dans le processus, possède sa propre perception des étapes et des expériences que doit vivre un futur président d'entreprise.

L'examen de la littérature révèle que l'étude de la problématique de la préparation de la relève fut principalement orientée vers les thèmes suivants: le manque de planification et le choix du successeur (Christensen, 1979; Danco, 1975; Hugron, 1983; Ward, 1987) les rivalités fraternelles (Robidoux, 1980; Beckhard et Dyer, 1983; Dansereau, 1985; Ward, 1987) et les conflits de génération (Barnes et Hershon, 1976; Trow, 1961; Birley, 1986; Danco, 1975; Ward, 1987). Généralement, on y retrouve le point de vue du propriétaire-dirigeant ou le point de vue du chercheur.

Bien qu'il existe beaucoup d'écrits sur les problèmes et les conflits qui précèdent et qui suivent la succession managérielle dans les entreprises familiales, la plupart des chercheurs rapportent le point de vue du propriétaire-dirigeant (Birley, 1986: 36-37).

Selon Ward (1987: 70), deux tiers des tentatives de transfert de succession managérielle se concrétisent alors que dans le tiers des cas, elles échouent dû au congédiement ou au départ volontaire des successeurs. Christensen (1979:91) met l'accent sur le caractère déterminant des premières années du successeur dans son rôle de président. Danco (1975: 5-6) reconnaît que la préparation des successeurs est un élément décisif de la

survie de l'entreprise. Dans une étude américaine menée auprès de 249 présidents de PME, ces derniers soulignaient majoritairement leur manque de préparation pour assumer leur rôle malgré le fait qu'ils aient travaillé, au préalable, plusieurs années au sein de la compagnie (Franklin *et al.*, 1981: 23-24).

X La préparation d'un successeur dans une entreprise familiale est un processus complexe et la majorité des auteurs s'accordent sur sa nature à long terme et sur les influences provenant de la famille, de l'éducation et de l'entreprise.

Dans ce mémoire, nous voulons donc examiner le processus de socialisation d'un successeur selon la perception d'un releveur ayant effectué la transition du pouvoir managériel. Nos objectifs ne sont pas de nature prescriptive mais visent plutôt à identifier les liens entre les variables retenues dans le processus d'ajustement du releveur à son rôle de président.

## 1.5 QUESTION DE RECHERCHE

Selon Christian Rioux, succéder au président n'est plus aujourd'hui une affaire de chromosomes mais de compétence (Revue Commerce, no. 12, déc. 1987: 61). Toutefois, tout en considérant la compétence du successeur et la survie de l'entreprise, les dirigeants d'entreprises familiales sont très préoccupés, pour la plupart, par l'aspect familial de la succession managérielle (Naud, 1986A: 40-41).

Barnes et Hershon (1976) illustrent bien l'importance devant être accordée à l'étude de la problématique du transfert de la direction managérielle d'une génération à l'autre:

Il y a quelque chose de plus profondément enraciné dans les transferts de pouvoir que de simples intérêts d'affaires impersonnels. La tradition humaine de passer d'une génération à l'autre l'héritage, les possessions et le nom amène les parents et les enfants à chercher la continuité de l'entreprise familiale. A la lumière de ces propos, la question de savoir si l'entreprise doit rester dans la famille semble moins importante, croyons-nous, que d'en apprendre plus sur comment ces entreprises et leur famille-proprétaire effectue la transition d'une génération à l'autre (1976: 107, notre traduction).

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la problématique de la succession managérielle dans les petites et moyennes entreprises familiales et plus particulièrement aux cas de relève assumés par un enfant du président (sans distinction de sexe pour le président ni pour le releveur).

Parmi la documentation que nous avons consultée, nous constatons que très peu d'études rapportent la perception du releveur. La presque totalité des écrits sur la succession managérielle dans les PME adoptent le point de vue du propriétaire-dirigeant et s'articulent autour de la problématique de la survie de l'entreprise.

Notre objectif consiste à identifier comment le releveur voit les relations d'influence entre les événements reliés à sa socialisation.

Notre question de recherche se formule donc ainsi: Quel est le portrait perceptuel tracé par le releveur des liens entre les divers événements pouvant intervenir dans son processus de socialisation et ceux existant entre ces événements et les ajustements du releveur à son rôle de président?

## **CHAPITRE II**

### **LES REVUES DE LITTÉRATURE**

Dans ce chapitre, nous effectuerons un examen de la littérature relative à notre question de recherche. Ce faisant, nous poursuivons l'objectif suivant: le développement d'un devis exploratoire permettant d'observer les liens que le releveur établit entre les événements qui interviennent dans son processus de socialisation et ceux existant entre ces événements et les ajustements du releveur à son rôle de président.

A cette fin, nous présentons à la section 2.1 une revue de la littérature sur la socialisation du successeur managériel dans les entreprises familiales. A la section 2.2, nous passons en revue la littérature concernant la socialisation organisationnelle. A la section 2.3, nous concluons en démontrant la complémentarité de ces deux revues de littérature pour préciser notre devis de recherche.

#### **2.1 LA SUCCESSION MANAGÉRIELLE DANS LES PMEF**

Avec la publication de son volume *Management Succession in Small and Growing Enterprises* en 1953, Christensen fait oeuvre de pionnier dans le domaine de la littérature sur la succession dans les PME. Depuis ce temps, son ouvrage a inspiré les chercheurs d'une façon telle qu'on pourrait le qualifier du "Fayol" de la succession dans les PME. En 1975, Danco, après avoir consacré sa vie à l'étude des PME, publie un volume intitulé *Beyond*



Survival: a Business Owner's Guide for Success. Il consacre un chapitre à la préparation d'un successeur et, à son tour, il influencera les chercheurs qui suivront. En 1987, Ward publie l'ouvrage *Keeping the Family Business Healthy, how to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. Il offre un guide et des conseils pratiques pour le développement d'un successeur managériel.

Christensen, Danco et Ward conservent une constante: la nature à long terme de la succession managérielle dans les PME familiales. Selon leurs travaux, la socialisation d'un releveur commence dès son enfance.

D'autres auteurs soulignent que la préparation d'un successeur requiert des apprentissages échelonnés sur plusieurs années (Trow, 1961: 232; Davis, 1968: 403; Ambrose, 1983: 55; Naud, 1986A: 4; Longenecker et Schoen, 1978: 1) voire même sur une vie.

Nous avons relevé deux modèles de développement d'un successeur dans une entreprise familiale. Longenecker et Schoen (1978: 4) présentent un modèle diachronique de socialisation en sept étapes dont trois précèdent l'entrée du successeur dans l'organisation. Ward (1987: 190) propose un plan de développement de carrière en cinq étapes à partir de l'enfance du successeur.

Ces deux modèles suggèrent que la socialisation d'un releveur débute dès l'enfance et qu'elle se poursuit tout au long de son existence pour se terminer par la succession managérielle et la prise de leadership de l'entreprise. Ils présentent des événements et des expériences dans une séquence temporelle ordonnée visant à transmettre des connaissances et des habiletés devant permettre au futur successeur d'être en mesure d'assumer le poste de PDG.

Considérant la nature et les objectifs de ces modèles, nous pouvons les qualifier de processus de socialisation d'un successeur. Van Maanen et Schein (1979) définissent la socialisation organisationnelle comme suit:

La socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les habiletés nécessaires pour assumer un rôle organisationnel (1979: 211; notre traduction).

L'analyse de ces deux modèles de socialisation et la lecture des autres auteurs consultés nous permet de scinder la revue de littérature en trois catégories principales de groupe d'influence dans le processus de socialisation du successeur: la famille, l'entreprise, et les facteurs externes à l'entreprise et à la famille.

### **2.1.1 L'influence familiale**

La littérature traite du rôle de la famille dans le développement des habiletés du futur successeur et de ses attitudes envers l'entreprise familiale. Dans cette catégorie, il est principalement question de l'influence familiale qui s'exerce pendant l'enfance et l'adolescence du futur successeur.

Les influences pouvant être exercées par la famille ont été le sujet de nombreux écrits depuis trois décennies. Cambien (1959: 252) souligne que certaines "qualités morales" comme la discipline, l'énergie au travail et le dévouement sont essentielles pour assurer la survie de l'entreprise suite aux transferts d'une génération à l'autre. Ward (1987: 55-56) nous apporte une vision plus moderne bien qu'il respecte celle de Cambien. Il pose comme postulat que la famille et l'entreprise sont des unités sociales ayant des caractéristiques

communes et des règles similaires. Ainsi, les parents peuvent enseigner aux enfants et aux adolescents des principes qui les aideront tant dans l'entreprise que dans la vie familiale. Il énumère quelques-uns de ces principes: le sens du sacrifice, de l'économie, du risque et de la récompense future. Même des habiletés particulières en affaires (le marketing, le sens de la compétition, le leadership, la prise de décision, etc.) peuvent être encouragées en offrant aux enfants la chance de vivre des expériences favorisant leur développement. Danco (1975) illustre bien le rôle des parents dans le développement des attitudes de leurs enfants:

Les enfants sont vulnérables face aux attitudes des adultes et quand papa essaie de changer à 20 ans ce qu'il a inculqué à son fils à 10 ans, il s'expose à une tâche très ardue (1975: 148; notre traduction).

L'intérêt et la motivation pour joindre l'entreprise semblent aussi provenir des influences familiales. Les résultats obtenus par Ambrose (1983) indiquent que les enfants manquent d'intérêt envers l'entreprise familiale. Le comportement des parents semble être un facteur de démotivation pour assumer le contrôle de l'entreprise: le nombre trop élevé d'heures travaillées, la faible fréquence des vacances annuelles, l'inclusion tardive des enfants dans l'entreprise.

Selon Danco (1975: 148), l'intérêt pour l'entreprise se communique principalement dès le jeune âge par l'enthousiasme du père envers les différentes facettes de son travail, par la perception des joies et des récompenses que procurent l'entreprise et par les rencontres intéressantes que fait le père.

Birley (1986: 40-41) obtient des résultats indiquant que les enfants perçoivent positivement l'attitude de leurs parents mais qu'après avoir complété des études universitaires en gestion, d'autres facteurs peuvent les attirer ailleurs pour une période indéterminée. Ceux

qui reviennent à l'entreprise familiale immédiatement après leurs études invoquent généralement des motifs reliés au sens des responsabilités familiales.

Ward (1987) met l'accent sur le fait que les parents doivent communiquer leur désir de voir les enfants joindre l'entreprise mais formule une mise en garde:

Les plaintes des parents à propos des problèmes de l'entreprise – peu d'aide, clients volages, fournisseurs imprévisibles – peuvent aussi décourager les enfants (1987: 57; notre traduction).

La littérature semble indiquer que les parents exercent des influences dès le jeune âge d'un futur releveur soit par le biais de l'éducation (transmission de principes et d'habiletés), soit par leurs attitudes envers l'entreprise familiale et le libre choix des enfants pour la joindre.

Comme nous nous intéressons à la perception de releveurs ayant effectué la transition (c.-à-d. qui occupent le poste de président) et que nous cherchons à identifier les liens à l'intérieur de leur processus de socialisation ainsi qu'avec les ajustements à leur nouveau poste, notre modèle ne tiendra pas compte des éléments d'influence reliés au développement d'intérêt et de motivation pour joindre l'entreprise familiale.

Un aspect rejoint plusieurs auteurs: les parents doivent adopter une attitude qui permet aux enfants d'orienter leur carrière à l'extérieur de l'entreprise familiale (Ward, 1987; Danco, 1975; Cambien, 1959; Christensen, 1979).

Nous retenons donc deux variables de la catégorie "influence familiale" soit: l'éducation familiale, reliée au développement d'habiletés et de principes et l'attitude des parents, reliée à la liberté de choix de carrière pour le successeur.

### 2.1.2 L'influence de l'entreprise

Quoique la vie de l'entreprise et la vie familiale soient imbriquées dans ce type d'organisation, les facteurs relevant davantage de l'entreprise sont les événements et les expériences vécues qui sont directement reliés aux membres, aux opérations et à la gestion de l'entreprise.

Nous avons consulté quelques auteurs préoccupés par les influences qu'une organisation exerce (ou peut exercer) sur un nouveau venu dans un nouveau rôle. Certains s'intéressent aux étapes de développement d'habiletés et de valeurs dans les expériences de travail et les relations interpersonnelles (Feldman, 1976A; Buchanan, 1974; Van Maanen et Schein, 1979). D'autres soulignent l'importance du rôle joué par le supérieur immédiat (Porter, Lawler et Hackman, 1975; Schein, 1978; Feldman, 1976B).

Les situations conflictuelles dans lesquelles se retrouvent le novice représentent des expériences déterminantes sur son ajustement au rôle (Feldman, 1976A; Wanous, 1980). Dans le cas qui nous préoccupe, la socialisation d'un président, la résolution de conflits revêt une importance accrue. Le caractère distinctif de son rôle dans l'organisation est principalement associé à la résolution de problèmes et de conflits que lui seul peut manipuler et qui, généralement, lorsqu'ils lui parviennent, exigent une solution ou une réponse claire et ultime (Bailey, 1967: 104).

Considérant l'éclairage que nous apportent ces auteurs et la documentation explorée sur le développement d'un successeur dans une entreprise familiale, nous regroupons les éléments d'influence de l'entreprise selon les quatre thèmes suivants: les expériences de travail dans l'entreprise familiale, l'influence des employés, l'influence du propriétaire-dirigeant et les problèmes organisationnels et les conflits familiaux.

### 2.1.2.1 Les expériences de travail dans l'entreprise familiale

Par expérience de travail dans l'entreprise familiale, nous entendons les différents emplois et tâches qu'exécute le successeur à l'intérieur des activités de l'entreprise.

Généralement, la première expérience comme membre de l'entreprise s'effectue dans le travail à temps partiel pendant que l'héritier poursuit son éducation formelle (Longenecker et Schoen, 1978: 4). Danco (1975: 150-152) formule des recommandations sur l'utilité du poste, le salaire et les attitudes à adopter. Certains auteurs reconnaissent que l'inclusion à des positions où l'enfant doit, dès son jeune âge, assumer des responsabilités augmentent considérablement les chances que le transfert de l'entreprise familiale s'effectue d'une génération à l'autre (particulièrement Ambrose, 1983: 55).

Il semble que l'entrée du successeur à temps plein dans l'entreprise doive lui permettre de s'initier aux diverses fonctions de gestion. La plupart des auteurs s'entendent sur ce point. Christensen (1979: 108-109) suggère que l'apprentissage se fasse par l'implication dans les problèmes routiniers et que le successeur se familiarise avec les différents aspects fonctionnels de l'entreprise, tels les ventes et les opérations.

Longenecker et Schoen (1978: 5) suggèrent une première initiation à des postes non managériaux, c'est-à-dire sans responsabilités de supervision directe de subalternes. Ward (1987: 189) abonde dans le même sens et précise que pendant les cinq premières années suivant l'entrée à temps plein du successeur, ce dernier doit gagner de l'expertise fonctionnelle et de l'expérience dans la prise de décision.

Nous notons des divergences quant à la nature du premier poste et de l'âge idéal auquel le successeur doit faire son entrée à temps plein dans l'entreprise. Cependant, la

plupart des auteurs insistent sur un ou sur l'ensemble des éléments suivants: le poste offert au successeur doit être bien défini, permettre l'évaluation, présenter un équilibre entre responsabilités et autorité et représenter un certain degré de défi pour le titulaire (Ward, 1987; Gaultier, 1980; Longenecker et Schoen, 1978; Danco, 1975; Robidoux, 1980; Christensen, 1979; Cambien, 1959). Évidemment, les caractéristiques attribuées au premier poste le sont également pour tous les postes subséquents qu'occupera le futur président.

Selon la progression temporelle prescrite par la majorité des auteurs rencontrés, après avoir connu des expériences d'introduction aux diverses fonctions de l'entreprise, le releveur doit acquérir des expériences de niveau managériel.

De façon générale, le transfert de leadership d'une génération à l'autre s'accompagne d'une période de changements profonds pour l'organisation. Dans une étude effectuée auprès de 249 présidents-successeurs de PME américaines, ces derniers indiquent que le principal problème qu'ils ont rencontré à leur début fut le défi d'augmenter les ventes (Franklin *et al.*, 1981: 22). Selon Ward (1987: 186-209), le nouveau président doit tracer la voie de la revitalisation de la compagnie en développant de nouvelles stratégies, en ajoutant des systèmes de gestion formels et en bâtissant sa propre équipe de gestion. Dans la plupart des entreprises familiales, seul le successeur saura accomplir ces tâches.

Dans cette perspective, Christensen (1979: 120) et Ward (1987: 186) recommandent que l'éventuel successeur occupe des postes de responsabilités importantes, participe au développement de stratégies et soit mandaté pour définir et implanter des changements majeurs dans les opérations et l'organisation de l'entreprise. Dans plusieurs cas, le releveur en formation se voit attribuer responsabilités et autorité mais avec un mandat implicite de

maintenir le statu quo; cette situation provient généralement des conflits entre les attitudes conservatrices du père et progressistes du fils (Davis, 1968: 411).

Toutefois, il est clairement reconnu qu'une période de formation dans les postes clés du management doit être vécue par le successeur (Trow: 1961: 232). Le futur successeur doit occuper des postes hiérarchiques importants dans la structure de l'organisation (Danco, 1975: 156). L'étude de Franklin *et al.* (1981: 20) effectuée auprès de présidents-successeurs dans des PME vient confirmer cette idée: les résultats révèlent que très peu ont atteint le sommet de l'entreprise sans une expérience managérielle étendue (76% d'entre eux avaient entre 11 et 30 ans d'expérience avant d'être nommés président). Les données recueillies par Bailey (1967: 103), dans son étude des déterminants du succès dans les postes de président, indiquent que ceux-ci jugent indispensable leur formation de 20 à 30 ans en management.

Chacun à leur façon, les écrits consultés reconnaissent que les expériences de travail antérieures contribuent et déterminent l'ajustement du successeur à son rôle de président.

Dans la perspective de la contribution de l'entreprise familiale au développement du successeur par des expériences de travail, nous retenons trois variables: le travail à temps partiel, l'occupation de postes fonctionnels et l'occupation de postes managériels.

#### 2.1.2.2 L'influence des employés

L'arrivée d'un successeur désigné dans l'entreprise familiale représente généralement un événement déstabilisant et provoque un mouvement de résistance au changement affectant les membres de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques, du président aux employés (Beckhard et Dyer, 1983: 60).



Toulouse (1979: 60) souligne qu'un entrepreneur crée généralement un environnement de travail qui se caractérise, entre autres, par un milieu dans lequel l'information n'est pas partagée. Selon Hugron (1983: 51-52), la disponibilité et l'accès à l'information concernant l'entreprise serait un facteur déterminant dans le succès des transferts de leadership d'une génération à l'autre.

Afin d'être en mesure d'implanter les changements désirés et d'instaurer son style de gestion personnel, le successeur doit apprendre à connaître la culture organisationnelle existante; il doit s'informer sur l'histoire de l'entreprise, ses stratégies, ses croyances et ses valeurs (Ward, 1987: 199-208). Cette information peut, en majeure partie, être obtenue auprès des membres de l'organisation, et particulièrement auprès des acteurs clés (tels que associés ou vice-président).

Il n'est pas évident que l'information désirée sera obtenue aussi rapidement et facilement que souhaitée. Le successeur doit d'abord gagner l'acceptation des différents acteurs. Christensen traite bien cette idée:

Bien qu'il ait l'autorité légale du nom et de la propriété future, il doit gagner l'autorité réelle qui vient du respect de ses associés et de leur volonté à coopérer avec lui (1979: 182, notre traduction).

Beckhard et Dyer (1983: 64) précisent cette idée en indiquant que dans les cas de succession managérielle au sein des entreprises familiales, la communication entre les acteurs clés est un impératif à l'apprentissage et à l'établissement des nouveaux rôles et des relations interpersonnelles.

Plusieurs autres auteurs, dont Trow (1961), Gaultier (1980) et Dell'Aniello *et al.* (1977) soulignent l'importance de l'acceptation des acteurs clés dans les périodes de transition associée à la succession managérielle dans les entreprises familiales. Selon l'étude de Franklin *et al.* (1981: 23), plusieurs présidents successeurs considèrent le fait de gagner l'acceptation comme une problématique importante. Beckhard et Dyer (1983: 61) reconnaissent que dans les entreprises familiales les traditions, les normes et les valeurs organisationnelles sont intimement reliées à celles des propriétaires-dirigeants et que les employés clés peuvent très bien refuser toute tentative de changement les affectant.

Mais il n'y a pas que les acteurs clés qui soient touchés par le changement de direction. Dell'Aniello *et al.* (1977: 19) notent qu'il faut considérer les problèmes humains ressentis par les employés de la base. La venue d'un successeur désigné peut générer de l'envie et des craintes chez les employés (Christensen, 1979: 181). Une considération importante pour le succès de la future direction réside dans le fait que les employés devront exécuter des tâches en s'ajustant au style du successeur (Ward, 1987: 196).

Selon ces diverses considérations, la gestion de la période de transition du leadership doit permettre au successeur de rassurer l'ensemble des employés et de gagner leur confiance.

Nous retenons deux variables pour représenter l'influence des employés dans le processus de socialisation du successeur: l'acceptation des acteurs clés et l'acceptation de l'ensemble des employés.

### 2.1.2.3 L'influence du propriétaire-dirigeant

Nous isolons ce facteur d'influence pour deux raisons principales. Premièrement, le rôle du propriétaire-dirigeant dans le processus de socialisation du successeur revêt une importance capitale<sup>4</sup>. Selon Ward (1987: 65), le succès de la transition dépend de ses comportements car il détient le pouvoir et il est celui qui donne le ton au reste de la compagnie. Deuxièmement, le propriétaire-dirigeant joue deux rôles distincts, celui de parent et celui de président de l'entreprise. Cette dichotomie peut lui permettre dans certaines situations de travail d'utiliser son rôle de père afin de conserver le pouvoir face à son fils (Dansereau, 1985: 53-54). Bien qu'il soit un membre de la famille et un membre de l'organisation, il est difficile de départager les influences du père de celles du président.

Comme nous le soulignent Longenecker et Schoen, le propriétaire-dirigeant représente le principal agent de socialisation de son successeur:

Dans un tel processus de socialisation, le titulaire du poste (le père) est impliqué comme principal agent de socialisation (développeur) et le successeur (le fils) comme novice (apprenti) (1978: 3, notre traduction).

Dans le processus de socialisation de son successeur, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale se caractérise généralement par des lacunes dans le rôle de formateur du

---

<sup>4</sup> Christensen (1979: 109-126) fut le premier à tenter de définir le rôle du propriétaire-dirigeant dans la préparation de la relève; dans l'ensemble, il reconnaît que la responsabilité d'assurer la relève appartient au président et qu'en conséquence, il devrait idéalement concevoir un plan de formation du successeur qui soit connu et accepté par les acteurs clés concernés et, accorder beaucoup de son temps au futur successeur en formation.

C'est dans cette perspective que Ward (1987: 189) insiste sur l'importance d'offrir un mentor pour guider le successeur dans ses premières années au sein de l'entreprise familiale. Les présidents d'entreprise rencontrés par Bailey (1967: 101) sont unanimes à reconnaître que la présence d'un modèle, qu'il soit positif ou négatif, constitue un des deux éléments les plus déterminants de leur apprentissage (le deuxième consiste en une longue expérience en management).

successeur<sup>5</sup>, l'expression d'attitudes de résistance aux changements<sup>6</sup> et par son attachement à son poste<sup>7</sup> qui dans certains cas se traduit par un refus de se retirer. L'incompatibilité des perspectives du père et du fils provoque généralement des conflits de diverses natures (valeurs, méthodes de gestion, stratégies, retrait du propriétaire-dirigeant...) venant influencer les ajustements du successeur dans son nouveau rôle. Danco (1975) décrit bien les différences de perceptions qui accompagnent la rencontre des deux générations dans la gestion de l'entreprise:

Juste au moment où papa voit le monde d'un point de vue historique, le fils en perçoit plutôt la complexité (1975: 61, notre traduction).

Nous retenons donc les conflits entre prédécesseur et successeur comme une variable d'influence s'insérant dans le processus de socialisation d'un releveur.

- 
- <sup>5</sup> Nombre d'auteurs soulignent le problème du manque de compétences du propriétaire-dirigeant comme formateur. Généralement, il est peu articulé et peu formé en management (Danco, 1975: 59), sa vision à court terme et son manque de compétences comme formateur sont des obstacles à la planification de la relève (Trow, 1961: 234), son style autocratique et sa difficulté à déléguer le rendent incapable de former des successeurs (Toulouse, 1979: 59).
- <sup>6</sup> Le propriétaire-dirigeant a plusieurs valeurs importantes qu'il veut protéger et ainsi il est souvent celui qui résiste le plus aux changements qui sont proposés et qui s'opèrent (Beckhard et Dyer, 1983: 61-62). Cette situation se caractérise généralement par la difficulté du père à changer ses habitudes de travail et à permettre au jeune le choix des méthodes de travail (Christensen, 1979: 116-123) et la problématique de l'établissement d'un climat de confiance entre le père et le fils (Ward, 1987: 186).
- <sup>7</sup> Ayant consacré la majeure partie de son temps et de sa vie à l'entreprise familiale, le propriétaire-dirigeant a généralement beaucoup de difficulté à accepter que son entreprise doive, un jour ou l'autre, fonctionner sans lui. En fait, plusieurs ne peuvent tout simplement pas accepter de se retirer (Ward, 1987: 65). Mais pour que la transition d'une génération à l'autre puisse s'effectuer harmonieusement, le père doit faire face à la décision d'aider sa compagnie à survivre, même si cela signifie qu'il doit se retirer (Barnes et Hershon, 1976: 114). Parmi les douze commandements prescrits par Danco (1975: 66) pour assurer la survie des entreprises familiales, il en est un qui suggère au propriétaire-dirigeant d'installer au pouvoir un successeur de son vivant et de savoir se retirer. En s'obstinant ainsi à rester au pouvoir, le dirigeant peut ralentir la croissance et le développement de son entreprise (Barnes et Hershon, 1976: 110; Ward, 1987: 70-73) engendrer l'impatience du successeur et peut même provoquer son départ de l'entreprise familiale (Trow, 1961: 235; Birley, 1986: 38; Ward, 1987: 66).

#### 2.1.2.4 Les problèmes organisationnels et les conflits familiaux

Le successeur vit généralement sa période de transition dans un climat conflictuel. La nature même du poste de président d'une entreprise familiale lui impose une double responsabilité: la revitalisation et la destinée de l'entreprise et l'entente entre les membres de la famille.

Barnes et Hershon (1976: 107-108) illustrent bien les diverses pressions et intérêts dans l'entreprise familiale. Ils identifient quatre groupes stratégiques ayant des intérêts particuliers: les gestionnaires familiaux (dans la famille et dans l'entreprise), les employés (hors de la famille et dans l'entreprise), les membres de la famille (dans la famille et hors de l'entreprise) et les agents externes (hors de la famille et hors de l'entreprise).

Les situations générées par ces différentes dynamiques sont de deux natures: celles reliées aux intérêts de l'entreprise et celles reliées aux intérêts des membres de la famille. Implicitement, le rôle du président implique la responsabilité de la gestion de l'entreprise. L'autre aspect du rôle consistant à gérer les problèmes de la famille est dévolu au successeur par la nature même de l'entreprise familiale.

En effet, lorsqu'une succession s'annonce, des inquiétudes surgissent chez les membres de la famille. Des conflits prennent forme autour de différentes préoccupations tels le choix du successeur, la répartition du pouvoir et du capital et le rôle social de l'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983: 59-60).

Une des caractéristiques de l'entreprise familiale réside dans le fait que sa survie est souvent mise en péril par des querelles et des conflits familiaux (Christensen, 1979: 177; Dansereau, 1985: 56). Ces conflits sont habituellement générés par des rivalités et des hostilités entre le père et les enfants ou entre les enfants (Ward, 1987: 67; Dansereau, 1985: 48).

Conscients de cette problématique, plusieurs des auteurs considèrent que pour apaiser les conflits familiaux et assurer la survie de l'entreprise, cette dernière doit être gérée dans une perspective respectant à la fois les intérêts de chacun des membres de la famille et ceux de l'entreprise (Ward, 1987: 207; Robidoux, 1980: 120; Gaultier, 1980: 31; Beckhard et Dyer, 1983: 64). Ce défi est celui du successeur.

Nous retenons la résolution des problèmes de nature organisationnelle et la résolution des conflits de nature familiale comme variables à inclure dans le processus de socialisation d'un releveur.

### **2.1.3 Les influences extérieures**

Selon la littérature parcourue, il ressort trois éléments devant faire l'objet d'une attention particulière dans le processus de socialisation d'un successeur dans les entreprises familiales. Le successeur doit idéalement, semble-t-il, compléter sa formation et élargir son expérience en poursuivant un programme d'études formel et en travaillant, par la suite, à l'extérieur de l'entreprise familiale pendant quelques années. De plus, diverses sources d'aide extérieure à l'entreprise peuvent exercer des influences sur la socialisation du releveur dans les périodes qui précèdent, accompagnent et suivent la succession managérielle.

#### **2.1.3.1 L'instruction**

Une étude récente (ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1987) nous informe que les jeunes gens d'affaires (entrepreneurs-dirigeants ou actionnaires d'entreprise)

sont aujourd'hui très scolarisés. En effet, parmi les 60 cas étudiés, 90% possèdent au moins une formation collégiale; 54% sont des diplômés universitaires et 36% ont une formation collégiale ou d'écoles spécialisées. Suite à une étude de huit cas de changement de propriétaire-dirigeant, il semble que le niveau de scolarité du nouveau propriétaire-dirigeant soit directement proportionnel à ses chances de succès (Robitaille, 1986). Parmi les 249 présidents étudiés par Franklin *et al.* (1981: 20) le champ d'études le plus fréquent est l'administration des affaires, et seulement 5% des répondants ne sont jamais allés au collège.

La grande majorité des auteurs recensés prescrivent ou incluent dans leur modèle de développement d'un successeur un diplôme universitaire en administration des affaires ou dans un champ de compétences relié à la mission et aux opérations de l'entreprise (Ward, 1987: 190; Longenecker et Schoen, 1978: 5; Hugron *in* Choquette et Brunelle, 1985: 229; Dell'Aniello *et al.*, 1977: 22-23; Cambien, 1959: 253).

D'autres auteurs font ressortir que les études supérieures contribuent à la formation générale de l'individu en lui permettant de développer sa pensée, son jugement, ses méthodes de travail et son autonomie (particulièrement Danco, 1975: 152). Davis (1968: 407-409) souligne que la différence entre l'instruction et l'expérience se traduit par des personnalités, des méthodes et des buts différents et cela fait en sorte que le successeur, diplôme en poche, revient avec de nouvelles idées en tête.

En effet, les résultats obtenus par Birley (1986: 39), dans son enquête auprès d'héritiers potentiels poursuivant des études universitaires en administration, confirment que le style de management de la PME est trop autoritaire et que les systèmes de gestion et les structures sont déficients.

Une seule ombre au tableau selon Ambrose (1983: 54), plus les jeunes sont instruits, plus ils perçoivent que leurs parents retirent un faible degré de satisfaction de l'entreprise familiale, ce qui peut les inciter à chercher du travail ailleurs. Par contre, les résultats de Birley (1986: 42) indiquent que la plupart des héritiers gradués sont intéressés par l'entreprise familiale quoique plusieurs souhaitent acquérir de l'expérience à l'extérieur avant de se joindre à la firme familiale.

D'après les auteurs consultés, l'instruction semble exercer des influences multiples sur un releveur d'entreprise familiale.

Nous retenons donc la variable instruction dans notre modèle de socialisation d'un releveur.

#### 2.1.3.2 Le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale

Les auteurs consultés s'accordent sur un point: l'expérience à l'extérieur de la firme familiale après la graduation procure des avantages tant au successeur qu'à l'entreprise.

A ce chapitre, Danco exprime sa position avec clarté et fermeté:

Offrir du travail dans l'entreprise familiale à un héritier à sa sortie de l'école est une mauvaise idée. Cela lui donne une vue exagérée de sa valeur, soit trop haute ou trop basse, et offre peu d'opportunités d'évaluation. S'il travaille avec le père, tout ce qu'il apprend est ce que son père lui dit ou lui laisse voir (1975: 152, notre traduction).

Les expériences de travail à l'extérieur permettent au successeur de développer sa propre identité et de nouvelles façons de penser et favorisent l'atteinte d'un plus grand degré



de confiance en soi que s'il évoluait seulement dans le milieu familial (Ward, 1987: 59; Danco, 1975: 152-153).

L'entreprise bénéficiera aussi des acquis du successeur. Ce dernier aura l'occasion d'expérimenter de nouveaux systèmes de gestion, il établira des contacts et il élargira sa vision du marché et du monde des affaires (Ward, 1987: 60).

Plusieurs autres auteurs prescrivent des expériences de travail à l'extérieur depuis que Christensen (1979: 124) a développé cette idée (Hugron *in* Choquette et Brunelle, 1985: 229; Gaultier, 1980: 17; Cambien, 1959: 262).

Nous retenons donc la variable travail à l'extérieur dans notre modèle.

#### 2.1.3.3 Le support externe

Nous avons déjà suffisamment démontré la complexité du rôle d'un successeur à la présidence d'une entreprise familiale. De plus, nous avons largement discuté des éléments susceptibles de favoriser le développement d'habiletés et de connaissances pour qu'il puisse jouer son rôle. Mais la compétence n'est pas acquise avec le titre. Une fois en place, le successeur devra développer une nouvelle perspective, celle de la vision globale de son entreprise. Christensen exprime bien cette réalité:

Une habileté à envisager les problèmes d'un point de vue organisationnel global n'est pas automatiquement acquise lorsqu'un homme se voit attribuer formellement le titre de directeur général. Dans plusieurs situations, c'est une habileté qui se développe sur une longue période de temps et d'expérience (1979: 87, notre traduction).

Ce même auteur précise que des conseillers externes peuvent aider les nouveaux présidents à développer des habiletés en gestion et une vision globale.

Cette réalité est confirmée par l'existence de groupes supports spécialement formés dans le but d'aider les jeunes dirigeants. Le Groupement québécois d'entreprise (GQE), fondé en 1974, se donne comme mission d'aider les présidents de PME québécoises à trouver des solutions à leurs problèmes d'entrepreneurs et de gestionnaires (selon Jacques Gauvin, président du GQE, les Affaires, 17 oct. 1987: S4).

Aux États-Unis, plusieurs groupes ayant une mission semblable existent un peu partout au pays. Les principaux sont: Sons of Bosses, Family Business Councils, Young Executives Societies et Young Presidents Organization. Ces groupes procurent des sources d'apprentissage et de réconfort que seuls les successeurs peuvent s'apporter entre eux (Ward, 1987: 198-199).

Le parrainage constitue aussi une forme d'aide inestimable malheureusement peu utilisée par les nouveaux entrepreneurs (selon Jean La Couture, administrateur à la Chambre de commerce de Montréal, les Affaires, 26 sept. 1987: 27).

L'aide extérieure peut aussi être utile pour combler les lacunes du père dans ses activités de formation du successeur (Danco, 1975: 147; Trow, 1961: 247).

Robidoux (1980: 119) et Dell'Aniello *et al.* (1977: 21) insistent sur l'importance pour un dirigeant de PME de recourir à de l'aide extérieure lors des périodes entourant une succession.

Enfin, Bailey (1967: 103) rapporte que la plupart des 24 présidents qu'il a interviewés ressentent le besoin de partager leur stress et de trouver des solutions avec des experts ou des spécialistes lorsqu'ils affrontent des problèmes difficiles à résoudre.

Considérant les remarques qui précèdent, nous retenons la variable support externe comme un élément d'influence important dans le processus de socialisation d'un successeur.

#### 2.1.4 Synthèse et précisions

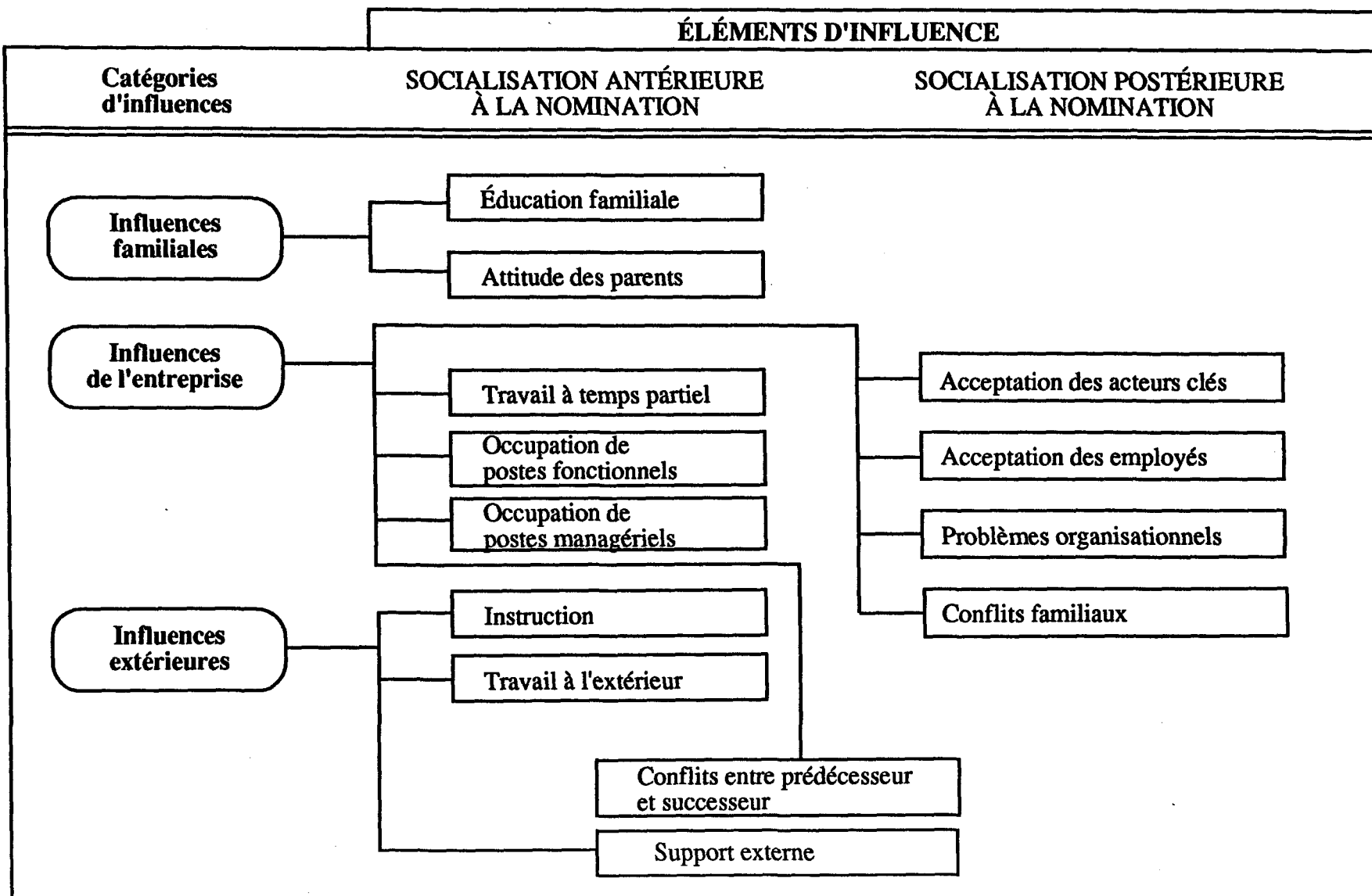
Bien entendu, cette recension des écrits sur les entreprises familiales n'est pas exhaustive. La quantité d'écrits dans ce champ d'études est aussi vaste que variée sur les problématiques traitées. Mais nous croyons avoir relevé les principaux auteurs ayant examiné le processus de socialisation du successeur au poste de président-directeur-général.

Selon ce que révèle la littérature explorée, le processus de socialisation d'un successeur dans une entreprise familiale commence dès son enfance pour se poursuivre pendant un temps indéterminé après sa nomination au poste de président.

À partir des écrits consultés, nous avons relevé et classé les principaux éléments d'influence de ce processus de socialisation (voir figure 2.1) selon trois catégories d'influences (familiales, de l'entreprise, extérieures). Tel qu'illustré à la figure 2.1, nous avons retenu 13 variables regroupant des événements soit antérieurs ou postérieurs à la nomination au poste de président. De ce nombre, sept variables sont antérieures, quatre sont postérieures et deux variables peuvent exercer à la fois de l'influence lors de la socialisation antérieure ou postérieure à la nomination du successeur.

FIGURE 2.1

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'INFLUENCE DANS LE PROCESSUS DE SOCIALISATION  
D'UN SUCCESEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE



#### 2.1.4.1 Les influences familiales

Par influence familiale, nous entendons les événements qui, hors du contexte de l'entreprise, se produisent depuis l'enfance et l'adolescence du successeur et qui sont attribuables à ce qu'il vit et à ce que lui font vivre ses parents (ou sa famille immédiate). Dans cette catégorie, nous avons retenu les variables "éducation familiale" et "attitude des parents". Ces variables contribuent au développement d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui seront éventuellement utiles au successeur dans son rôle de président.

#### 2.1.4.2 Les influences de l'entreprise familiale

Les influences de l'entreprise familiale sont définies comme étant les expériences que vit le successeur à titre de membre participant aux activités et aux opérations de l'entreprise en occupant une fonction qui peut être plus ou moins clairement définie. Dans cette catégorie, nous avons retenu des variables regroupant des événements et des étapes qui précèdent et qui suivent la nomination officielle du successeur au poste de président de l'entreprise familiale.

Parmi les variables antérieures à la nomination, nous retenons les suivantes: "le travail à temps partiel", "l'occupation de postes fonctionnels" et "l'occupation de postes managériels". Elles peuvent influencer sur le successeur à divers égards. Par exemple, elles peuvent influencer, positivement ou négativement, ses compétences, ses intérêts et motivations et son degré d'acceptation par les employés et les acteurs clés.

Les variables postérieures à la nomination regroupent principalement des événements qui ont trait à la façon dont le successeur s'ajuste à son rôle de président. Nous retenons les

suivantes: "l'acceptation des acteurs clés", "l'acceptation des employés", "la résolution des problèmes organisationnels" et "la résolution des conflits familiaux". Ces variables peuvent être reliées entre elles tout comme elles peuvent être en relation directe avec celles qui sont antérieures à la nomination. Par exemple, le fait d'occuper des postes fonctionnels peut favoriser l'acceptation du successeur par les acteurs clés et ainsi procurer à la fois des connaissances et un climat permettant au nouveau président de résoudre des conflits familiaux et des problèmes organisationnels.

Le propriétaire-dirigeant par son double rôle (de père et de président), par son pouvoir dans l'entreprise familiale et les traits qui généralement le caractérisent, incarne l'élément le plus important dans le processus de socialisation du successeur. Nous retenons la variable "conflits entre prédécesseur et successeur" comme une source d'influence importante des ajustements du successeur à son nouveau rôle. Cette variable considère le propriétaire-dirigeant en tant que membre de l'entreprise (président, formateur, superviseur immédiat, évaluateur...). Son rôle de père est implicitement considéré dans les influences de la famille.

#### 2.1.4.3 Les influences extérieures

Les influences extérieures sont les événements que vit le successeur à l'extérieur de la famille et de l'entreprise. Dans cette catégorie, nous retenons deux variables antérieures à la nomination: "l'instruction" et "le travail à l'extérieur".

Considérant qu'un support provenant de l'extérieur de l'entreprise est généralement prescrit par les auteurs consultés, qu'il peut exercer des influences sur les compétences et les attitudes du propriétaire-dirigeant et du successeur (avant et après la nomination), la définition opérationnelle de la variable "support externe" en tiendra compte.

### 2.1.5 Conclusion

La littérature traitant de la préparation de la relève dans les entreprises familiales est principalement orientée sur le développement des habiletés et des intérêts du futur successeur à joindre l'entreprise familiale.

Les études rapportant le point de vue de successeurs ayant effectué la transition sont beaucoup moins nombreuses. Celles que nous avons consultées se consacrent presque exclusivement aux événements antérieurs à la nomination du successeur au poste de président. Elles ont surtout été effectuées dans la perspective du développement des intérêts et des motivations des enfants à joindre l'entreprise familiale (voir Birley, 1986 et Ambrose, 1983). L'ajustement du successeur à son nouveau rôle n'a été que très peu considéré. Ceux qui ont abordé ce sujet ont surtout voulu identifier les problèmes rencontrés par les nouveaux présidents dans les premières années de leur règne (voir Franklin *et al.*, 1981 et Learned, 1966).

Notre objectif de recherche vise à dégager le portrait perceptuel d'un releveur concernant les liens qu'il établit entre les variables de son processus de socialisation et ceux existant entre ces variables et ses ajustements à son nouveau rôle. La théorie de la socialisation organisationnelle présente un cadre conceptuel permettant de compléter un modèle de recherche précisant les ajustements de l'individu à son nouveau rôle. De plus, tout comme l'objectif que nous poursuivons, elle est centrée sur le point de vue de l'individu.

La section 2.2 se consacre donc à l'examen de la complémentarité entre la théorie de la socialisation organisationnelle et la littérature sur la succession managérielle dans les PME.F.

## 2.2 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Dès que l'on est conscient qu'il y aura prise d'un nouveau rôle par un individu dans une organisation, la situation doit être analysée selon deux points de vue: celui de l'entreprise qui désire la performance du nouveau venu et celui de l'individu qui recherche une satisfaction personnelle.

La littérature sur la socialisation d'un releveur que nous avons explorée considère peu le point de vue du successeur, particulièrement après sa nomination comme président. Pourtant, les effets de la transition de rôle sur l'individu sont reconnus comme source de changements organisationnels (Nicholson, 1984: 173). La socialisation antérieure à la nomination d'un successeur vise généralement à lui permettre d'acquérir les habiletés nécessaires pour assumer la présidence. Pour la période post-nomination, les recommandations que formulent les auteurs touchent généralement le développement d'habiletés en gestion et ce, dans la perspective de la performance de l'entreprise. Mais comme l'a si bien démontré Abraham Maslow et ceux qui l'ont suivi, les possibilités offertes par l'environnement à l'individu pour combler ses besoins humains déterminent sa satisfaction et sa motivation. C'est dans cette ligne de pensée que Wanous fait la distinction entre les points de vue des individus et des organisations:

... le souci premier des individus est la satisfaction de leurs besoins alors que les organisations sont plus préoccupées par les habiletés d'une personne que par sa satisfaction (1980: 11, notre traduction).

Nous avons donc consulté cette littérature en poursuivant les deux buts suivants:

(1) identifier un modèle théorique de socialisation organisationnelle nous permettant de



compléter et de mieux articuler un modèle exploratoire de socialisation d'un successeur et (2) identifier les ajustements d'un individu à son nouveau rôle résultant de la socialisation.

### **2.2.1 Les modèles d'étapes**

Nous avons passé en revue cinq des plus récents modèles de socialisation organisationnelle: Buchanan (1974), Porter, Lawler et Hackman (1975), Feldman (1976A), Schein (1978) et Wanous (1980). Nous pouvons attribuer à l'ensemble de ces modèles cinq caractéristiques communes: (1) ils suggèrent des étapes précises en spécifiant pour chacune les événements principaux qui s'y produisent; (2) la séquence des étapes est définie; (3) des indices que les étapes et le processus sont complétés sont suggérés; (4) les modèles sont définis de telle manière qu'ils expriment le point de vue de l'individu durant le processus; (5) l'importance des événements et de l'achèvement des étapes priment sur le facteur temps.

Parmi ces cinq modèles, seuls ceux de Porter, Lawler et Hackman (1975) et de Feldman (1976A) contiennent une étape spécifique précédant l'entrée de l'individu dans l'organisation. Cette étape comprend la perception qu'a l'individu de l'adéquation entre ses habiletés et les exigences de l'organisation de même qu'entre ses besoins et les renforcements positifs qu'elle lui offre. Toutefois, les trois autres modèles comprennent dans leur première étape un événement qui relève de la confirmation des attentes de l'individu. Les étapes de socialisation suggérées par ces modèles (quoiqu'elles portent des noms différents et qu'elles comportent des événements qui diffèrent légèrement selon la formation et les objectifs particuliers des auteurs) tournent essentiellement autour des mêmes thèmes. Nous les illustrons en utilisant les quatre étapes définies par Wanous (1980: 180): (1) confronter et

accepter la réalité organisationnelle; (2) parvenir à la clarté du rôle; (3) se situer dans le contexte organisationnel; (4) détecter des signaux de socialisation réussie.

Nous ne présentons pas ici tous ces modèles car là n'est pas l'objet de notre démarche. Les modèles de Wanous (1980), de Porter, Lawler et Hackman (1975) et de Schein (1978) n'ont pas fait, à notre connaissance, l'objet de validation empirique.

Le modèle de Buchanan (1974) est le seul à incorporer la dimension temps. Cela s'explique par son orientation de recherche. Buchanan a développé un modèle de socialisation comprenant les trois étapes d'une carrière afin d'étudier l'impact de la socialisation sur l'implication (*commitment*) avec comme variable modératrice l'ancienneté. Ses conclusions confirment que les expériences pouvant influencer l'implication des gestionnaires varient avec l'ancienneté. La recherche de Buchanan ne révèle pas les liens entre les différents événements des diverses étapes.

Le modèle de Feldman présente certaines originalités. Premièrement, il est le seul à identifier empiriquement des liens formels entre les événements d'une étape et ceux des étapes subséquentes. Deuxièmement, son modèle permet d'observer les causes et les conséquences des ajustements de l'individu et du développement d'habiletés de travail et ce, tout au long du processus. Les résultats qu'il a obtenus indiquent que la socialisation organisationnelle affecte la satisfaction générale et l'influence mutuelle.

### **2.2.2 Choix et présentation du modèle de Feldman**

Parmi l'ensemble des auteurs ayant développé un modèle d'étapes de socialisation organisationnelle, le modèle de Feldman (1976A), validé empiriquement, est celui qui répond

le mieux à notre objectif de recherche. En effet, son modèle permet d'identifier: (1) des liens entre les événements à l'intérieur du processus de socialisation; (2) des liens entre les événements de la socialisation et les ajustements de l'individu à son rôle; (3) des ajustements de l'individu à son nouveau rôle résultant de la socialisation: satisfaction et influence mutuelle.

Nous retenons ce modèle parce qu'il est pertinent pour l'étude de la problématique. Etant un modèle de contingence, il est possible de l'adapter en y retranchant ou en y ajoutant des événements. Enfin, l'accessibilité aux définitions opérationnelles des variables de Feldman et un sommaire de son questionnaire permettent d'utiliser et de respecter son modèle.

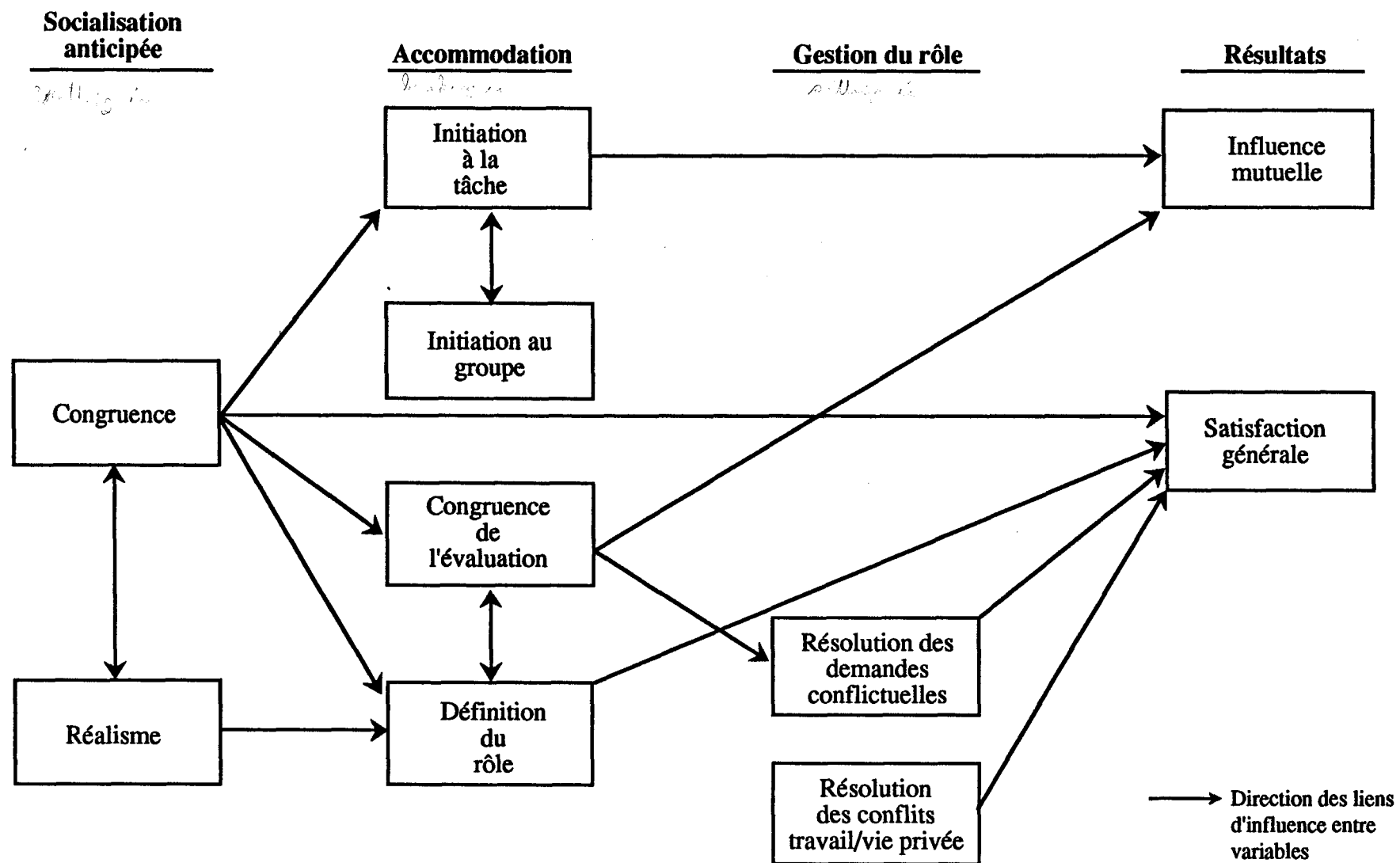
La figure 2.2 illustre le modèle contingent de socialisation organisationnelle développé par Feldman (1976A). Ce modèle traite des ajustements de l'individu face à son environnement de travail et du développement de ses habiletés de travail (les flèches illustrent la direction des liens d'influence entre les variables).

Ce modèle a été conçu et testé auprès de 118 employés nouvellement embauchés dans un hôpital. Il comprend trois étapes et identifie les activités qu'un individu effectue dans chacune des étapes.

Huit variables sont retenues. Chacune exprime le degré avec lequel l'individu a complété une activité du processus et reflète les conséquences des événements journaliers sur les sentiments des individus par rapport aux expériences de socialisation qu'ils vivent.

FIGURE 2.2

LE MODÈLE DE SOCIALISATION  
ORGANISATIONNELLE DE FELDMAN (1976A)



Source: Feldman, Daniel, Charles. A Contingency Theory of Socialization, Administrative Science Quarterly, Septembre 1976, volume 21, p. 449. (notre traduction).

Il est présumé que l'étape "socialisation anticipée" précède l'étape "accommodation" qui elle-même précède celle de "gestion du rôle". Les variables d'une étape sont sensées influencer directement les variables de l'étape subséquente et de manière indirecte celles des étapes qui suivent. Enfin, le modèle établit les liens entre les variables des trois étapes et les résultats du processus. Il est présumé que la socialisation affecte la satisfaction générale de l'individu et son sentiment d'autonomie et d'influence personnelle<sup>8</sup>. Ces résultats du processus sont identifiés par les variables "satisfaction générale" et "influence mutuelle".

**Satisfaction générale:** le degré de satisfaction ou de contentement de l'employé au travail.

**Influence mutuelle:** le degré avec lequel l'individu a le sentiment d'avoir du contrôle ou du pouvoir sur la façon de faire le travail dans son département.

Les pages qui suivent présentent les étapes du modèle et les variables comprises dans chacune d'elles.

### **Étape 1: Socialisation anticipée (*guetting in*)**

Cette première étape comprend tous les apprentissages de la recrue avant son entrée dans l'organisation. Les principales activités dans lesquelles l'individu s'engage à cette étape consistent en la formulation d'attentes envers un emploi, la transmission, la réception et l'évaluation d'informations échangées avec les employeurs éventuels et la prise de décision

---

<sup>8</sup> Ces résultats sont congruents avec ceux de Jones (1986) qui vérifiait empiriquement que la socialisation influence les ajustements de l'individu en ce qui concerne la satisfaction, l'intention de quitter et l'orientation dans la manière de remplir le rôle (conservatrice ou innovatrice).

face à un (ou des) emploi(s). Feldman reconnaît deux variables qui indiquent le progrès dans le processus de socialisation: le réalisme et la congruence.

**Le réalisme** représente le degré d'exactitude que la recrue se fait de la vie réelle au sein de l'organisation. Cela indique comment l'individu a complété avec succès le partage et l'évaluation de l'information lors du recrutement.

**La congruence** est le degré d'adéquation entre les habiletés et les besoins de l'individu et les exigences et les renforcements offerts par l'organisation. Cette variable indique comment l'individu a obtenu du succès dans sa décision concernant l'emploi.

## **Étape 2: Accommodation (*breaking in*)**

C'est dans cette deuxième étape que l'individu voit ce qu'est vraiment l'organisation et qu'il tente d'en devenir un membre participant. Les quatre activités principales sont: l'apprentissage des tâches à accomplir, l'établissement de nouvelles relations interpersonnelles, la clarification de son rôle et l'évaluation de ses progrès dans l'organisation.

**L'initiation à la tâche** est le degré avec lequel l'employé se sent compétent et accepté comme un partenaire à part entière. Cela indique comment l'individu a eu du succès dans l'apprentissage des nouvelles tâches reliées à son travail.

**L'initiation au groupe** est le degré avec lequel l'individu se sent accepté et digne de la confiance de ses pairs. Cela constitue un indice du succès de l'individu dans l'établissement de nouvelles relations interpersonnelles.

**La définition du rôle** est une entente (explicite ou implicite) avec le groupe de travail sur les tâches qu'un individu doit accomplir et sur les priorités et l'allocation du temps pour ces tâches. Cela précise le degré avec lequel l'individu a pleinement clarifié son rôle.

**La congruence de l'évaluation** est le degré de similitude entre l'évaluation des progrès de l'individu dans l'organisation par son superviseur et lui-même. Cette mesure vise à évaluer le degré d'entente entre l'individu et son supérieur immédiat à propos du progrès général de l'individu et de ses forces et faiblesses.

### **Étape 3: Gestion du rôle (*setting in*)**

Une fois que l'individu est entré dans l'organisation et qu'il a tenté de résoudre des problèmes d'ajustement à son groupe, il doit maintenant composer avec deux types de conflits cruciaux: le premier se rapporte aux conflits entre le travail et les intérêts personnels et le second aux demandes conflictuelles sur les lieux mêmes du travail.

**La résolution des conflits travail/vie privée:** Cette variable définit le degré avec lequel l'individu est parvenu à être moins indisposé par les conflits entre son travail et sa vie privée et le degré avec lequel il a développé ses propres règles de décision dans la gestion de ces conflits.

**La résolution des demandes conflictuelles:** Nous évaluons ici le degré avec lequel l'individu est parvenu à être moins indisposé par les conflits entre groupes au travail et le niveau de développement de ses propres règles de décision pour gérer ces conflits.

## Conclusions de Feldman

Suite à une étude empirique menée auprès de répondants représentant différentes catégories d'employés d'un hôpital (techniciens, hommes de métier, commis, radiologistes, infirmières et aide-infirmières), Feldman (1976A) a obtenu les résultats décrits ci-dessous.

- la **satisfaction générale** de la recrue est très significativement corrélée à la congruence. Cela indique que plus les habiletés et les besoins des recrues rencontrent les exigences et plus les recrues apprécient le climat de l'organisation, plus elles seront heureuses et généralement satisfaites de leur situation de travail.
- le degré de **définition du rôle** (entente avec le groupe de travail sur les priorités, les exigences, les échéances, etc.) est aussi corrélé significativement avec la satisfaction générale. Les individus qui pouvaient déterminer quelles tâches ils devaient faire et comment ils pouvaient allouer leur temps ont exprimé des attitudes plus positives à propos de la nature de leur travail et de leurs relations avec les membres du groupe de travail.
- les **demandes conflictuelles au travail** sont reliées à la satisfaction des recrues. Les employés, étant moins affectés par les conflits de rôle et ayant développé des normes pour manipuler ces conflits, sont plus heureux dans leur situation de travail. Enfin, les résultats suggèrent que ce qui arrive aux employés à l'extérieur du travail influence effectivement leur satisfaction envers leur emploi. Mis à part les services de relation d'aide ou l'établissement d'horaires flexibles, l'organisation semble avoir peu d'influences sur un déterminant majeur de la satisfaction.



– **l'influence mutuelle** est significativement reliée à deux événements de l'étape d'accommodation: (1) initiation à la tâche; (2) congruence de l'évaluation. Les gens ont le sentiment qu'ils doivent gagner le droit de faire des suggestions. Pour ce, ils doivent d'abord démontrer leurs compétences et se sentir apprécié de leur superviseur. Si ces conditions ne sont pas remplies, les employés doutent que leur superviseur puisse apprécier et évaluer favorablement leurs suggestions.

Le processus de socialisation ne semble pas affecter la motivation au travail ni l'implication. De fait, les résultats obtenus par Feldman confirment d'autres recherches qui relient la motivation et l'implication au travail plutôt à la nature même du travail qu'à la socialisation. Les postes qui affichent des indices de motivation plus élevés (radiologiste, infirmière) ont obtenu des résultats plus élevés que ceux à indices de motivation plus faibles (commis, aide-infirmières).

En général, plus l'employé avance dans le processus de socialisation, plus sa satisfaction et son sentiment d'influence mutuelle augmentent. Ceux qui ont complété les trois étapes de la socialisation affichent les plus hauts niveaux quant à ces deux types de résultats. En ce qui touche la motivation et l'implication, aucune différence significative n'a été observée entre les recrues choisies à différentes étapes du processus.

Feldman (1976A: 449) souligne l'importance de ses résultats en précisant que la satisfaction générale est reliée d'ordinaire à la diminution du taux de roulement et d'absentéisme et que l'influence mutuelle peut augmenter le nombre et la qualité des suggestions créatives.

Enfin, les résultats de Feldman (1976A) (voir figure 2.2) confirment la séquence des étapes du modèle et précisent des liens d'influence entre des événements de différentes étapes et entre des événements et les résultats de la socialisation.

### 2.2.3 Les ajustements de l'individu à son nouveau rôle

Les modèles de socialisation organisationnelle que nous avons passés en revue soutiennent que des programmes de socialisation peuvent être mis sur pied afin d'obtenir des résultats spécifiques et prévisibles en ce qui a trait aux ajustements de l'individu à son nouveau rôle.

Comme il est mentionné dans la section précédente, le modèle de socialisation retenu (Feldman, 1976A) identifie la satisfaction et l'influence mutuelle comme des résultats de la socialisation.

Selon les auteurs consultés, d'autres ajustements de l'individu à son rôle peuvent résulter de la socialisation: l'implication (Jones, 1986; Buchanan, 1974; Schein, 1978), l'orientation de rôle<sup>9</sup> (Jones, 1986; Van Maanen et Schein, 1979; Nicholson, 1984) et l'intention de quitter (Jones, 1986; Schein, 1978).

En ce qui concerne l'implication, les contextes d'études, les définitions et les unités de mesure diffèrent selon chacun des auteurs précités. Bien que les études de Jones (1986) et

---

<sup>9</sup> Van Maanen et Schein (1979) expliquent dans un exposé théorique comment les méthodes de socialisation influencent l'orientation de rôle (*role orientation*). Ils identifient trois réponses possibles de l'individu à la socialisation soit: une orientation conservatrice (accepter le rôle tel que présenté et pratiqué par les prédécesseurs), l'innovation de contenu (l'individu change les façons d'effectuer le travail) et l'innovation de rôle (l'individu redéfinit les prémisses majeures concernant les stratégies et les missions suivies par la majorité des tenants, actuels ou passés, du rôle).

Buchanan (1974) valident empiriquement cette variable, l'étude de ce dernier portait uniquement sur ce type d'ajustement et les conclusions de Feldman (1976A) rejettent cette variable comme résultat de la socialisation.

Bien que définie théoriquement par Schein (1978) et validée empiriquement par Jones (1986) comme étant un résultat de la socialisation, l'intention de quitter est généralement associée à la satisfaction (Jones, 1986; Feldman, 1976A).

L'orientation de rôle apparaît comme un résultat particulier de la socialisation. En effet, la théorie exposée par Van Maanen et Schein (1979) à propos des effets de la socialisation sur l'orientation de rôle adoptée par un nouveau venu est validée empiriquement par Jones (1986)<sup>10</sup>. De plus, selon Nicholson (1984: 173-175), la socialisation d'un nouveau venu est reliée à deux types d'ajustement de l'individu: le développement personnel pour faire face aux nouvelles demandes et le développement du rôle afin de l'adapter à ses besoins, à ses habiletés et à son identité.

Considérant les remarques qui précèdent et notre souci de limiter le nombre de variables du modèle exploratoire, nous retenons les variables satisfaction, influence mutuelle et orientation de rôle à titre d'ajustements du successeur à son rôle de président.

---

<sup>10</sup> En ce qui concerne l'orientation de rôle (*role orientation*), Jones (1986: 269-270) identifie deux réponses possibles de l'individu à la socialisation: (1) une orientation innovatrice (*innovative orientation*) dans laquelle le nouveau venu essaie de changer les façons de faire, la raison d'être du rôle ou les deux à la fois; (2) une orientation conservatrice (*custodial orientation*) dans laquelle le nouveau venu accepte les façons de faire et les limites du rôle prescrites par l'organisation.

### 2.3 CONCLUSION SUR LES REVUES DE LITTÉRATURE

La revue de la littérature sur la succession managérielle dans les entreprises familiales a permis de dégager les principaux éléments du processus de socialisation d'un repreneur et de constater que cette socialisation est un processus à long terme incluant des influences provenant de la famille, de l'entreprise familiale et de l'extérieur de l'entreprise et de la famille. Cette littérature adopte presque exclusivement le point de vue de l'organisation (incluant celui du propriétaire-dirigeant). Elle se concentre principalement sur l'étude de la socialisation précédant la nomination du successeur au poste de président et est axée sur le développement d'habiletés en gestion pour le successeur et sur la survie de l'entreprise. Les études sur la période de transition qui suit la nomination du successeur portent principalement sur les problèmes rencontrés par ce dernier.

La revue de littérature sur la socialisation organisationnelle a permis d'apporter une contribution à l'étude de notre problématique par son degré de complémentarité avec la littérature sur la succession. Premièrement, le point de vue de l'individu prime sur celui de l'organisation. Deuxièmement, cette littérature a permis d'identifier des ajustements prévisibles de l'individu résultant de la socialisation. Troisièmement, elle précise des événements et des étapes de la socialisation d'un individu dans un nouveau rôle.

Ces deux littératures revêtent toutefois un caractère commun, soit l'étude de la socialisation d'un individu en vue d'occuper un rôle organisationnel. Leur complémentarité permet de les intégrer de façon exploratoire à l'étude de la problématique qui nous concerne.

Le prochain chapitre présente le modèle que nous avons construit. Ce modèle permettra d'observer la perception du repreneur concernant les liens entre les événements qui s'inscrivent dans la socialisation d'un successeur dans une entreprise familiale ainsi que ceux entre ces événements et les ajustements du successeur à son nouveau rôle de président.

## CHAPITRE III

### LE MODÈLE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons un modèle exploratoire de la socialisation d'un successeur au poste de président dans une entreprise familiale. Il s'agit d'un modèle conceptuel découlant de l'intégration de la littérature sur la succession managérielle dans les PME et de la littérature sur la socialisation organisationnelle de laquelle nous avons particulièrement retenu le modèle contingent de socialisation de Feldman (1976A).

Le modèle présume que le processus de socialisation d'un successeur en est un à long terme c'est-à-dire qu'il inclut des événements, des expériences et des activités dans lesquels le releveur s'est engagé depuis son enfance jusqu'aux premières années (le nombre n'étant pas déterminé) qui suivent sa nomination au poste de président de l'entreprise familiale.

Le terme de successeur désigne un enfant du président (ou du propriétaire-dirigeant) sortant (sans distinction de sexe pour le successeur et le président sortant).

Avant de présenter le modèle, nous allons d'abord indiquer les modifications apportées à celui de Feldman (1976A) présenté à la figure 2.2, p. 40.

### 3.1 ADAPTATION DU MODÈLE DE FELDMAN

Afin d'adapter le modèle de Feldman (1976A) à nos préoccupations de recherche, nous lui avons apporté quatre modifications tout en respectant l'esprit et le corpus du modèle original.

Premièrement, compte tenu de l'analyse des écrits consultés sur la succession managérielle dans les PME (voir figure 2.1, p.32), nous ajoutons une étape au modèle de Feldman (1976A), soit celle de la socialisation antérieure à la prise du rôle de président.

Deuxièmement, considérant la nature du poste de président et la dynamique familiale, nous modifions et ajoutons des variables dans deux étapes de son modèle. À l'étape "accommodation", nous divisons la variable "initiation au groupe" en deux variables: "acceptation des acteurs clés" et "acceptation des employés". Cette distinction est clairement établie dans l'analyse de la littérature sur la succession managérielle dans laquelle nous avons retenu ces deux facteurs d'influence. À l'étape de gestion du rôle, nous remplaçons la variable "résolution des demandes conflictuelles" par deux variables: "résolution des problèmes organisationnels" et "résolution des conflits familiaux". Cette modification s'impose pour deux raisons. D'abord, l'insertion de la variable "résolution des demandes conflictuelles" dans le modèle de Feldman répondait à des impératifs du monde hospitalier caractérisé par l'importance des demandes conflictuelles provenant de divers groupes de travail et de divers départements. Ensuite, les deux variables ajoutées reflètent, selon la revue de littérature, les tâches d'un président-successeur dans une PME. De plus, ces deux variables comprennent implicitement les demandes conflictuelles pouvant parvenir au successeur soit de l'entreprise, soit de la famille ou de l'extérieur.

Troisièmement, suite aux conclusions de la revue de littérature sur les ajustements de l'individu résultant de la socialisation, nous ajoutons aux résultats du processus de socialisation identifiés par Feldman (satisfaction et influence mutuelle) la variable "orientation de rôle".

Quatrièmement, vu l'importance que la littérature sur la succession accorde aux variables "support externe" et "conflits entre le prédécesseur et le successeur", nous les intégrons au modèle. Ces deux variables correspondent à des événements pouvant se produire avant ou après la nomination du président.

La prochaine section présente le modèle de recherche.

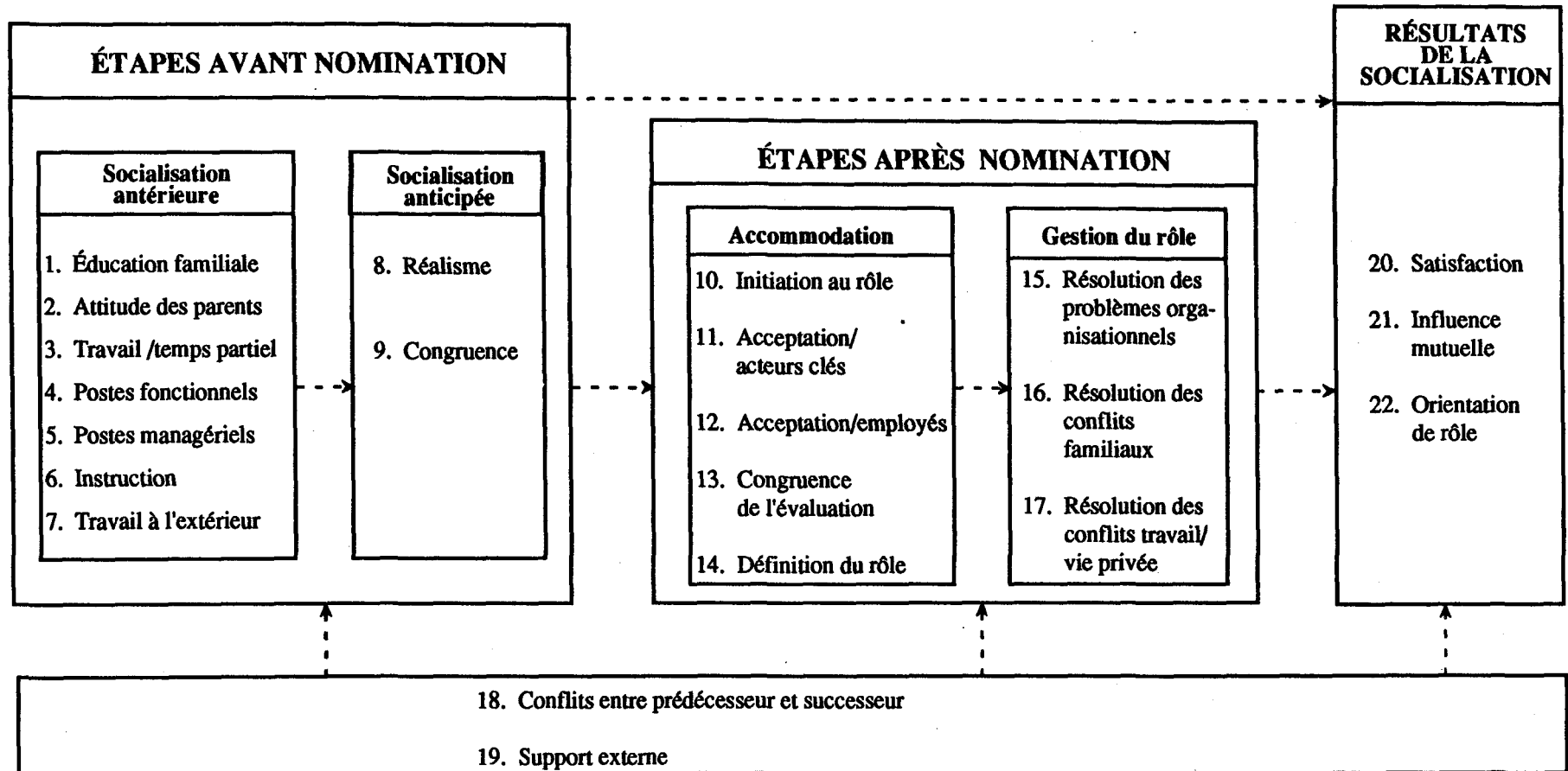
### **3.2 PRÉSENTATION DU MODÈLE DE RECHERCHE**

Le modèle (tableau 3.1) identifie quatre étapes distinctes et vingt-deux variables dans le processus de socialisation d'un releveur. Les variables représentent des activités que l'individu effectue dans chacune des étapes.

Les deux premières étapes (socialisation antérieure, socialisation anticipée) sont antérieures à sa nomination au poste de président, les deux suivantes (accommodation, gestion du rôle) sont postérieures à sa nomination. Dix-sept variables sont incluses dans ces quatre étapes.

TABLEAU 3.1

MODÈLE DE RECHERCHE:  
UN MODÈLE EXPLORATOIRE DE SOCIALISATION  
D'UN SUCCESEUR DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE



-----> Les flèches indiquent la direction des influences.

Note: Les variables sont numérotées (de 1 à 22) afin de permettre au lecteur de les situer facilement dans le modèle. Les numéros attribués ne sont en aucun cas des indicateurs d'importance des variables les unes par rapport aux autres.



Deux variables peuvent intervenir tout au long du processus et sont intégrées au modèle: "le support externe" et "les conflits entre prédécesseur et successeur".

Trois variables sont identifiées comme étant des résultats possibles de la socialisation. Elles concernent les ajustements du successeur à son nouveau rôle: "satisfaction générale", "influence mutuelle" et "orientation de rôle".

Trois postulats accompagnent le modèle exploratoire.

1. Les variables d'une étape ne peuvent exercer de l'influence que sur les variables d'une même étape et sur celles des étapes subséquentes.
2. Les variables "support externe" et "conflits entre prédécesseur et successeur" peuvent s'influencer entre elles et exercer de l'influence à l'intérieur des quatre étapes.
3. Nous ne présumons aucun lien direct entre les paires de variables.

Nous présentons ici les étapes et les variables<sup>11</sup> du modèle exploratoire.

### **Étape 1: Socialisation antérieure**

Cette étape comprend les apprentissages du successeur avant sa nomination au poste de président. Pendant cette étape, le successeur subit des influences provenant de sa famille, de l'entreprise et de l'extérieur de la famille et de l'entreprise. Ces expériences contribuent à l'acquisition d'habiletés, de connaissances, d'attitudes, d'intérêts et de motivation. Nous

---

<sup>11</sup> Pour les noms et les définitions opérationnels des variables correspondant aux énoncés présentés au sujet, voir l'annexe A.

avons identifié sept variables (ci-dessous) représentant les principaux événements que traverse le successeur pendant cette période.

- 1. Éducation familiale:** les habiletés et les principes enseignés et transmis au successeur par ses parents (incluant ceux acquis par les activités et les expériences que les parents ont encouragées) pendant l'enfance et l'adolescence.
- 2. Attitude des parents:** les attitudes et les interventions des parents en ce qui a trait à la liberté du successeur d'orienter son choix de carrière à l'extérieur de l'entreprise familiale.
- 3. Travail à temps partiel:** le travail à temps partiel effectué dans l'entreprise familiale.
- 4. Postes fonctionnels:** le(s) poste(s) fonctionnel(s) que le successeur a occupé à temps plein dans l'entreprise familiale c'est-à-dire des postes favorisant la familiarisation avec les problèmes routiniers et les différents aspects fonctionnels de l'entreprise telles: les ventes, les opérations, la comptabilité, etc.
- 5. Postes managériels:** le temps passé à occuper un (ou des) poste(s) managériel(s) à temps plein dans l'entreprise familiale, c'est-à-dire des postes dans lesquels il a participé au développement et à l'implantation de changements majeurs dans les opérations, l'organisation ou les orientations de l'entreprise (stratégies globales, plans de croissance, stratégie marketing, nouveaux produits, méthodes de gestion...).
- 6. Instruction:** études formelles sanctionnées par un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec (secondaire, collégial, universitaire ou autre).
- 7. Travail à l'extérieur:** expérience(s) de travail du successeur à l'extérieur de l'entreprise familiale.

## **Étape 2: Socialisation anticipée**

C'est à cette étape que le successeur s'engage dans des activités qui consistent en la formulation d'attentes envers le poste de président et relatives à la prise de décision comme président. Ces attentes sont le résultat des apprentissages et des événements qui se sont produits lors de l'étape de socialisation antérieure. Cette étape comprend deux variables:

**8. Réalisme:** le degré de justesse que le successeur se faisait de la vie réelle (c'est-à-dire les avantages et les inconvénients) du président au sein de l'entreprise familiale avant d'effectuer la transition à ce poste.

**9. Congruence:** l'adéquation entre les habiletés et les besoins du successeur et les exigences et les renforcements offerts par le poste de président.

## **Étape 3: Accommodation**

C'est à cette étape que le successeur entre en fonction comme président et confronte les réalités de ce rôle dans l'organisation. Le successeur s'engage principalement dans des activités reliées à l'apprentissage des tâches qu'il a à accomplir, le développement et l'établissement de relations interpersonnelles, la clarification de son rôle et l'évaluation de ses progrès. Cette étape comprend cinq variables.

**10. Initiation au rôle:** la perception du successeur quant à sa compétence en tant que président c'est-à-dire s'il se sent compétent dans l'exercice de ses fonctions.

**11. Acceptation des acteurs clés:** la perception du successeur d'être accepté et digne de la confiance des acteurs clés de l'organisation c'est-à-dire s'il considère avoir du succès dans ses relations interpersonnelles avec les acteurs clés de l'entreprise et dans l'obtention de leur collaboration.

"Acteurs clés": les acteurs clés (actionnaires ou employés) sont ceux que le successeur doit consulter ou ceux dont il juge devoir obtenir l'accord ou le support lorsque vient le temps pour lui de prendre des décisions majeures dans la gestion de l'entreprise (stratégies, financement, style de gestion, nouveaux produits, investissements...).

**12. Acceptation des employés:** la perception du successeur d'être accepté et digne de la confiance de l'ensemble des employés. Cela indique que le successeur considère avoir du succès dans ses relations interpersonnelles avec les employés et dans l'obtention de leur collaboration. Cela comprend tous les employés à l'exception des acteurs clés.

**13. Congruence de l'évaluation:** la similitude entre l'évaluation des progrès du successeur par son superviseur et lui-même. Il s'agit d'une entente (formelle ou informelle) entre le successeur et son superviseur à propos de son progrès général et de ses forces et faiblesses. (Le superviseur peut être représenté de diverses façons: le prédécesseur, un comité de directeurs formel ou informel ou une personne nommée à cet effet.)

**14. Définition du rôle:** une entente implicite ou explicite avec les acteurs clés de l'entreprise sur les tâches que le successeur doit accomplir et sur les priorités et l'allocation du temps pour accomplir ces tâches.

#### **Étape 4: Gestion du rôle**

Une fois que le président a tenté de s'ajuster aux exigences et aux tâches de son rôle, il doit maintenant composer avec trois types de problèmes et de conflits cruciaux: les problèmes organisationnels, les conflits familiaux et les conflits qui se présentent entre son travail et sa vie privée. Cette étape comprend trois variables.

**15. Résolution des problèmes organisationnels:** cette variable concerne le développement de règles de décision personnelles par le successeur pour gérer et résoudre les problèmes rencontrés dans la gestion de l'entreprise lui permettant d'être plus ou moins à l'aise devant ces problèmes.

"Problèmes rencontrés dans l'entreprise": pris au sens large du terme, ces problèmes représentent les situations qui nécessitent une intervention ou une décision de la part du successeur (ex.: décisions d'investissement, de financement, gestion du personnel, gestion de conflits humains, relations avec les clients ou les fournisseurs, élaboration et mise en place de stratégies ou de changements...).

**16. Résolution des conflits familiaux:** cette variable concerne le développement de règles de décision personnelles par le successeur pour gérer et résoudre les conflits familiaux reliés à l'entreprise lui permettant ainsi d'être plus ou moins à l'aise devant ces conflits.

"Conflits familiaux": conflits entre les membres de la famille reliés à la propriété et à la gestion de l'entreprise. La famille doit être considérée au sens large c'est-à-dire: conjoint, enfants, parents, frères, soeurs, beaux-frères...

**17. Résolution des conflits travail/vie privée:** cette variable concerne le développement de règles de décision personnelles par le successeur pour gérer et résoudre les conflits entre son travail et sa vie privée lui permettant ainsi d'être plus ou moins à l'aise devant ces conflits.

"Conflits entre le travail et la vie privée" sont à la fois de nature personnelle et familiale (ex.: temps pour des loisirs personnels ou familiaux, temps accordé aux enfants ou au conjoint, vacances, congés, horaires de travail...).

### **Autres variables**

Le successeur entre généralement dans l'organisation avant sa nomination au poste de président. Lorsqu'il vit des expériences à l'intérieur de l'organisation soit antérieurement ou postérieurement à sa nomination au poste de président, il entreprend des activités qui impliquent des relations avec le prédécesseur (père) et des agents externes à l'organisation et à la famille. Ces agents peuvent prendre diverses formes telles que: conseillers, regroupement de gens d'affaires ou de présidents, le banquier de l'entreprise, les cours de formation ponctuels... L'attitude du prédécesseur et la présence de support externe représentent des événements qui peuvent se produire dans diverses étapes du processus et exercer des influences sur le successeur.

**18. Conflits entre prédécesseur et successeur:** conflits entre le prédécesseur et le successeur à propos de la gestion de l'entreprise familiale.

**19. Support externe:** cette variable concerne les contacts et les relations que le successeur a entretenus (ou entretient) avec des agents externes à l'entreprise et à la famille dans le cadre

de ses activités comme employé de l'entreprise (avant ou après sa nomination au poste de président).

"Agents externes": ex.: le banquier, le comptable, des consultants, des groupements de gens d'affaires, des séminaires pour gens d'affaires...

### **Résultats de la socialisation**

Trois variables sont identifiées comme étant des résultats possibles de la socialisation d'un successeur. Elles concernent les ajustements du successeur à son rôle de président de l'entreprise familiale.

**20. Satisfaction** : cette variable concerne la satisfaction générale du successeur dans son travail de président.

**21. Influence mutuelle**: cette variable renvoie au sentiment du successeur d'avoir du contrôle et du pouvoir sur les membres et les activités de l'entreprise.

**22. Orientation de rôle**: cette variable se rapporte à la similitude qui existe entre le successeur et le prédécesseur concernant leurs manières de remplir le rôle de président. Cette variable renvoie à la façon dont le successeur remplit son rôle en ayant une mission, des objectifs, des stratégies et des méthodes de travail qui sont plus ou moins similaires à celles de son prédécesseur.

Le prochain chapitre présente la méthodologie et les résultats obtenus.

## **CHAPITRE IV**

### **MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS OBTENUS**

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie à la section 4.1. Les étapes, les méthodes de collecte et de traitement des données ainsi que les résultats obtenus font l'objet de la section 4.2.

#### **4.1 CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES**

La revue de littérature révèle que peu d'études rapportent le point de vue de successeurs quant aux relations de cause à effet à l'intérieur de leur processus de socialisation. Nous avons construit un modèle exploratoire identifiant les principaux événements et les résultats escomptés de la socialisation d'un successeur dans une PME. La complexité, la dynamique et la durée du processus de socialisation ne permet pas au chercheur d'y participer du début à la fin.

Tenant compte de ces considérations et de l'objectif de recherche visant à décrire le portrait perceptuel du successeur, nous devons donc utiliser une méthodologie descriptive permettant de saisir la réalité d'un point de vue cognitif.



#### **4.1.1 Stratégie et limites de la recherche**

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous utiliserons une approche inductive et nous effectuerons la collecte des données à l'aide de la méthode des cartes cognitives. Selon Briand (1987), cette approche permet l'étude des perceptions des acteurs concernés et précise l'organisation qu'ils en font.

Considérant les objectifs académiques d'un mémoire de maîtrise et compte tenu des contraintes de temps attribuables aux exigences de la méthodologie et à la difficulté de trouver des sujets disponibles pour la série de trois rencontres, nous nous limiterons à l'étude d'un cas.

Cette recherche se veut une contribution modeste à l'éclaircissement de la problématique de la succession managérielle dans les PMEF. En effet, l'étude étant de type exploratoire, nous cherchons à décrire une image du processus de socialisation d'un successeur et à développer de nouvelles intuitions à son sujet afin de formuler un problème de recherche plus précis ou d'en arriver à des hypothèses (Selltiz *et al.*, 1977: 90).

#### **4.1.2 La méthode des cartes cognitives**

En raison de la nouveauté et de la faible visibilité de cet outil méthodologique (Briand, 1987) et puisqu'il est utilisé pour la première fois dans un mémoire de maîtrise en gestion des PMO à l'UQAC, nous croyons pertinent d'introduire quelques concepts ainsi que de présenter les utilisateurs dont nous avons tiré et adapté nos méthodes de collecte et d'analyse des données.

#### 4.1.2.1 Utilisation et éléments de la méthode

Dans une étude des croyances des preneurs de décisions quant aux causes et aux effets de la structure d'une organisation, Ford et Hegarty (1984) ont appliqué la méthode des cartes cognitives essentiellement comme une méthode permettant au chercheur de représenter graphiquement les assertions de causalité entre un ensemble de variables telles que perçues par l'acteur (le sujet). Ce concept est intimement lié à celui des chaînes de causalité. Dans une représentation graphique, on peut concevoir ces chaînes comme un flux de causalité allant de variables dites d'origine vers des variables dites de fin (Bougon *et al.*, 1977).

Cette méthode permet donc au sujet, plutôt qu'au chercheur, de générer le diagramme ou la carte des liens entre un ensemble de variables. Selon Briand (1987), une littérature abondante a démontré que c'est une méthodologie fiable et valide.

Les utilisateurs de la méthode des cartes cognitives consultés (Briand, 1987; Ford et Hegarty, 1984; Bougon *et al.*, 1977 et Cossette, 1989) reconnaissent que les éléments de base d'une carte cognitive sont les concepts et les croyances. Les concepts sont traduits par les variables incluses dans une carte cognitive et les croyances sont représentées par les relations entre les variables.

#### 4.1.2.2 La construction d'une carte cognitive

Pour constituer une carte cognitive, il faut donc effectuer deux étapes, soit: identifier les variables et identifier les relations entre ces variables. Bougon *et al.* (1977) et Briand (1987) procèdent à l'identification des variables à l'aide de l'observation participante et de l'entrevue en profondeur afin de cerner les variables importantes telles que perçues par les

acteurs. Ford et Hegarty (1984), guidés par des objectifs de recherche différents, procèdent à l'identification des variables à l'aide d'une revue de littérature mais s'inspirent des méthodes de Bougon *et al.* (1977) pour l'identification des relations, la présentation et l'analyse des résultats.

Considérant le cadre, les objectifs et les limites de cette recherche, nous adoptons la méthodologie employée par Ford et Hegarty (1984).

Pour construire la carte cognitive, nous allons essentiellement procéder comme suit:

1. Définir opérationnellement les variables de notre modèle exploratoire découlant de la revue de littérature.
2. Demander au sujet d'identifier les relations entre chaque paire de variables en lui présentant les énoncés (définitions opérationnelles).
3. Représenter graphiquement et valider la carte cognitive obtenue.

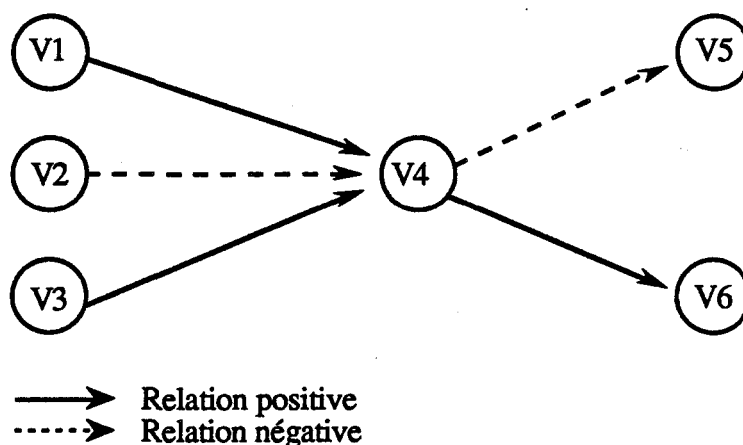
#### 4.1.2.3 Représentation graphique et analyse d'une carte cognitive

La représentation graphique de la carte se fait sous forme de diagramme dans lequel les relations entre les variables sont représentées par des flèches. Le sens des relations (c.-à-d. si l'augmentation d'une variable mène à l'augmentation ou à la diminution d'une autre variable) est illustré à l'aide de flèches pleines (relation positive) ou pointillées (relation négative) (voir la figure 4.1).

À chaque variable, on attribue une valeur intrant (influences reçues) et une valeur extrant (influences exercées)<sup>12</sup>. Les valeurs intrant et extrant d'une variable reflètent respectivement le nombre de variables qui l'influencent directement et qui sont directement influencées par cette variable. Dans la figure 4.1, la variable V4 a une valeur intrant de 3 et une valeur extrant de 2.

FIGURE 4.1

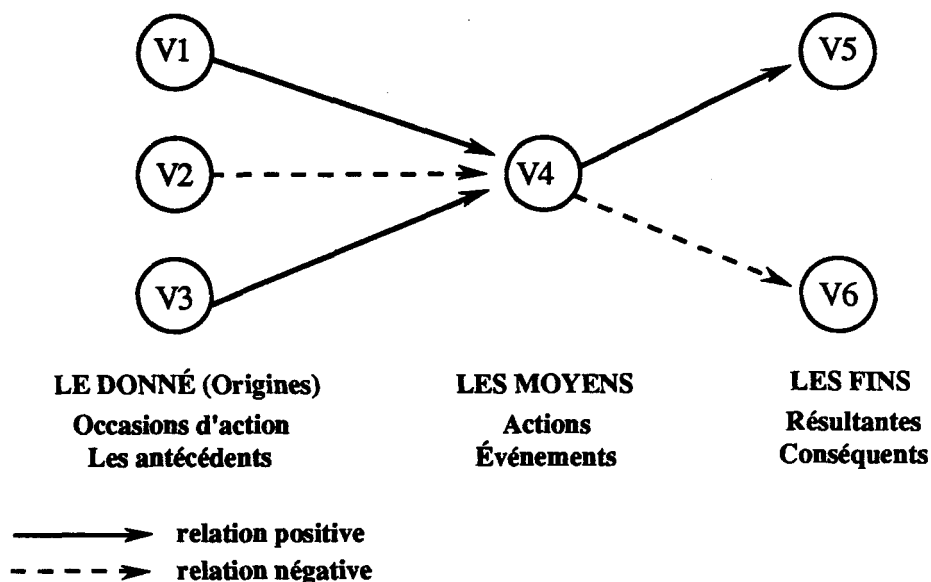
## ILLUSTRATION DE LIENS ENTRE VARIABLES



Comme nous le constatons dans la figure 4.1, les relations entre variables forment une chaîne de causalité. La construction d'une carte cognitive permet donc d'obtenir une représentation de la réalité cognitive d'un sujet et d'identifier, à l'intérieur de cette représentation, les origines, les moyens et les fins. Tel qu'illustré et décrit par Briand (1987), la figure 4.2 montre ce modèle de causalité.

<sup>12</sup> Nous utilisons les termes intrant et extrant pour remplacer les termes *indegree* et *outdegree* utilisés par Ford et Hegarty (1984) et Bougon *et al.* (1977).

FIGURE 4.2  
ILLUSTRATION DE LA SÉQUENCE CAUSALE D'ACTIVITÉS



Tirée et adaptée de Briand (1987: 25)

Les variables de gauche sont considérées comme des données de base (ou origines), les variables centrales comme les moyens et les variables de droite comme des fins. De plus, le sens des relations est indiqué par des flèches.

C'est pourquoi on dit de la carte qu'elle donne une bonne compréhension des antécédents et des conséquents des comportements, donc du pattern des événements qui influencent le comportement (Briand, 1987: 25).

Le choix d'une forme de représentation graphique de la carte cognitive d'un individu sera donc fonction du nombre de variables et du nombre de liens entre ces variables<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Pour le lecteur intéressé, Bougon *et al.* (1977) et Ford et Hegarty (1984) utilisent des techniques permettant d'établir une carte cognitive collective à partir des cartes individuelles d'un groupe de sujets. Comme nous effectuons la carte d'un seul sujet, nous ne présentons pas ces techniques.

Diverses formes et symboles peuvent être utilisés pour illustrer les liens entre variables et le sens des relations (positives ou négatives).

#### **4.1.3 Les variables opérationnelles et le choix du sujet**

L'annexe A contient les définitions opérationnelles des 22 variables du modèle. Elles correspondent aux énoncés présentés au sujet. Nous les avons développées afin de réduire le niveau d'abstraction et de complexité des noms et définitions théoriques. Nous avons validé les énoncés auprès de trois individus<sup>14</sup> en ayant comme objectif la formulation de définitions compréhensibles et qui permettent de saisir à la première lecture une signification équivalente à la définition théorique. Leurs hésitations, perceptions et conseils ont permis de clarifier et de simplifier les noms et les énoncés des variables. Dans certains cas, nous avons dû limiter la portée d'une variable en faveur d'un énoncé significatif et clairement formulé.

Les critères de sélection d'un sujet, basés sur la revue de littérature, sont les suivants:

1. Être un successeur managériel (sans égard à la propriété de l'entreprise)<sup>15</sup> dans une PMEF<sup>16</sup>;
2. Assumer la relève depuis au moins deux ans<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Les énoncés ont été validés par un diplômé en administration, une linguiste et un jeune gestionnaire d'entreprise familiale.

<sup>15</sup> Notre étude s'intéresse au transfert du pouvoir managériel sans égard au transfert de la propriété de l'entreprise familiale d'une génération à l'autre.

<sup>16</sup> La famille immédiate du successeur (père, mère, frères, soeurs) détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction (Gélinier et Gaultier, 1979: 5).

<sup>17</sup> Longenecker et Schoen (1978: 5) notent qu'il est difficile de déterminer la période nécessaire avant que le successeur n'assume réellement le leadership de l'entreprise familiale et que cette période peut varier d'un individu à l'autre. Considérant ces remarques, ils estiment qu'une période d'environ deux ans doit s'écouler après la nomination du successeur avant que ce dernier n'assume réellement le leadership de l'entreprise.

On retrouve à l'annexe B, le canevas de rencontre préliminaire avec le sujet. Parmi une liste de sujets potentiels obtenus auprès de gens d'affaires, le sujet de notre étude fut le premier à accepter d'y participer tout en répondant à nos critères discriminants. En effet, il assume la relève de son père depuis près de 10 ans et le capital de l'entreprise qu'il dirige est possédé à 100 % par les membres de sa famille immédiate. Il s'agit d'un homme de 32 ans qui a entrepris des études collégiales en techniques agricoles qu'il n'a jamais complétées et qui dirige une des plus importantes fermes de production de pommes de terre de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En période de pointe, l'entreprise familiale emploie 9 personnes.

#### **4.1.4 Collecte de données et analyse et interprétation des résultats**

Considérant les particularités de la méthodologie des cartes cognitives, les méthodes de collecte et de traitement des données seront présentées à la section 4.2, de pair avec les résultats obtenus (la carte cognitive du sujet) et, l'analyse et l'interprétation des résultats (de la carte) feront l'objet du chapitre V.

### **4.2 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES: MÉTHODES ET RÉSULTATS OBTENUS**

La collecte des données consiste à obtenir la perception du sujet quant aux liens qui existent entre chacune des paires de variables ainsi que le sens de chacune des relations identifiées.

Mise à part la rencontre préliminaire avec le sujet, la collecte des données exige trois entrevues. La première a comme objectif l'établissement des liens et du sens des relations (s'il y a lien) entre les 22 variables du modèle. La deuxième entrevue vise à valider les résultats de la première rencontre et à permettre au sujet d'ajouter des variables. Ensuite,

nous effectuons une représentation graphique de la carte du sujet. La troisième entrevue permet de valider la carte cognitive obtenue et de recueillir des données supplémentaires à propos de la socialisation du sujet.

Compte tenu de l'objectif de recherche, des précisions qu'exigent des variables identifiées par le chercheur, de la contrainte temps et du grand nombre de relations possibles ( $N * (N - 1)/2 = 22 * 21/2 = 231$ ), nous utilisons l'entrevue structurée.

Étant donné qu'elle accorde de l'importance au point de vue du chercheur, nous prenons des mesures afin d'en minimiser les effets:

- (1) les variables seront présentées au sujet dans une séquence déterminée au hasard;
- (2) les énoncés décrivant les variables ne donnent pas d'indices quant aux liens établis dans le modèle ni ne suggèrent de liens avec aucune autre variable;
- (3) lorsqu'une variable impose des précisions temporelles dans sa définition, celles-ci ne suggèrent aucun lien spécifique avec aucune autre variable;
- (4) une série de trois entrevues est prévue pour colliger les données. Lors de la deuxième, l'utilisation de l'entrevue semi-structurée permettra au sujet d'ajouter des variables et d'apporter des précisions quant aux liens et aux sens des relations entre les variables.

Les sections 4.2.1 à 4.2.4 décrivent les méthodes de collecte et de traitement des données et les résultats obtenus après chacune des trois entrevues. Elles se sont déroulées sur une période de six mois, soit de février à juillet 1990. Chacune d'elles fut tenue dans un



endroit calme permettant l'isolement et empêchant toute interruption. Au total, 10,5 heures d'entrevues furent nécessaires pour recueillir les données.

#### **4.2.1 Entrevue #1: Identification des liens et du sens des relations**

La première entrevue, tenue en février 1990, fut d'une durée de 4 heures. Elle s'est déroulée en deux étapes: premièrement, l'identification des liens entre les variables par le sujet et deuxièmement, l'identification du sens des relations (positif ou négatif) pour chaque lien identifié. Les instructions données au sujet lors de cette entrevue se retrouvent à l'annexe C.

##### **4.2.1.1 Identification des liens: méthodes**

Pour l'étape d'identification des liens<sup>18</sup>, nous avons présenté tour à tour au sujet les énoncés de chacune des 22 variables. Alors qu'il avait en main l'énoncé d'une variable, il nous indiquait, suite à la présentation de l'énoncé d'une autre variable, si oui ou non il y avait un lien entre chacune des paires de variables. Lorsque le sujet identifiait un lien, il devait indiquer laquelle des deux variables influence l'autre. Afin d'éliminer les relations réciproques ( $X \rightarrow Y: Y \rightarrow X$ ), le sujet fut avisé que dans de tels cas, il devait choisir la variable dont l'influence exercée sur l'autre était la plus forte. Le processus n'élimine cependant pas les relations réciproques indirectes ( $X \rightarrow Y, Y \rightarrow Z, Z \rightarrow X$ ).

Afin de maximiser la concentration du sujet sur les énoncés et de réduire les risques d'erreur dans la collecte des données, nous avons inscrit les réponses du sujet dans une

---

<sup>18</sup> Notre méthode de collecte primaire des données respecte celle utilisée par Ford et Hegarty (1984).

matrice de 22 x 22 dans laquelle les colonnes et les rangées étaient identifiées par le nom et le numéro des variables.

L'annexe D montre la matrice utilisée lors de l'entrevue. Les énoncés des 22 variables ont été présentés un à un au sujet selon un ordre aléatoire déterminé dans la matrice. Ainsi, pour la variable de la rangée #1, nous lui avons demandé s'il y avait un lien avec les variables des colonnes 2 à 22, pour la variable de la rangée #2, s'il y avait un lien avec les variables des colonnes 3 à 22 et ainsi de suite. Nous avons donc examiné 231 liens possibles ( $22 * 21/2$ ) soit la partie supérieure de la matrice.

Nous avons noté les réponses en inscrivant un "A" lorsque la variable de la rangée influençait celle de la colonne, un "B" dans le cas inverse et un "0" lorsqu'il n'y avait pas de lien entre les 2 variables.

Les instructions indiquaient au participant de répondre dès qu'il comprenait la signification d'une variable. Sur les 22 variables<sup>19</sup>, trois ont nécessité des explications supplémentaires: "confirmation de vos idées à propos de la vie réelle du président de l'entreprise familiale" (#8), "concordance entre votre évaluation de vos progrès et celle de votre prédécesseur" (#13) et "orientation de rôle" (#22).

Pour s'assurer de la bonne compréhension du sujet, nous avons fait un exercice à l'aide de trois variables hors du contexte de la recherche avant de commencer.

---

<sup>19</sup> Tout au long du texte, nous utilisons les noms des variables opérationnelles. Lorsque nous utilisons les numéros des variables, ils correspondent aux numéros qui leur sont assignés dans le modèle exploratoire ainsi que dans la liste des variables opérationnelles (annexe A).

#### 4.2.1.2 Identification du sens des relations: méthode

Une fois l'étape d'identification des liens complétée, nous avons demandé au sujet d'indiquer le sens des relations de chacun des liens identifiés par un "A" ou un "B" dans la matrice.

La méthode d'entrevue fut la même que lors de l'identification des liens entre variables. Les instructions données au sujet sont présentées à l'annexe C. Pour s'assurer de la compréhension du sujet, nous avons procédé à un exercice avant de commencer.

Le sujet devait nous indiquer pour chacun des liens, le sens de la relation. Si une augmentation (ou diminution) d'une variable produisait une diminution (ou augmentation) de l'autre variable, le signe "-" était noté et, dans le cas inverse, le signe "+". À la fin de l'entrevue #1, nous avons donc complété une matrice 22 x 22 dont les cases du triangle supérieur comportaient une des cinq valeurs possibles (A+, A-, B+, B-, 0).

#### 4.2.1.3 Résultats obtenus et traitement des données

Une fois la matrice complétée (voir annexe D), nous avons déterminé pour chacune des variables les valeurs intrant, extrant et totale (intrait + extrant). Le tableau 4.1 montre les résultats obtenus.

**TABLEAU 4.1**  
**VALEURS DES VARIABLES APRÈS L'ENTREVUE #1**

#V	NOM DE LA VARIABLE	VALEURS		
		Extrant	Intrant	Totale
1	Éducation familiale	18	0	18
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	13	1	14
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	10	1	11
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent. fam.	12	2	14
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam.	12	2	14
6	Instruction	13	2	15
7	Expériences de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale	9	3	12
8	Confirmation de vos idées vs la vie de président	5	8	13
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière	0	19	19
10	Sentiment de compétence	2	17	19
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	8	8	16
12	Sentiment d'être accepté par les employés	3	7	10
13	Concordance de l'évaluation	10	2	12
14	Compréhension du rôle de président	5	14	19
15	Prise de décisions face aux problèmes de l'entreprise familiale	8	11	19
16	Gestion des conflits familiaux	8	10	18
17	Résolution des conflits travail/vie privée	3	13	16
18	Conflits avec le prédécesseur	11	3	14
19	Support externe	10	1	11
20	Satisfaction	1	18	19
21	Sentiment d'influence	3	17	20
22	Orientation de rôle	1	6	7
Total		165	165	330
Moyenne		7.5	7.5	15

Les résultats affichent un total de 165 liens établis sur un total possible de 231. En ce qui concerne les valeurs extrants, chacune des variables influence en moyenne 7.5 autres variables. Les valeurs extrants varient de 0 à 18 c'est-à-dire que les variables exercent de l'influence sur 0 à 18 autres variables. Pour les valeurs intrants, la moyenne est de 7.5 et l'étendue de 19 (de 0 à 19).

L'analyse des relations obtenues passe par l'identification des boucles (réciprocité causale indirecte:  $A \rightarrow B, B \rightarrow C, C \rightarrow A$ ), des sentiers ou chemins ( $X \rightarrow Y, X \rightarrow Z \rightarrow Y$ , etc.) menant aux différentes variables et l'identification d'inconsistances<sup>20</sup> (Ford et Hegarty (1984); Bougon *et al.* (1977); Cossette (1989); Briand (1987)). Nous reviendrons sur l'analyse des résultats au chapitre V alors que nous présenterons l'analyse de la carte cognitive validée.

#### 4.2.1.4 Élimination de variables

Contraint d'analyser nos données manuellement, nous avons décidé d'éliminer des variables et de réduire ainsi le nombre de liens. Nous avons fixé nos critères à partir des valeurs intrant, extrant et totale des variables (voir tableau 4.1).

En accord avec le postulat de Bougon *et al.* (1977) à l'effet que l'importance psychologique des variables se mesure à partir de la valeur totale (intrant + extrant), nous avons retenu les variables dont la valeur totale était supérieure à la moyenne, c'est-à-dire 15.

---

<sup>20</sup> Une inconsistance est un effet contraire d'une variable X sur une variable Y selon les sentiers (ou les variables intermédiaires) allant de X vers Y. À titre d'exemple, nous sommes en présence d'une inconsistance si une augmentation de X cause une augmentation de Y ( $\uparrow X \rightarrow \uparrow Y$ ) et que l'introduction de la variable Z entre X et Y provoque une diminution de Y ( $\uparrow X \rightarrow \uparrow Z \rightarrow \downarrow Y$ ).

Ce seul critère nous est apparu insuffisant car on excluait ainsi 7 variables dont la valeur extrant était supérieure à 10 comparativement à une moyenne de 7.5.

Compte tenu de la distribution anormale et de la dispersion des valeurs de nos variables, les statistiques n'ont pu guider le choix d'un critère. Nous avons donc décidé arbitrairement de conserver toutes les variables dont la valeur intrant ou extrant était supérieure à 10 et celles dont la valeur totale était supérieure à 15. Nous avons ainsi rejeté les quatre variables suivantes:

- #7. "Travail à l'extérieur de l'entreprise familiale"
- #8. "Confirmation de vos idées à propos de la vie réelle du président de l'entreprise familiale"
- #12. "Sentiment d'être accepté par l'ensemble des employés"
- #22. "Orientation de rôle"

On remarque que parmi les quatre variables rejetées, deux d'entre elles (#8 et #22) se retrouvent parmi les trois ayant nécessité des explications supplémentaires lors de l'entrevue. Leur rejet n'implique donc pas nécessairement que le sujet leur accordait peu d'importance mais peut être attribuable au fait qu'il était peu enclin à établir des liens avec ces variables dû à sa mauvaise compréhension de leur signification.

Après avoir retiré les quatre variables rejetées de la matrice originale, nous avons recalculé les valeurs intrant, extrant et totale pour les variables retenues. Nous obtenons ainsi une matrice contenant 18 variables ayant entre elles 125 liens. Le retrait de 4 variables réduit le nombre de liens de 165 à 125, soit une réduction d'environ 24 %.

La matrice ainsi reconstituée (voir annexe E) a été utilisée pour valider les données lors de l'entrevue #2.

#### 4.2.2 Entrevue #2: Validation des liens et du sens des relations

Dû à des obligations professionnelles affectant la disponibilité du sujet et du chercheur, la deuxième entrevue s'est tenue 4 mois après la première, soit en juin 1990. Elle fut d'une durée de 3 heures.

Par rapport au temps écoulé depuis la première entrevue, nous avons répété l'exercice d'identification des liens et du sens des relations effectué lors de l'entrevue #1. Cependant, l'identification des liens et du sens des relations s'est réalisée en une seule étape. Les réponses du sujet ont permis de confirmer, de modifier, d'ajouter et d'éliminer des relations entre variables. De plus, utilisant l'entrevue semi-structurée, les réponses du sujet ont conduit à l'ajout d'une variable et à l'élimination de liens apparemment directs ( $X \rightarrow Y$ ) mais en réalité indirects ( $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ ) c'est-à-dire conditionnels à la présence d'une variable intermédiaire.

##### 4.2.2.1 Validation des relations: méthode

Pour la validation des relations, nous avons demandé au sujet, pour chaque paire de variables de la partie supérieure de la matrice 18 x 18, d'indiquer s'il existait un lien et si oui, de préciser le sens de ce lien. Après avoir donné les instructions au sujet (voir annexe F), nous avons effectué un exercice pour nous assurer de sa compréhension. Le sujet, comme lors de l'entrevue #1, s'est vu remettre tour à tour les énoncés de chacune des variables. Il n'a demandé aucune précision sur les énoncés des variables. Afin d'éviter toute influence, la matrice de l'entrevue #1 n'a pas été présentée au sujet et a servi au chercheur pour recueillir les réponses.

En plus de cette approche structurée et afin d'obtenir un meilleur portrait perceptuel de la réalité du sujet, nous avons posé deux questions ouvertes à des moments prédéterminés. Le déroulement de l'entrevue et le relevé des réponses s'est effectué comme suit:

1. Lorsque la relation identifiée par le sujet était identique à celle présentée dans la matrice (c.-à-d. les résultats de la première entrevue), nous cochions la case concernée;
2. Dans les cas de relations existantes de type A+, A-, B+ et B-, lorsque la validation révélait une différence, nous notions la nouvelle relation (A+, A-, B+, B- ou 0) et nous posions la question suivante:

"Pouvez-vous m'expliquer cette relation plus en détail?"

Lorsque dans l'explication d'une relation, le sujet incluait une variable intermédiaire entre les deux variables concernées, nous lui posions la question suivante:

"Y a-t-il un lien direct entre X et Y (les deux variables concernées) ou est-ce que la présence de Z (la variable intermédiaire) est essentielle pour qu'il y ait un lien entre X et Y?"

En répondant à ces deux questions, le sujet a fréquemment ramené une nouvelle variable que nous avons nommé "omniprésence du prédécesseur"<sup>21</sup>. Telle qu'utilisée et formulée par le sujet, elle se définit comme suit: "surveillance régulière et vérification des faits, gestes et décisions du successeur par le prédécesseur". Nous avons donc confronté cette variable aux 18 présentes dans la matrice.

---

<sup>21</sup> Bien que soulignée dans la littérature, nous n'avons pas retenu la variable "omniprésence du prédécesseur" dans un souci de limiter le nombre de variables. Toutefois, nous avons retenu la variable "conflits entre votre prédécesseur et vous". L'omniprésence de son père, n'étant pas un conflit en soi mais plutôt une source possible de conflits, a amené notre sujet à introduire cette variable qui, selon sa perception, apparaît être un facteur d'influence important dans son processus de socialisation.



De plus, l'introduction de ces deux questions ouvertes a permis d'éliminer les relations directes apparentes mais en réalité conditionnelles à la présence d'une variable intermédiaire (relations indirectes). Évidemment, nous avons vérifié l'existence de ces relations seulement dans les cas où les relations divergeaient (soit 27 cas sur 125 possibles) de celles déjà existantes dans la matrice originale. Des contraintes de temps et le contrôle de l'ampleur de la recherche en relation avec ses objectifs ont amené le chercheur à choisir de ne pas reprendre cet exercice pour l'ensemble des relations.

#### 4.2.2.2 Résultats obtenus et traitement des données

Après validation de la carte cognitive et introduction de la nouvelle variable "omniprésence du prédécesseur", nous avons reconstruit la matrice et recalculé les valeurs extrant, intrant et totale de chacune des 19 variables constituant la carte du sujet. Le tableau 4.2 présente les variables et leurs valeurs.

Les résultats obtenus affichent 132 relations entre les 19 variables. Les valeurs extrants sur un maximum possible de 18 ( $19-1$ ), s'étendent de 0 à 16 et les valeurs intrants, de 0 à 17. Les valeurs totales des variables varient de 9 à 18. L'annexe G présente la matrice affichant les relations entre chaque paire de variables.

Afin de mieux visualiser l'ensemble des relations de la carte cognitive du sujet, nous avons conçu une représentation graphique. La prochaine section explique comment nous l'avons construite.

**TABLEAU 4.2**  
**LES VARIABLES RETENUES APRÈS VALIDATION**

#V	NOM DE LA VARIABLE	VALEURS		
		Extrant	Intrant	Totale
1	Education familiale	16	0	16
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	9	1	10
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	8	2	10
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent.fam.	11	3	14
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam	11	3	14
6	Instruction	11	1	12
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix carrière	0	17	17
10	Sentiment de compétence	2	15	17
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	10	6	16
13	Concordance de l'évaluation	5	4	9
14	Compréhension du rôle de président	8	8	16
15	Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale	6	10	16
16	Gestion des conflits familiaux	5	10	15
17	Résolution des conflits travail/vie privée	3	11	14
18	Conflits avec le prédécesseur	6	7	13
19	Support externe	9	3	12
20	Satisfaction	1	17	18
21	Sentiment d'influence	3	13	16
23	Omniprésence du prédécesseur	8	1	9
Total		132	132	264

### 4.2.3 Construction de la représentation graphique de la carte

Considérant notre grand nombre de variables (19) et de liens (132), une première analyse des résultats s'impose afin d'organiser la structure graphique de la carte.

Premièrement, nous avons déterminé des valeurs-limites permettant de diviser les variables en trois catégories soit: les origines, les moyens et les fins.

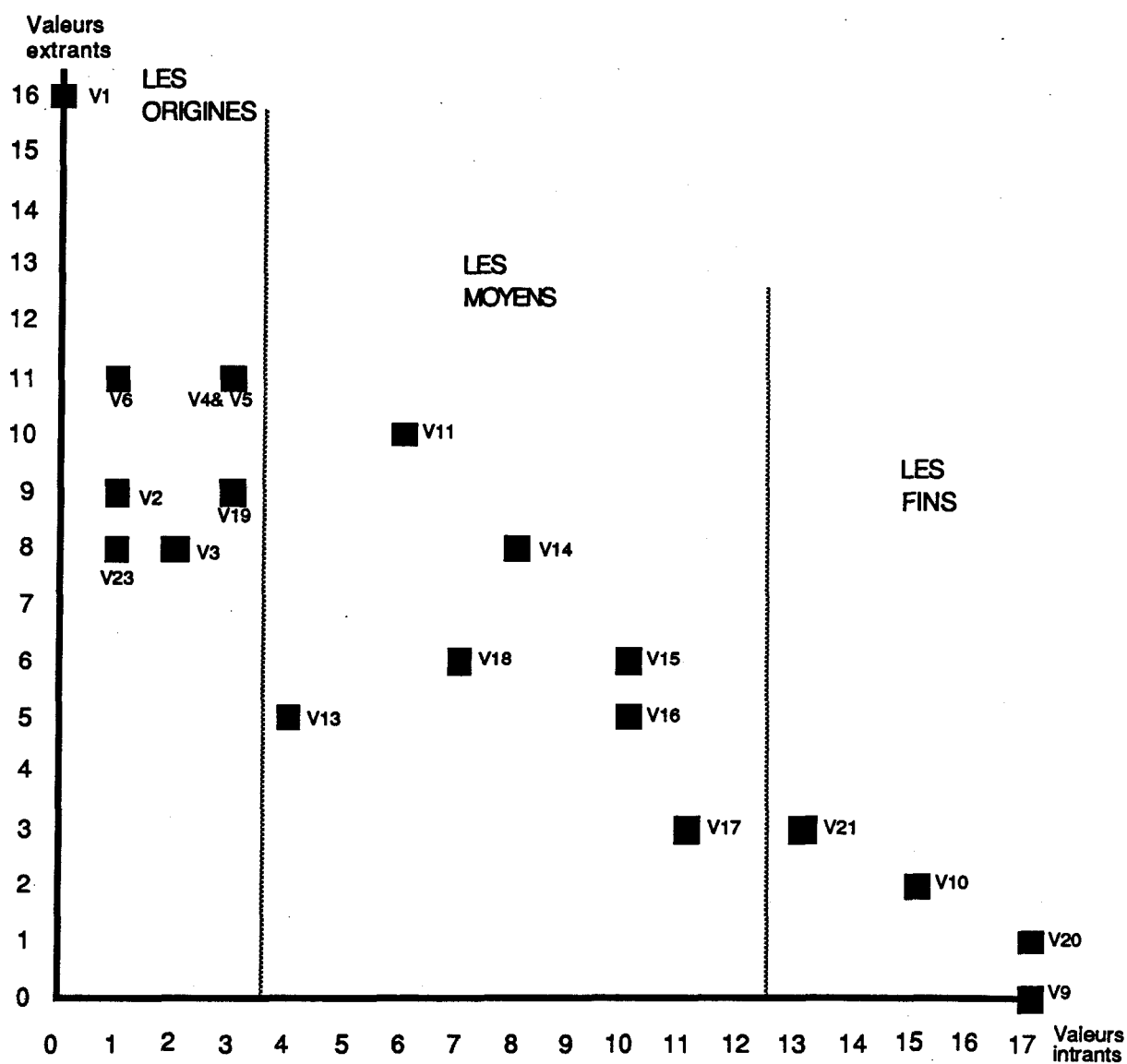
Partant des valeurs extrant et intrant obtenues (voir tableau 4.2), nous avons placé les variables dans un graphique ayant comme axes les valeurs intrant et extrant des variables (voir figure 4.3). Les résultats obtenus par Bougon *et al.* (1977: 614) révèlent que les variables ayant une valeur intrant élevée sont typiquement considérées comme des fins, celles avec une valeur intrant faible comme des origines et celles avec des valeurs intrants intermédiaires comme des moyens.

Considérant les remarques qui précèdent ainsi que l'étendue et la distribution des valeurs intrants des résultats, nous avons fixé les valeurs limites suivantes:

- les origines: Variables ayant une valeur intrant inférieure ou égale à 3.
- les fins : Variables ayant une valeur intrant supérieure ou égale à 13.
- les moyens : Variables ayant une valeur intrant de 4 à 12.

La figure 4.3 illustre ces trois catégories de variables de même que le positionnement des variables sur le graphique; elle nous permet de localiser les variables au début, au centre et à la fin de la chaîne de causalité perçue par l'acteur.

**FIGURE 4.3**  
**POSITIONNEMENT DES VARIABLES SUR UN GRAPHIQUE**



Deuxièmement, les valeurs intrant et extrant n'indiquant pas les relations entre les variables, nous avons reproduit graphiquement les liens entre les variables à l'aide des liens contenus dans la matrice. Nous avons fait tous les efforts nécessaires pour limiter le nombre de flèches et de croisements de flèches.

La représentation graphique obtenue de la carte cognitive de M. Côté<sup>22</sup> (voir figure 4.4) contient les éléments et les symboles suivants:

1. Trois catégories de variables identifiées et encadrées: "les origines", "les moyens", et "les fins".
2. À l'intérieur de chacune des catégories les variables sont représentées par un rectangle incluant le numéro et le nom de la variable.
3. Les relations positives entre deux variables d'une même catégorie sont illustrées par une flèche à trait plein et à pointe pleine. Les relations négatives sont représentées par une flèche à trait pointillé et à pointe ouverte. Par exemple, dans la catégorie "les origines", une augmentation de la variable #19 provoque une augmentation de la variable #5 (flèche à trait plein) alors qu'une augmentation de la variable #2 provoque une diminution de la variable #3 (flèche pointillée).
4. Les relations entre les variables de deux catégories différentes sont illustrées comme suit:

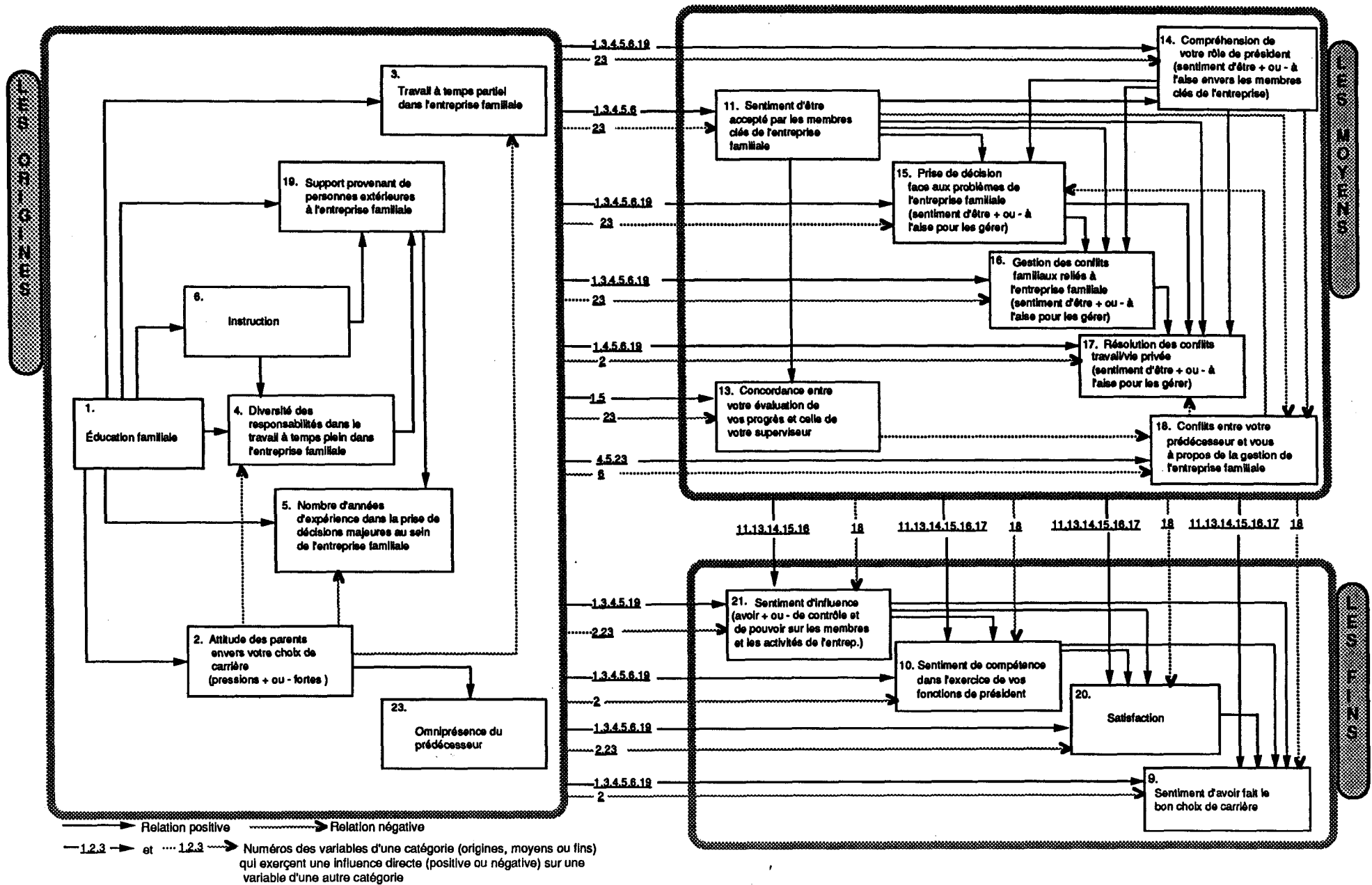
Une flèche (à trait plein ou pointillé) partant du cadre de la catégorie des variables qui exercent de l'influence porte les numéros des variables qui sont en relation directe avec une variable d'une autre catégorie (c.-à-d. la variable influencée ciblée par la pointe de la flèche). Par exemple:

- La variable #15, de la catégorie "les moyens", est influencée positivement par les variables d'origine #1, #3, #5, #6, #19 et est influencée négativement par la variable #23.
- La variable #20, de la catégorie "les fins", est influencée positivement par les variables d'origine #1, #3, #4, #5, #6, #19 et par les variables de la catégorie "les moyens" #11, #13, #14, #15, #16, #17. Elle est aussi influencée négativement par les variables #2 et #23 (origines) ainsi que par la variable #18 (catégorie "les moyens").

---

<sup>22</sup> Nom fictif du sujet, modifié par souci de confidentialité.

FIGURE 4.4  
CARTE COGNITIVE DE M. CÔTÉ



Une fois la représentation graphique conçue, nous avons procédé à l'entrevue #3 afin de valider la carte cognitive obtenue.

#### **4.2.4 Entrevue #3: Validation de la carte cognitive**

L'entrevue #3 s'est tenue en juillet 1990 et fut d'une durée de 3,5 heures. Nous poursuivions alors trois objectifs: (1) validation de la carte cognitive par le sujet; (2) permettre au sujet d'exprimer librement tous commentaires ou remarques sur les variables et les relations entre variables; (3) obtenir des données permettant de présenter le sujet et l'entreprise familiale qu'il dirige.

La validation de la carte cognitive s'est effectuée en deux étapes. Premièrement, nous avons validé les relations à l'aide de la matrice des relations (A+, A-, B+, B- et 0) et des énoncés des variables. Le sujet n'a apporté aucune modification aux 132 liens de la matrice. Pour cette validation des liens et du sens des relations, nous avons donné au sujet des instructions (voir annexe H) identiques à celles de l'entrevue #2.

Deuxièmement, nous avons présenté au sujet la représentation graphique de sa carte cognitive. Nous lui avons expliqué et décrit la carte (voir annexe H) et nous lui avons donné des définitions des termes "origines", "moyens", et "fins"<sup>23</sup>. Afin de répondre au deuxième objectif, nous avons posé la question suivante au sujet:

---

<sup>23</sup> Origines: Ces variables représentent vos antécédents ou des événements qui influencent vos comportements et vos actions.  
 Moyens: Les comportements et les actions que vous adoptez afin d'atteindre vos objectifs ou d'obtenir les résultats que vous recherchez.  
 Fins: Ces variables représentent les résultats que vous désirez atteindre. Ils sont donc des éléments qui motivent vos actions et sont conséquents de vos actions.

**"Avez-vous des commentaires ou des remarques concernant les variables et les relations entre les variables de votre carte cognitive?"**

Le sujet a formulé quelques remarques concernant les quatre variables de fin (#9, #10, #20, #21) mais ses commentaires ont surtout porté sur sa relation avec son père (son prédécesseur) et leurs différentes perceptions. Nous reviendrons sur ces éléments d'informations complémentaires à la carte obtenue au chapitre V, "Analyse et interprétation des résultats".

Enfin, par le biais de questions ouvertes (voir l'annexe I), nous avons recueilli quelques données sur le sujet et l'entreprise qu'il dirige.

Le prochain chapitre est consacré à la présentation du sujet, à l'analyse de la carte cognitive de son processus de socialisation et à la discussion des résultats obtenus.



## CHAPITRE V

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Avant de procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats, nous avons jugé pertinent de présenter à la section 5.1, M. Côté, sujet de l'étude, ainsi que son environnement afin de situer le lecteur.

Dans ce chapitre, nous poursuivons deux objectifs. Premièrement, à la section 5.2, nous analysons et interprétons la carte cognitive de M. Côté en ce qui concerne l'importance des variables, les relations qu'elles entretiennent entre elles et la perception de l'influence de M. Côté sur les variables. Pour ce faire, nous utilisons les méthodes développées par Ford et Hegarty (1984) et Bougon *et al.* (1977) ainsi que leurs conclusions. Deuxièmement, à la section 5.3, nous comparons les résultats obtenus à notre modèle de recherche tout en critiquant notre démarche méthodologique.

#### 5.1 M. CÔTÉ ET L'ENTREPRISE FAMILIALE

M. Côté dirige les opérations et assume la gestion de la ferme familiale<sup>24</sup> depuis 10 ans. Il remplaça son père à ce poste dès l'âge de 21 ans.

---

<sup>24</sup> Le nom de l'entreprise familiale n'est pas mentionné par souci de confidentialité. Les événements décrits, le secteur d'activité et le mode d'organisation de l'entreprise familiale sont conformes à la réalité.

Après avoir abandonné des études collégiales en techniques agricoles et avoir travaillé 9 mois pour la municipalité, il complète un cours de monteur de lignes et obtient un emploi à la Baie James en se fixant l'objectif d'y travailler 5 ans. Six mois plus tard, un incendie majeur aux bâtiments de l'entreprise familiale entraîne son retour précipité au bercail. Dès son arrivée, il assumera la direction de la ferme. La première année en poste présente plusieurs défis: reconstruction, récoltes des pommes de terre, achat des parts d'un oncle qui prend sa retraite et changement de statut légal (de société en nom collectif à compagnie incorporée). M. Côté devient donc vice-président du conseil d'administration (son père en est le président) d'une entreprise familiale en pleine évolution. Il partage le capital-actions à part égale avec 4 autres membres de sa famille immédiate (son père, sa mère et 2 frères).

Son père, étant occupé à des fonctions à l'extérieur de l'entreprise familiale, lui accorde toute sa confiance dès le début. M. Côté est confronté à de nouvelles responsabilités très rapidement: négociation avec le banquier, planification de la production, achats de matières premières, changement de banquier, achats d'entreprises, etc. Son père le supporte s'il le demande. Le père, présent deux jours par semaine à la ferme, se retirera complètement deux ans après l'arrivée de M. Côté pour occuper à temps plein un poste dans une organisation du monde agricole.

Malgré des visions différentes sur les méthodes de travail et de gestion, le père accepte les changements apportés par son successeur.

L'entreprise familiale est une ferme de production de pommes de terre de table, de semence et de transformation. De plus, elle détient un pourcentage important d'actions dans trois compagnies oeuvrant dans les secteurs de la production, de la transformation, de l'emballage et de la distribution de pommes de terre.

La ferme de M. Côté compte parmi les trois fermes les mieux mécanisées de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En plus d'investir dans l'équipement (modernisation et entretien préventif), on investit beaucoup dans la calibration et la conservation des terres.

M. Côté est un administrateur agressif qui adopte une vision à long terme. Des projets sont en marche quant à des stratégies de mise en marché et de développement de nouvelles variétés de pommes de terre. Il prône et encourage la mise en commun des équipements entre producteurs afin de réduire les coûts de production. Il est soucieux de l'ordre, de la propreté et de l'aspect de ses bâtiments et de ses équipements.

Les premiers contacts de M. Côté avec les activités de la ferme remontent à l'âge de 4 ans alors qu'il se souvient avoir passé beaucoup de temps à observer les travailleurs dans les champs. À six ans, les samedis, il classait les pommes de terre et retirait les roches, il faisait le ménage de l'entrepôt et jouait sur le tracteur immobilisé dans le champ. Dès l'âge de 9 ans, il conduisait seul le tracteur et, à 14 ans, il conduisait le camion et opérait le camion à benne. Jusqu'à la fin de ses études, il effectua, pendant la saison estivale, des tâches de manoeuvres sur la ferme.

Ses premiers contacts avec la gestion de l'entreprise se produisirent au moment où il prit la relève de son père.

## **5.2 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Les méthodes d'analyse et d'interprétation de la carte cognitive de M. Côté que nous utilisons s'inspirent de celles des auteurs précités. Ces méthodes concernent principalement l'interprétation de l'importance et de la signification des variables pour le sujet à partir de

leurs valeurs intrant et extrant. De plus, le positionnement des variables en séquence de causalité permet l'observation de la complexité de la structure cognitive de l'acteur.

### 5.2.1 Critères de classement des variables

Dans la présente section, nous analysons les variables en adoptant comme critères de classement les valeurs totale (intranant + extrant), intrant et extrant.

Les valeurs intrant et extrant d'une variable nous informent du nombre de variables qui l'influencent directement ou qui sont directement influencées par elle.

#### 5.2.1.1 Valeur totale (intranant + extrant) comme critère de classement

Selon Bougon *et al.* (1977), pour une variable donnée, la somme des valeurs intrant et extrant reflète l'importance psychologique de cette variable pour un individu.

Partant de ce postulat, regardons les résultats obtenus dans la carte cognitive de M. Côté. Le tableau 5.1 présente les variables classées, en ordre décroissant, selon la somme de leur valeur intrant et extrant, soit la valeur totale d'une variable.

La carte cognitive de M. Côté contient 19 variables et 132 liens (264/2) sur un total possible de 171 ( $19 * 18/2$ ). Le nombre élevé de liens se traduit par des valeurs totales (intranant + extrant) élevées s'échelonnant de 9 à 18 sur un total maximal possible de 18 ( $19 - 1$ ). La moyenne des valeurs totales des variables est de 14. Les valeurs totales des variables se distribuent comme suit: 47,4 % (9/19) ont une valeur supérieure à la moyenne, 36,8 % (7/19) ont une valeur inférieure et 15,8 % (3/19) ont une valeur égale à la moyenne.

TABLEAU 5.1

VARIABLES CLASSÉES SELON LEUR VALEUR TOTALE (INTRANT + EXTRANT)

#V	NOM DE LA VARIABLE	VALEURS			Catégorie de variables
		Extrant	Intrant	Totale	
20	Satisfaction	1	17	18	fin
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix carrière	0	17	17	fin
10	Sentiment de compétence	2	15	17	fin
21	Sentiment d'influence	3	13	16	fin
15	Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale	6	10	16	moyen
14	Compréhension du rôle de président	8	8	16	moyen
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	10	6	16	moyen
1	Education familiale	16	0	16	origine
16	Gestion des conflits familiaux	5	10	15	moyen
17	Résolution des conflits travail/vie privée	3	11	14	moyen
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent.fam.	11	3	14	origine
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam.	11	3	14	origine
18	Conflits avec le prédécesseur	6	7	13	moyen
19	Support externe	9	3	12	origine
6	Instruction	11	1	12	origine
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	8	2	10	origine
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	9	1	10	origine
13	Concordance de l'évaluation	5	4	9	moyen
23	Omniprésence du prédécesseur	8	1	9	origine
Total		132	132	264	
Moyenne		6.95	6.95	13.9	

En consultant le tableau 5.1, il est possible de constater que parmi les neuf variables ayant une valeur totale supérieure à la moyenne, quatre sont des variables de fin, quatre de la catégorie des moyens et une d'origine. Les quatre variables de fin occupent le premier rang

d'importance dans le schème perceptuel de M. Côté. Parmi celles-ci, sa satisfaction au travail prime, affichant une valeur totale maximale de 18.

Dans la catégorie des moyens, M. Côté accorde une grande importance aux variables "compréhension du rôle de président" (valeur: 16), "sentiment d'être accepté par les membres clés de l'entreprise familiale" (valeur: 16), "prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale" (valeur: 16) et "gestion des conflits familiaux" (valeur: 15). M. Côté porte un intérêt particulier à la résolution des problèmes et des conflits qui est conditionnelle en partie, à son sentiment d'être accepté par les membres clés (cette dernière variable influençant les trois variables reliées à la résolution de problèmes concernant l'entreprise (variable #15), les conflits familiaux (#16) et les conflits travail/vie privée (#17)).

L'éducation familiale reçue est aussi un élément déterminant pour M. Côté. En effet, parmi les variables d'origine, elle est la seule à afficher une valeur totale supérieure à la moyenne avec une valeur de 16. Toutefois, deux autres variables d'origine affichent le résultat moyen, soit 14. Ces deux variables (#4 et #5) renvoient à des expériences vécues dans l'entreprise familiale (diversité des responsabilités et nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures).

Parmi les variables qui semblent moins importantes aux yeux de M. Côté, soit celles affichant une valeur totale inférieure à la moyenne, cinq sur sept sont des variables d'origine et deux des variables considérées comme moyens.

Il est intéressant de noter que les trois variables qui concernent les relations de M. Côté avec son prédécesseur ("omniprésence du prédécesseur", "concordance de l'évaluation" et "conflits avec le prédécesseur") ont des valeurs totales inférieures à la moyenne et que deux d'entre elles détiennent les valeurs les plus basses, soit 9. Ces résultats semblent indiquer

que parmi les événements du processus de socialisation de M. Côté, ses interactions avec son père prennent une importance moindre que les autres événements.

Trois remarques s'imposent concernant l'interprétation de l'importance des variables pour M. Côté. Premièrement, le grand nombre de liens obtenus dans la carte de M. Côté peut être attribuable au fait que les variables lui ont été imposées. Il est donc probable que nous ayons obtenu une carte comprenant des liens forcés. En effet, comme le souligne Cossette:

...C'est en quelque sorte le forcer à définir ses croyances personnelles à partir de concepts qui pourraient être les siens, mais qui ne sont pas nécessairement ceux qu'il utilise pour opérationnaliser chacune de ses croyances (1989: 3).

Deuxièmement, d'autres critères que la valeur totale d'une variable peuvent être pris en considération pour en évaluer l'importance. La valeur du nombre de liens rattachés à une variable (valeur totale) n'indique pas l'importance ou le poids que l'acteur attribue aux relations. Cela nous amène à modérer l'interprétation des résultats obtenus soutenant que les interactions de M. Côté avec son prédécesseur semblent de moindre importance que les autres variables. De plus, malgré une valeur totale faible, il est probable que l'on puisse évaluer l'importance d'une variable en fonction de l'importance des variables avec lesquelles elle entretient des liens. Par exemple, dans la carte de M. Côté, la variable ayant la valeur la plus faible soit, "omniprésence du prédécesseur", influence négativement 7 variables à valeurs très élevées (supérieure à la moyenne) dont la satisfaction (valeur la plus élevée: 18).

Enfin, une troisième remarque découle des deux premières. L'établissement de liens forcés et sans évaluation du poids des relations par l'acteur risque de générer des données dans lesquelles nous retrouvons, pour deux variables données, un lien apparemment direct mais en réalité indirect, c'est-à-dire conditionnel à la présence d'une ou de plusieurs autres

variables entre les 2 variables. De telles relations insérées dans une carte cognitive viennent fausser la valeur totale des variables impliquées et conséquemment l'interprétation de l'importance des variables.

#### 5.2.1.2 Valeurs intrant et extrant comme critères de classement

La valeur intrant d'une variable indique le nombre de variables qui l'influencent directement alors que la valeur extrant indique le nombre de variables qu'elle influence directement.

Les tableaux 5.2 et 5.3 montrent les variables de la carte cognitive de M. Côté classées selon leurs valeurs intrant et extrant.

Les résultats obtenus révèlent qu'en moyenne, chacune des 19 variables influence directement et est directement influencée par 7 autres variables.

Nous pouvons constater que la valeur intrant (tableau 5.2) est un indicateur de la position des variables dans la chaîne de causalité du schème interprétatif de M. Côté. En effet, plus la valeur intrant est basse, plus les variables se retrouvent au début de la chaîne (les origines) et plus la valeur est élevée, plus les variables se retrouvent à la fin de cette chaîne (les fins). Les variables ayant des valeurs intrants intermédiaires se situent entre les origines et les fins et constituent la catégorie des moyens.



**TABLEAU 5.2**  
**VARIABLES CLASSÉES SELON LA VALEUR INTRANT**

#V	NOM DE LA VARIABLE	Valeur intrant	Catégorie de variables
20	Satisfaction	17	fin
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix carrière	17	fin
10	Sentiment de compétence	15	fin
21	Sentiment d'influence	13	fin
17	Résolution des conflits travail/vie privée	11	moyen
15	Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale	10	moyen
16	Gestion des conflits familiaux	10	moyen
14	Compréhension du rôle de président	8	moyen
18	Conflits avec le prédécesseur	7	moyen
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	6	moyen
13	Concordance de l'évaluation	4	moyen
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent.fam.	3	origine
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam.	3	origine
19	Support externe	3	origine
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	2	origine
6	Instruction	1	origine
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	1	origine
23	Omniprésence du prédécesseur	1	origine
1	Education familiale	0	origine
Total		132	
Moyenne		6.95	

TABLEAU 5.3  
VARIABLES CLASSÉES SELON LA VALEUR EXTRANT

#V	NOM DE LA VARIABLE	Valeur extrant	Catégorie de variables
1	Education familiale	16	origine
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent. fam.	11	origine
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam.	11	origine
6	Instruction	11	origine
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	10	moyen
19	Support externe	9	origine
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	9	origine
14	Compréhension du rôle de président	8	moyen
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	8	origine
23	Omniprésence du prédécesseur	8	origine
15	Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale	6	moyen
18	Conflits avec le prédécesseur	6	moyen
16	Gestion des conflits familiaux	5	moyen
13	Concordance de l'évaluation	5	moyen
21	Sentiment d'influence	3	fin
17	Résolution des conflits travail/vie privée	3	moyen
10	Sentiment de compétence	2	fin
20	Satisfaction	1	fin
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix carrière	0	fin
Total		132	
Moyenne		6.95	

L'examen des valeurs extrants (tableau 5.3) soulève quelques remarques.

En général, les variables d'origine sont associées à des valeurs extrants élevées alors que les variables de fin ont de faibles valeurs extrants. En effet, dans la carte de M. Côté, les variables d'origine ont toutes une valeur extrant supérieure à la moyenne alors que les variables de fin comprennent des valeurs extrants inférieures à la moyenne.

La variable "éducation familiale" se démarque des autres variables d'origine. Elle influence directement 16 variables (sur un total possible de 18 (19 – 1)) comparativement à 11 pour la variable ayant la valeur extrant la plus rapprochée. Cela révèle que M. Côté considère que l'éducation familiale reçue est un élément déterminant dans son processus de socialisation. Toutefois, compte tenu des remarques formulées plus tôt concernant les effets probables de variables préalablement définies par le chercheur et des effets des relations directes apparentes, nous devons demeurer prudent dans l'interprétation des résultats obtenus.

Somme toute, prises individuellement, les valeurs intrant et extrant indiquent la position des variables dans un flux de causalité. La valeur totale (intran + extrant) permet de déterminer l'importance des variables pour l'acteur. La section 5.2.1.3 traite de la perception de l'acteur quant à son influence sur les variables. Selon Bougon *et al.* (1977), nous pouvons obtenir un indicateur de cette perception à l'aide de la valeur "intran – extrant" des variables d'une carte cognitive.

#### 5.2.1.3 Valeur "intran – extrant" comme critère de classement

Selon Bougon *et al.*:

... La perception de l'acteur d'avoir de l'influence sur une variable est moindre pour une variable située au début de la chaîne de causalité et plus grande pour une variable située près de la fin de cette chaîne (1977: 616, notre traduction).

Ils démontrent cette assertion avec un modèle prédisant que plus la valeur "intranant – extrant" est élevée, plus la perception du participant d'avoir de l'influence sur la variable est élevée<sup>25</sup>.

**TABLEAU 5.4**  
**VARIABLES CLASSÉES SELON LEUR VALEUR "INTRANT – EXTRANT"**

#V	NOM DE LA VARIABLE	VALEURS		
		Extrant	Intrant	Ext.-Int.
9	Sentiment d'avoir fait le bon choix carrière	0	17	17
20	Satisfaction	1	17	16
10	Sentiment de compétence	2	15	13
21	Sentiment d'influence	3	13	10
17	Résolution des conflits travail/vie privée	3	11	8
16	Gestion des conflits familiaux	5	10	5
15	Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale	6	10	4
18	Conflits avec le prédécesseur	6	7	1
14	Compréhension du rôle de président	8	8	0
13	Concordance de l'évaluation	5	4	-1
11	Sentiment d'être accepté par les membres clés	10	6	-4
19	Support externe	9	3	-6
3	Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale	8	2	-6
23	Omniprésence du prédécesseur	8	1	-7
4	Diversité des responsabilités/travail à temps plein/ent.fam.	11	3	-8
5	Nombre d'années d'expér./prise de décisions majeures/ent.fam.	11	3	-8
2	Attitude des parents envers le choix de carrière	9	1	-8
6	Instruction	11	1	-10
1	Education familiale	16	0	-16

<sup>25</sup> Bougon *et al.* (1977) ont validé empiriquement leur modèle en introduisant parmi les variables de la carte cognitive des participants une variable intermédiaire ("My initiative").

Bien que nous n'ayons pas vérifié auprès de M. Côté la perception qu'il a de l'influence qu'il exerce sur les variables, les résultats obtenus semblent concorder avec ceux de Bougon *et al.*

En effet, l'examen du tableau 5.4 démontre qu'aux variables à valeurs "intran - extrant" faibles (de -16 à -6), correspondent les variables d'origine. Elles représentent des antécédents ou des événements sur lesquels il n'a que peu ou pas d'influence. Par exemple, "l'éducation familiale" (-16) et "l'attitude des parents" (-10) sont deux variables ne dépendant pas de son influence. Il est aussi plausible qu'il considère avoir plus d'influence sur la variable de la catégorie "moyen" "conflits avec le prédécesseur" (+10) que sur la variable d'origine "omniprésence du prédécesseur" (-7). De plus, aux variables à valeurs "intran - extrant" élevées correspondent les variables de fin (de +10 à +17). Ces variables étant influencées par les comportements et les actions (soit les variables de la catégorie moyen) il est acceptable d'inférer que M. Côté perçoive avoir plus d'influence sur ces dernières que sur les autres variables.

Nous demeurons toutefois prudent dans l'interprétation des perceptions d'influence de M. Côté sur les variables et limitons nos propos au rang de résultats intéressants à souligner. Cependant, il est pertinent de noter que l'observation de la carte cognitive d'un acteur peut informer sur la perception de son influence sur les événements. En effet, les résultats obtenus par Bougon *et al.* (1977: 618) montrent que le simple examen de la structure des relations entre variables, sans même connaître les variables, permet de prédire 50 % de la variance de la perception de l'influence de l'acteur sur ces variables.

En examinant les variables selon des critères de classement reliés aux valeurs intrant et extrant, nous avons pu analyser et interpréter la position, l'importance et la signification des variables. Pour l'analyse des relations entre les variables, nous devons retourner à la carte cognitive de M. Côté.

### **5.2.2 Les relations entre les variables de la carte cognitive de M. Côté**

La carte cognitive de M. Côté revêt une complexité exprimée dans les 132 relations (positives ou négatives) qu'il perçoit entre les 19 variables.

Afin d'examiner ces relations, nous allons d'abord dégager une vue d'ensemble de la représentation graphique de sa carte par le biais des origines, des moyens et des fins. Ensuite, nous allons regarder de plus près les relations directes affectant une variable à l'aide d'une mini-carte. Enfin, nous relèverons quelques inconsistances en introduisant des exemples de différents sentiers (ou chemins) menant d'une variable à une autre.

#### **5.2.2.1 Vue d'ensemble générale de la carte cognitive de M. Côté**

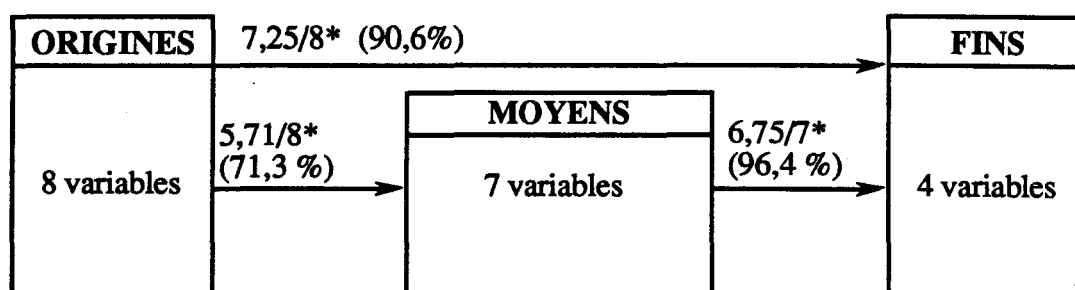
La position des variables dans la séquence de causalité telle qu'illustrée par la représentation graphique de la carte cognitive de M. Côté (voir figure 4.4) permet trois observations générales concernant les trois catégories de variables (origines, moyens et fins). En consultant la figure 5.1, on remarque que:

1. Les variables considérées comme variables d'origine, celles considérées comme variables de moyens et comme variables finales n'influencent directement que les variables de leur catégorie et les variables d'une catégorie située plus loin (vers la fin) dans le flux de causalité.

2. Le nombre moyen de variables d'origine influençant directement les fins (7,25 variables sur un total possible de 8 soit 90,6 %) est plus élevé que celui de leurs influences directes sur les moyens (5,71 variables soit 71,3 %).
3. Les 4 variables de fin reçoivent de l'influence directe de 93,3 % de l'ensemble des 15 autres variables soit 90,6 % (7,25/8) des variables d'origine et 96,4 % (6,75 sur 7) des variables de la catégorie "les moyens".

FIGURE 5.1

## LIENS D'INFLUENCE DIRECTE ENTRE LES ORIGINES, LES MOYENS ET LES FINS



\* Nombre moyen de variables d'une catégorie influençant directement l'ensemble des variables d'une autre catégorie (exprimé en "moyenne" et pourcentage).

Nous pouvons donc faire deux remarques majeures à partir de ces observations. Premièrement, le schème interprétatif de M. Côté semble cohérent en ce sens qu'aucune variable considérée comme fin n'exerce d'influence sur les moyens et les origines et qu'aucune variable considérée comme moyen n'influence directement une variable d'origine. Cette cohérence se confirme par l'absence de boucles à l'intérieur de l'ensemble des relations entre les variables. En effet, dans la carte cognitive de M. Côté, nous ne retrouvons aucune

variable exerçant indirectement de l'influence sur elle-même (c.-à-d. qu'il n'existe aucune relation telle que:  $A \rightarrow B$ ,  $B \rightarrow C$  et  $C \rightarrow A$ ).

Deuxièmement, l'importance des variables de fin pour M. Côté se confirme par le pourcentage élevé des variables tant d'origine (90,6 %) que de la catégorie des moyens (96,4 %) qui les influencent directement. Cette assertion est appuyée par les commentaires exprimés librement par M. Côté lors de la troisième entrevue. En effet, ses commentaires concernant les variables ont porté uniquement sur les quatre variables de fin.

#### 5.2.2.2 Relations directes entre variables et mini-carte

L'utilisation de la mini-carte permet d'illustrer les relations qu'une variable entretient avec les autres. La figure 5.2 présente la mini-carte de la variable #13, "concordance entre votre évaluation de vos progrès et celle de votre superviseur"<sup>26</sup>. Avant de commenter cette mini-carte, soulignons qu'elle ne présente que les liens d'influence directs (de type  $A \rightarrow B$ ) et ne tient pas compte des liens indirects (de type  $A \rightarrow C \rightarrow B$ ).

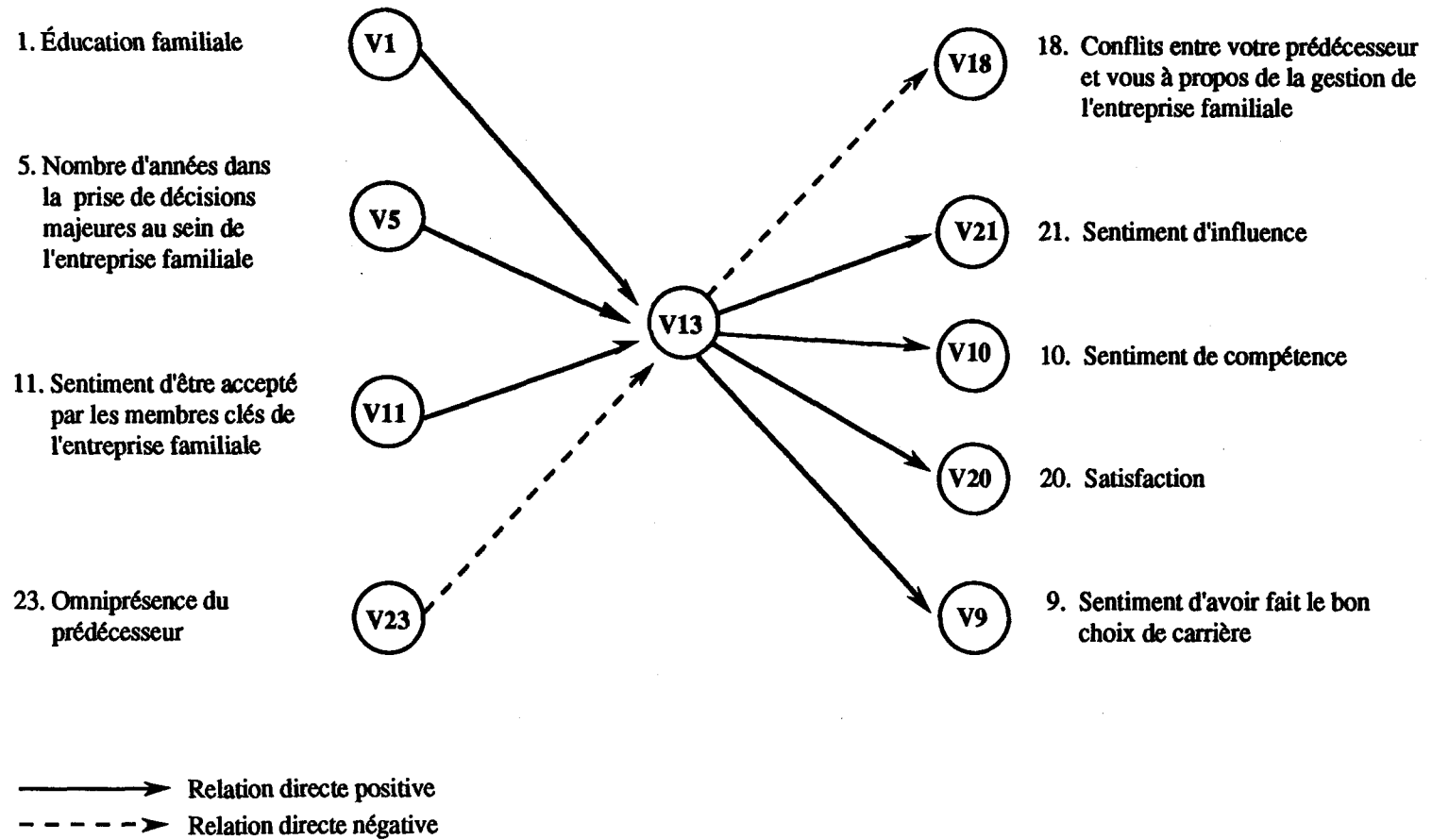
---

<sup>26</sup> Nous avons choisi d'illustrer la mini-carte avec cette variable pour deux raisons: (a) elle constitue un exemple type en comportant des relations positives et négatives; (b) elle entretient des relations avec un petit nombre de variables, ce qui facilite la compréhension du lecteur.



FIGURE 5.2

MINI-CARTE DE LA VARIABLE #13  
"CONCORDANCE ENTRE L'ÉVALUATION DE VOS PROGRÈS ET CELLE DE VOTRE SUPERVISEUR"



Selon les perceptions de M. Côté, la faible valeur totale (extrant + intrant) de la variable "concordance de l'évaluation" semble signifier qu'il n'y accorde que peu d'importance. Toutefois, l'examen de la mini-carte de cette variable révèle que M. Côté considère que, plus il s'entend avec son père à propos de ses progrès comme successeur, plus il voit augmenter sa satisfaction, son sentiment d'influence, son sentiment de compétence et son sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière. Ces quatre variables représentent les fins poursuivies par M. Côté et, suite aux commentaires déjà formulés dans les sections précédentes, elles semblent les plus importantes à ses yeux. De plus, M. Côté a établi un lien qui indique que moins il s'entend avec son père à propos de son évaluation, plus les conflits entre lui et son père augmentent (#18). Cette dernière variable ("conflits avec le prédécesseur") influence négativement à son tour les quatre variables de fin. Alors, bien que la concordance de l'évaluation semble de moindre importance pour M. Côté, on remarque qu'elle influence les variables qu'il perçoit comme étant ses fins (et qu'il estime les plus importantes) en plus d'influencer directement une variable qui à son tour influence ces variables de fin.

D'autre part, les variables exerçant une influence directe sur la concordance de l'évaluation permettent d'observer des relations d'influence positive provenant de l'éducation familiale et du nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures dans l'entreprise familiale. Il est intéressant de noter que le "sentiment d'être accepté par les membres clés" précède la "concordance de l'évaluation" dans la chaîne de causalité. M. Côté semble donc considérer que bien s'entendre avec les employés clés prime sur le fait de bien s'entendre avec son père sur ses progrès comme successeur. De plus, la valeur totale de la variable "sentiment d'être accepté par les membres clés" est supérieure à celle de la variable "concordance de l'évaluation" (16 versus 9). Enfin, M. Côté indique que plus son père est

omniprésent dans l'organisation, moins il est possible que leur évaluation de ses progrès concorde.

L'examen de cette mini-carte a permis d'examiner en détail les variables entretenant des relations directes d'influence avec la variable "concordance de l'évaluation". Il a aussi fourni l'occasion de s'interroger sur l'importance de cette variable en confrontant sa faible valeur totale aux liens qu'elle entretient avec des variables considérées importantes par M. Côté.

Compte tenu du grand nombre de liens obtenus et de l'objectif de l'étude, il n'apparaît pas pertinent d'illustrer et de discuter les mini-cartes des 19 variables. Toutefois, comme les mini-cartes ne permettent pas d'observer les inconsistances comprises dans la carte cognitive de M. Côté, nous traitons, dans la section qui suit, de variables faisant l'objet d'inconsistances.

#### 5.2.2.3 Les inconsistances

Bougon *et al.* décrivent une inconsistance comme suit:

... une augmentation dans une variable peut causer une augmentation d'une autre variable si l'influence suit un sentier, mais engendrera une diminution de cette même variable si l'influence suit un autre sentier (1977:619, notre traduction).

Les résultats obtenus révèlent la présence d'inconsistances. Notre objectif n'est pas de toutes les relever mais bien d'en prendre conscience et d'examiner en quoi elles affectent l'interprétation de la carte cognitive de M. Côté.

À cette fin, nous allons examiner les sentiers menant de la variable #1, "éducation familiale" à la variable #11, "sentiment d'être accepté par les employés clés de l'entreprise familiale"<sup>27</sup>.

Le lien direct d'influence de la variable #1 sur la variable #11 est positif. Toutefois, comme nous pouvons le constater dans le tableau 5.5, selon les sentiers menant de la variable #1 à la variable #11, les résultats de l'influence peuvent être soit positif soit négatif. Cette influence contraire d'une variable sur une autre ainsi que le nombre de sentiers existant (15) indiquent à la fois la présence d'inconsistances dans la carte cognitive de M. Côté et la complexité de son schème cognitif.

Si pour M. Côté, l'éducation familiale reçue est un déterminant influençant positivement son acceptation par les membres clés de l'entreprise familiale (#11), des pressions exercées par ses parents pour orienter sa carrière dans l'entreprise familiale (#2) et l'omniprésence de son père dans la gestion de l'entreprise (#23) viennent, selon sa perception, réduire son acceptation. Il est toutefois intéressant de souligner que la variable #2 n'est pas directement reliée à la variable #11. Cela indique, d'une part, que M. Côté croit que les pressions de ses parents pour qu'il joigne l'entreprise familiale n'exercent pas d'influence directe sur son acceptation par les membres clés; d'autre part, il perçoit que ces mêmes pressions influencent négativement trois variables (#3, #4 et #5)<sup>28</sup> qu'il considère comme des déterminants de son acceptation par les membres clés.

---

<sup>27</sup> Nous avons choisi ces deux variables car: (a) elles ont toutes deux une valeur totale très élevée (16); (b) elles influencent directement les 4 variables de fin; (c) l'une influence les 7 variables de la catégorie les moyens, l'autre 6 sur 7; (d) comme nous sommes contraint d'analyser manuellement les sentiers, nous retenons une variable influencée (#11) avec une faible valeur extrant.

<sup>28</sup> Ces trois variables sont reliées à des expériences de travail dans l'entreprise familiale: "travail à temps partiel dans l'entreprise familiale" (#3), "diversité des responsabilités dans le travail à temps plein dans l'entreprise familiale" (#4) et "nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures au sein de

**TABLEAU 5.5**  
**INFLUENCES POSITIVES ET NÉGATIVES DE LA VARIABLE #1**  
**SUR LA VARIABLE #11 SELON LES SENTIERS**

SENTIERS (Numéro des variables impliquées)	Résultats de l'influence	
	Positive	Négative
1 → 11	+	
1 → 2 → 3 → 11		-
1 → 2 → 4 → 11		-
1 → 2 → 4 → 19 → 5 → 11		-
1 → 2 → 5 → 11		-
1 → 2 → 23 → 11		-
1 → 3 → 11	+	
1 → 4 → 11	+	
1 → 4 → 19 → 5 → 11	+	
1 → 5 → 11	+	
1 → 6 → 11	+	
1 → 6 → 4 → 11	+	
1 → 6 → 4 → 19 → 5 → 11	+	
1 → 6 → 19 → 5 → 11	+	
1 → 23 → 11		-
15 sentiers	9	6

→ Relation positive  
 → Relation négative

Enfin, le nombre de sentiers menant à une variable augmente avec le nombre de variables qui l'influencent directement (Ford et Hegarty, 1984: 284). Nous pouvons alors imaginer la complexité de l'analyse de la structure cognitive de M. Côté qui comporte 132 liens directs entre 19 variables dont 7 d'entre elles ont des valeurs intrants supérieures à 10.

---

l'entreprise familiale" (#5). Toutes trois influencent directement et positivement le "sentiment d'être accepté par les membres clés" (#11).

À elles seules, l'analyse et l'interprétation des inconsistances présentes dans une carte cognitive d'une telle complexité pourraient être l'objet de sujets de recherche. Par exemple, dans leur étude impliquant les croyances des musiciens du groupe Utrecht Jazz Orchestra, Bougon *et al.* (1977) constatent que les variables de fin présentent moins d'inconsistances que les variables d'origine. Ces résultats sont-ils généralisables? La présence d'inconsistances révèle-t-elle de l'ambiguïté de la part de M. Côté? Est-il conscient de l'existence de ces inconsistances? Le fait de mesurer le poids et l'importance des variables et des relations aurait-il pour effet de réduire les inconsistances? d'en évaluer la portée?

Jusqu'à maintenant, nous avons analysé et interprété la carte cognitive de M. Côté en relation avec les valeurs intrant et extrant. Nous avons aussi présenté des techniques d'analyse des relations entre les variables (mini-carte, sentiers) et introduit la notion d'inconsistances. Dans la prochaine section, nous discutons les résultats obtenus.

### **5.3 DISCUSSION**

Comme les variables introduites dans la carte cognitive de M. Côté proviennent d'un modèle exploratoire basé sur la revue de littérature, nous effectuons, dans cette section, une comparaison entre les résultats obtenus et le modèle. Ce faisant, nous commenterons la méthodologie utilisée.

#### **5.3.1 Similitudes entre la carte cognitive de M. Côté et la revue de littérature**

La figure 5.3 nous permet de visualiser qu'à l'exception des variables #9 "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" et #10 "sentiment de compétence" (nous reviendrons ultérieurement sur ces différences), la position occupée par les variables dans la carte cognitive de M. Côté correspond à la position qu'elles occupent dans le modèle exploratoire.

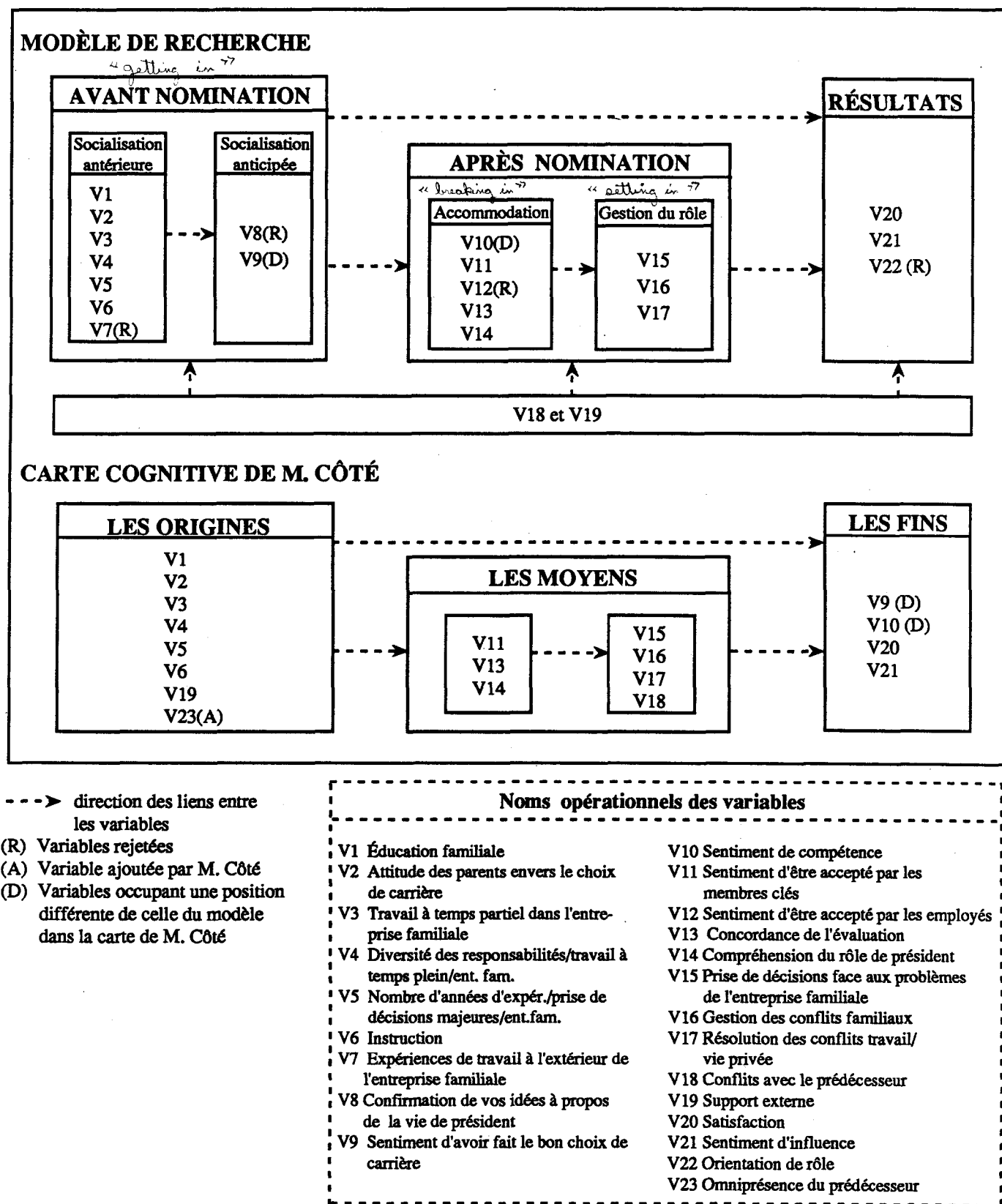
De plus, les relations que les variables entretiennent entre elles confirment un postulat formulé à l'effet que les variables d'une étape n'ont de l'influence que sur les variables de cette même étape ou sur celles des étapes subséquentes.

Un second postulat accompagnant le modèle concerne les variables #18 "conflits avec le prédécesseur" et #19 "support externe". Nous avons présumé que ces deux variables pouvaient s'influencer entre elles et influencer les variables des autres étapes.

Dans la carte cognitive de M. Côté, la variable #18, "conflits entre prédécesseur et successeur" se retrouve, selon notre modèle, à l'étape "gestion du rôle", au même titre que les variables suivantes: "la résolution de problèmes et de conflits liés à l'entreprise" (#15), "les conflits familiaux liés à l'entreprise" (#16) et les "conflits travail/vie privée" (#17). Selon les perceptions de M. Côté, plus les conflits avec son prédécesseur augmentent moins il a le sentiment d'être à l'aise pour gérer les problèmes de l'entreprise (#15) et moins il a le sentiment d'être à l'aise pour gérer ses conflits entre le travail et sa vie privée (#17). De plus, les conflits avec le prédécesseur influencent négativement les quatre variables de fin "sentiment d'influence" (#21), "sentiment de compétence" (#10), "satisfaction" (#20) et "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" (#9). Les facteurs provoquant l'augmentation des conflits avec son prédécesseur sont reliés à ses expériences dans l'entreprise familiale antérieures à sa prise du rôle de successeur (soit: "diversité des responsabilités/travail à temps plein/entreprise familiale" (#4), "nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures dans l'entreprise familiale" (#5) et "l'omniprésence du prédécesseur" (#23)). Enfin, les facteurs contribuant directement à réduire les conflits avec son prédécesseur sont: "son sentiment d'être accepté par les membres clés" (#11), "l'instruction" (#6), "la concordance de l'évaluation" (#13) et "la compréhension de son rôle" (#14).

FIGURE 5.3

COMPARAISON SCHEMATIQUE DE LA CARTE COGNITIVE DE M. CÔTÉ  
ET DU MODÈLE DE RECHERCHE





La variable "support externe" (#19) (c'est-à-dire provenant de personnes extérieures à l'entreprise familiale) se retrouve parmi les variables d'origine de la carte de M. Côté. Il perçoit que le support lui venant de l'extérieur l'aide à résoudre les problèmes reliés à l'entreprise, les conflits familiaux reliés à l'entreprise, ses conflits entre le travail et la vie privée ainsi qu'à mieux comprendre son rôle de président. De plus, M. Côté établit un lien d'influence positive direct de la variable "support externe" vers les quatre variables de fin et une variable d'origine soit "le nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures au sein de l'entreprise familiale" (avant sa prise de rôle).

En plus de confirmer la position et la direction des relations entre les variables des différentes étapes de notre modèle, la carte cognitive de M. Côté apporte un point de vue que nous n'avons pas rencontré dans la littérature. Selon les auteurs consultés (voir section 2.1.3.3), le support externe est considéré comme un événement s'introduisant dans la socialisation du successeur après sa nomination. M. Côté indique que le support externe peut être relié à des événements précédant la nomination du successeur en établissant un lien avec la variable "nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures au sein de l'entreprise familiale" (#5). De plus, la littérature consultée traite principalement des liens entre le support externe et le développement d'habiletés de gestion. Les résultats obtenus confirment ce type d'influence du support externe mais, il est intéressant de noter que M. Côté perçoit que cette variable exerce une influence directe sur sa satisfaction.

### **5.3.2 Différences entre la carte cognitive de M. Côté et la revue de littérature**

Nous désirons souligner trois différences majeures entre la carte cognitive de M. Côté et le modèle de recherche. La figure 5.3 les fait ressortir:

1. Quatre variables présentes dans le modèle de recherche sont absentes de la carte cognitive de M. Côté: "expériences de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale" (#7), "confirmation de vos idées à propos de la vie de président" (#8), "sentiment d'être accepté par les employés" (#12) et "orientation de rôle" (#22).
2. M. Côté a ajouté une variable à celles que nous lui avons présentées: "omniprésence du prédécesseur" (#23).
3. Les variables "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" (#9) et "sentiment de compétence" (#10) occupent des positions différentes de celles du modèle de recherche dans la carte cognitive de M. Côté.

#### **Variables absentes de la carte de M. Côté**

Nous ne pouvons conclure que le rejet des quatre variables indique qu'elles n'ont pas d'importance aux yeux de M. Côté. Nous les avons retirées tôt dans le processus de collecte de données, soit après la première entrevue (voir section 4.2.1.4).

De plus, nous avons noté que les énoncés de deux d'entre elles ont nécessité des explications supplémentaires: "confirmation de vos idées à propos de la vie réelle du président de l'entreprise familiale" (#8) et "orientation de rôle" (#22). Comme l'ont souligné Ford et Hegarty (1984: 28), le peu de liens établis par M. Côté concernant ces deux variables peut s'expliquer par le fait que, étant générées par le chercheur, elles n'aient pas été significatives à ses yeux.

Les deux autres variables retirées sont: "travail à l'extérieur de l'entreprise familiale" (#7) et "sentiment d'être accepté par l'ensemble des employés" (#12). Les énoncés de ces deux variables ne présentent aucune ambiguïté apparente. Cela peut suggérer qu'elles ont peu

d'importance aux yeux de M. Côté, mais d'autres raisons peuvent expliquer leur rejet. L'une d'entre elles est le fait que nos critères de rejet des variables reposaient uniquement sur les valeurs intrant et extrant des variables comme mesure de leur importance. Une autre raison peut être reliée aux événements vécus par M. Côté. Par exemple, les expériences de travail qu'il a vécues à l'extérieur de l'entreprise familiale furent très limitées et n'avaient rien en commun avec les responsabilités et les tâches d'un président d'entreprise familiale. En ce qui concerne les employés de l'entreprise, la nature occasionnelle de leur emploi peut expliquer la faible importance de leur acceptation pour M. Côté. Il est donc plausible d'accepter qu'il n'ait établi que peu de liens impliquant ces deux variables.

### **Variable ajoutée par M. Côté**

Le fait que M. Côté ait ajouté une variable au contenu de sa carte cognitive doit être examiné dans son contexte. Lors de la deuxième entrevue, M. Côté fut invité à commenter des liens entre deux variables seulement dans les cas où ils différaient de ceux exprimés lors de la première rencontre. Dès lors, il est permis de croire que s'il avait commenté systématiquement chacune des relations, il aurait sans doute ajouté plus d'une variable dans sa carte cognitive.

Suite aux remarques que nous venons de formuler concernant les variables rejetées et la variable ajoutée par M. Côté, nous devons signaler qu'avec une approche non structurée dans laquelle M. Côté aurait lui-même choisi les variables, nous aurions probablement obtenu une carte cognitive différente. De nouvelles variables seraient apparues et certaines, présentes dans la carte actuelle, n'auraient pas été évoquées.

### **Position différente de deux variables**

La troisième différence importante entre la carte cognitive de M. Côté et notre modèle de recherche concerne la position dans le flux de causalité des variables #9 et #10, soit respectivement "le sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" et "le sentiment de compétence". Ces deux variables sont pour M. Côté des fins de son processus de socialisation. Elles ont toutes deux été introduites dans le modèle suite à l'adaptation du modèle de socialisation de Feldman (1976A).

Dans le modèle exploratoire, la variable "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" renvoie à la variable "congruence" du modèle de Feldman qui, par opposition aux résultats que nous avons obtenus, se situe au début de la chaîne de causalité de son modèle contingent de socialisation. La principale cause expliquant cette différence réside dans le fait que les deux études ont été effectuées dans des contextes de socialisation différents.

L'étude de Feldman fut menée auprès du personnel technique d'un hôpital (40 % de l'échantillon était employé dans cet hôpital depuis moins d'un an et 60 % depuis plus d'un an) comparativement à M. Côté qui est en contact avec l'entreprise qu'il dirige depuis son enfance.

Feldman classe la variable "congruence" dans l'étape de "socialisation anticipée" qu'il décrit comme étant l'étape où l'employé transmet, obtient et évalue de l'information et prend des décisions à propos de son emploi. Dans le cas de M. Côté, nous pouvons présumer que lorsqu'il a accepté (à 22 ans) de devenir le successeur de son père il a eu à ce moment-là le sentiment de faire le bon choix de carrière ou qu'il a accepté en raison de son sentiment de responsabilité et d'attachement envers l'entreprise familiale et les membres de sa famille.

Les résultats de Birley (1986: 40-41) indiquent que parmi les enfants qui quittent l'entreprise familiale après leurs études, ceux qui décident d'y revenir invoquent le plus souvent des motifs reliés au sens des responsabilités familiales. L'histoire de M. Côté semble correspondre à cette réalité. Rappelons qu'il est revenu à l'entreprise familiale précipitamment lors de circonstances dans lesquelles la famille et l'entreprise avaient besoin de tous ses membres. De plus, dans les commentaires qu'il a formulés à la fin de la dernière rencontre, il mentionnait qu'à l'occasion, suite à des interrogations personnelles ou à des questions lui venant d'amis, il remettait en question son sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière. De plus, il ajoutait qu'il ne pourrait pas réorienter sa carrière à l'extérieur de l'entreprise familiale sans au préalable consulter les membres de sa famille car, croit-il, une telle décision de sa part aurait des effets importants sur eux.

Donc, comparativement aux sujets de l'étude de Feldman qui voient leur sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière précéder leur passage au travers du processus de socialisation, un successeur dans une PME F risque plutôt de percevoir les événements de son processus de socialisation comme des indicateurs lui permettant de confirmer qu'il a fait le bon choix. De plus, les sujets de l'étude de Feldman n'étaient probablement pas, dans le choix de leurs emplois, soumis à des motifs reliés à des sentiments de responsabilité et d'attachement envers l'organisation et les membres de l'organisation comme l'est un successeur dans une entreprise familiale. En effet, comme le souligne Wanous (1980: 93) le choix d'une organisation par un individu est fonction de l'attrait que l'organisation exerce sur lui et de sa perception des chances qu'il a d'être admis par l'organisation.

La variable #10, "sentiment de compétence" est elle aussi perçue par M. Côté comme une fin dans la séquence de causalité de son processus de socialisation alors qu'elle renvoie à une variable du modèle de Feldman située au début, soit dans l'étape "accommodation".

Cette différence, croyons-nous, s'explique principalement par les différents degrés de complexité qui caractérisent les fonctions remplies par les sujets de l'étude de Feldman et celles d'un successeur managériel dans une PMEF.

En effet, les résultats de Feldman (1976A: 447) révèlent que 50 % de ses sujets avaient complété avec succès<sup>29</sup> les deux premières étapes du processus de socialisation. Vingt-cinq pour cent de l'ensemble des sujets avaient complété avec succès les trois étapes de leur processus de socialisation. L'étude de Franklin *et al.* (1981: 23-24) montre, en contrepartie, que la majorité des 249 présidents de PME qu'ils ont interrogés soulignaient leur manque de compétence et de préparation pour assumer leur rôle et ce, bien qu'ils aient travaillé plusieurs années au sein de la compagnie.

Ces différences de complexité des tâches à accomplir sont bien illustrées par Porter, Lawler et Hackman:

Pour plusieurs types d'emploi dans les organisations, il est relativement simple de trouver quelqu'un qui peut et qui pourra accomplir les tâches. Pour d'autres occupations, c'est très difficile car cela exige une personne qui a plusieurs années d'expérience d'une nature très particulière. Cela est usuellement vrai pour les occupations du sommet de la hiérarchie dans toutes les organisations (1975:189, notre traduction).

La revue de littérature sur la socialisation d'un successeur a révélé la complexité des tâches d'un successeur dans une PMEF. En effet, la plupart des auteurs consultés (Christensen, 1979; Trow, 1961; Davis, 1968; Danco, 1975; Ambrose, 1983; Naud, 1986; Longenecker et Schoen, 1978; Ward, 1987) soulignent tous que la préparation d'un successeur nécessite des apprentissages échelonnés sur plusieurs années. Certains auteurs

---

<sup>29</sup> Selon Feldman (1976A: 436), une socialisation est complétée lorsqu'un individu a traversé les trois étapes de son modèle et qu'il a réglé favorablement les activités de la dernière étape soit "la gestion du rôle".

reconnaissent l'importance d'expériences diverses au sein de l'entreprise familiale<sup>30</sup> (travail à temps partiel avant la fin des études, occuper à temps plein des postes fonctionnels divers et être plusieurs années dans des fonctions impliquant la prise de décisions majeures pour l'entreprise).

De plus, le rôle du président d'une organisation est principalement associé à la résolution de problèmes et de conflits que lui seul peut gérer et qui exigent une solution ou une réponse claire et ultime (Bailey, 1967: 104). Dans ces décisions, le successeur doit tenir compte des intérêts, souvent divergents, de chacun des membres de la famille et de ceux de l'entreprise (Ward, 1987; Robidoux, 1980; Gaultier, 1980; Beckhard et Dyer, 1983).

Considérant la complexité du rôle d'un successeur, plusieurs auteurs (ainsi que plusieurs organismes agissant à titre de groupe support formé pour venir en aide aux présidents de PME) insistent sur l'importance, pour les successeurs, de recourir à du support externe à l'entreprise familiale<sup>31</sup>.

Il n'est donc pas étonnant que, dans la carte cognitive de M. Côté, le "sentiment de compétence" (#10) se retrouve à la fin de la chaîne de causalité de son processus de socialisation. De fait, dans les commentaires qu'il a ajoutés après avoir validé la carte cognitive, M. Côté a indiqué que son sentiment de compétence<sup>32</sup> était toujours en évolution et ce, même après 10 ans à la direction de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> Voir la revue de littérature, section 2.1.2.1 "les expériences de travail dans l'entreprise familiale".

<sup>31</sup> Voir la revue de littérature, section 2.1.3.3, "le support externe".

<sup>32</sup> Dans les propos qu'il nous a tenus, M. Côté associe son sentiment de compétence à l'acquisition des connaissances et habiletés suivantes: "savoir connaître ses forces et ses faiblesses; savoir aller chercher de l'aide (soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille); savoir connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise et des ses membres; savoir évaluer les ressources de l'entreprise; maîtriser les techniques de production et de conservation des sols".

Considérant ces remarques, il apparaît pertinent de croire que la position de la variable #10 "sentiment de compétence" dans la carte cognitive d'un individu puisse être fonction de la complexité de ses tâches (ou de la perception qu'il a de posséder plus ou moins les compétences requises pour les exécuter).

La conclusion du mémoire est présentée au prochain chapitre.



## **CHAPITRE VI**

### **CONCLUSION**

Préoccupé par la problématique que soulève la préparation de la relève dans les petites et moyennes entreprises familiales (PMEF), nous avons constaté que les différents intervenants (dirigeants d'entreprises familiales, consultants et chercheurs) qui se sont intéressés ou qui s'intéressent au processus de socialisation d'un successeur possèdent chacun leur perception des étapes et des expériences que doit vivre le futur successeur. Cependant, ils semblent unanimes à reconnaître que la préparation de la relève représente un élément critique dont peut dépendre la survie de l'entreprise.

#### **La littérature consultée**

La littérature consultée traitant de la préparation de la relève dans les PMEF révèle que l'étude de cette problématique fut principalement orientée vers les thèmes tels que: le manque de planification, le choix du successeur, les rivalités fraternelles et les conflits de génération. La majorité des auteurs consultés s'accordent sur la nature à long terme de ce processus (voir entre autres: Christensen, 1979; Longenecker et Schoen, 1978; Danco, 1975; Ward, 1987). L'ensemble de leurs travaux a permis de dégager trois groupes d'influence dans le processus de socialisation du successeur: l'entreprise familiale, les membres de la famille et les facteurs externes à l'entreprise et à la famille.

Toutefois, cette littérature présente généralement le point de vue du propriétaire-dirigeant ou celui du chercheur. Des études que nous avons consultées, peu rapportent le

point de vue des successeurs à propos des étapes de socialisation qu'ils traversent avant, pendant et après leur arrivée au poste de dirigeant de l'entreprise familiale.

À partir de ce constat, nous avons formulé une question de recherche visant à tracer le portrait perceptuel d'un successeur identifiant les liens d'influence qu'il établit entre les événements pouvant intervenir dans son processus de socialisation et ceux existant entre ces événements et ses ajustements à son nouveau rôle.

Considérant l'absence de point de vue de successeurs, nous avons consulté des auteurs qui se préoccupent de socialisation organisationnelle (entre autres: Feldman, 1976A; Jones, 1986; Van Maanen et Shein, 1979; Nicholson, 1984). Nous avons ainsi identifié des ajustements d'un individu à son nouveau rôle résultant de la socialisation (satisfaction, influence mutuelle et orientation de rôle) et nous avons retenu un modèle contingent de socialisation (Feldman, 1976A) validé empiriquement permettant de compléter et de mieux articuler le modèle exploratoire de socialisation d'un successeur.

### **Le modèle de recherche**

Notre modèle exploratoire de recherche est donc le résultat de l'intégration de deux revues de littérature. Ce modèle de socialisation d'un successeur comporte 19 variables correspondant à des événements que vit le successeur dans son processus de socialisation et 3 variables représentant des ajustements de ce dernier à son nouveau rôle. Le modèle distingue 4 étapes, constituant une séquence de cause à effet telle que les variables d'une étape ne peuvent qu'influencer les variables à l'intérieur d'une même étape et celles des étapes subséquentes.

Les deux premières étapes soit "socialisation antérieure" et "socialisation anticipée" sont antérieures à la nomination du successeur alors que les étapes "accommodation" (au rôle) et "gestion du rôle" sont postérieures à sa nomination.

L'étape de socialisation antérieure (7 variables) comprend les influences que le successeur subit provenant de l'éducation familiale, des attitudes de ses parents, de l'instruction et de ses expériences de travail tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise familiale.

L'étape de socialisation anticipée (2 variables) renvoie aux attentes que formulait le successeur envers le poste de président avant de l'occuper ainsi qu'à sa perception que ce poste répond à ses habiletés et à ses besoins.

C'est à l'étape d'accommodation au rôle (5 variables) que le successeur confronte les réalités du poste de président. Il doit apprendre ses tâches, se faire accepter par les acteurs clés et les membres de l'entreprise familiale, clarifier son rôle et subir l'évaluation de ses progrès.

Une fois ajusté aux exigences et aux tâches de son rôle, le successeur doit traverser l'étape de gestion du rôle (3 variables). À cette étape, il doit composer avec trois types de problèmes ou de conflits cruciaux: la résolution de problèmes reliés à l'entreprise, la gestion des conflits familiaux et la résolution des conflits entre son travail et sa vie privée.

Deux variables intégrées au modèle peuvent intervenir tout le long du processus: le support provenant de l'extérieur de l'entreprise et de la famille et les conflits avec le prédécesseur à propos de la gestion de l'entreprise.

Les trois variables identifiées comme étant des résultats possibles de la socialisation (ou ajustements au rôle) concernent la satisfaction générale du successeur, son sentiment d'avoir du pouvoir sur les activités et les membres de l'entreprise et sa manière de remplir son rôle en rapport avec celle de son prédécesseur.

### **Stratégie et méthodes de recherche utilisées**

Afin de confronter le modèle à la réalité vécue par un successeur, nous avons procédé à l'étude d'un cas et ce, à l'aide de la méthodologie des cartes cognitives.

Cette méthodologie est apparue appropriée: (1) elle consiste en une méthode permettant au chercheur de représenter graphiquement les liens d'influence entre un ensemble de variables telles que perçues par l'acteur (Ford et Hegarty, 1984); (2) on peut concevoir graphiquement les relations entre variables en un flux de causalité allant de variables d'origine vers des variables dites de fin (Bougon *et al.*, 1977); (3) et, la représentation graphique ainsi obtenue constitue une carte cognitive donnant une bonne compréhension des antécédents (les origines) et des conséquents (les fins) des comportements (les moyens) donc, du pattern des événements qui influencent le comportement (Briand, 1987).

M. Côté, sujet de l'étude, assume la direction d'une ferme de production de pommes de terre qui, en période de pointe, embauche 9 employés. La collecte de données a consisté à demander au sujet, dans le cadre d'entrevues structurées, d'établir les liens et le sens des relations entre chacune des paires de variables comprises dans le modèle exploratoire. Nous avons effectué 3 rencontres avec M. Côté totalisant 10.5 heures d'entrevue.

L'analyse et l'interprétation des résultats poursuivaient deux objectifs. Nous avons d'abord analysé et interprété la carte cognitive de M. Côté à l'aide des méthodes et des

techniques développées par Bougon *et al.* (1977) et Ford et Hegarty (1984). Ces méthodes concernent principalement l'utilisation des valeurs intrant (influences reçues) et extrant (influences exercées) des variables comprises dans la carte cognitive du sujet comme indicateurs de leur position dans le flux de causalité représentant le schème cognitif du sujet. Enfin, nous avons comparé les résultats obtenus au modèle de recherche en plus d'évaluer notre démarche méthodologique.

### **Les résultats obtenus**

Les principaux résultats obtenus sont les suivants:

1. La position occupée par les variables dans la carte cognitive de M. Côté correspond à la position qu'elles occupent dans le modèle exploratoire de socialisation d'un successeur managériel dans une PME (à l'exception de 2 variables soit: "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" et "sentiment de compétence").
2. Les relations que les variables de la carte de M. Côté entretiennent entre elles confirment un des postulats formulés indiquant que: les variables d'une étape n'ont de l'influence que sur les variables de cette même étape et sur celles des étapes subséquentes.
3. La variable "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" (correspondant à "congruence" dans le modèle) se retrouve comme une résultante (ou une fin) dans la carte cognitive de M. Côté alors que dans le modèle elle se situe à l'étape de socialisation anticipée (correspondant à une position de variable d'origine). La principale cause de cette différence réside dans le fait que nous avons utilisé cette variable dans un contexte différent de celui de l'étude de Feldman. En

effet, dans le cas des successeurs d'entreprises familiales, les motifs les amenant à occuper ce poste sont souvent reliés à des sentiments de responsabilité et d'attachement envers l'entreprise familiale (Birley, 1986: 40-41) alors que dans le cas d'individus choisissant un emploi dans une organisation leur étant étrangère, ce choix est généralement basé sur l'attrait que l'organisation exerce sur eux et leur perception des chances qu'ils ont d'être admis par l'organisation (Wanous, 1980: 93).

4. La variable "sentiment de compétence" (correspondant à "initiation au rôle" dans le modèle) se retrouve comme une variable de fin dans la carte cognitive de M. Côté alors que dans le modèle elle se situe à l'étape d'accommodation au rôle (correspondant à une position occupée par les moyens). Comme dans le cas de la variable "sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière", cette différence est imputable à l'utilisation d'une même variable dans deux contextes différents. En effet, la complexité de la tâche d'un dirigeant d'entreprise familiale nécessite une préparation s'échelonnant sur plusieurs années, voire même une vie (Christensen, 1979; Trow, 1961; Davis, 1968; Danco, 1975; Ambrose, 1983; Naud, 1986A; Longenecker et Schoen, 1978; Ward, 1987) alors que pour plusieurs types d'emplois moins complexes (c.-à-d. non reliés au management et à la survie de l'organisation) il est relativement facile de trouver quelqu'un ayant les compétences nécessaires pour en accomplir les tâches (Porter, Lawler, Hackman, 1975: 189).
5. Quatre variables comprises dans le modèle sont absentes de la carte cognitive de M. Côté soit: "réalisme", "orientation du rôle", "travail à l'extérieur" et "acceptation des employés". Les principales causes possibles expliquant le rejet

de ces variables sont les suivantes: (1) ces variables ayant été choisies et introduites dans la carte par le chercheur, il est possible qu'elles n'aient eu que peu de signification et d'importance pour notre sujet; (2) les critères de rejet de variables étaient fondés sur les valeurs intrant et extrant des variables comme unique mesure de l'importance des variables aux yeux du sujet.

6. La carte cognitive de M. Côté comprend 19 variables, dont une variable ("omniprésence du prédécesseur") qui s'est ajoutée à celles de notre modèle. La complexité de la carte de M. Côté se traduit par 132 liens directs (sur un total maximal possible de 171) entre les variables et la présence d'inconsistances (c'est-à-dire un effet contraire d'une variable A sur une variable B selon le sentier (les variables intermédiaires) qu'emprunte A pour atteindre B).

Le grand nombre de liens obtenus peut être attribuable au fait que des variables définies et présentées par le chercheur dans le cadre d'entrevues structurées aient généré une carte cognitive contenant des liens forcés. Cela a été vérifié par l'utilisation de questions ouvertes lors de la deuxième rencontre qui ont permis d'éliminer des liens directs apparents mais en réalité indirects, c'est-à-dire qu'une influence de la variable A sur une variable B existe seulement s'il y a la présence d'une (ou de plusieurs) variable(s) intermédiaire(s) entre A et B. (L'existence de tels liens a été observée seulement dans les cas où les relations formulées par le sujet différaient de celles établies lors de la première rencontre).

7. M. Côté accorde une très grande importance aux quatre variables de fin soit: "sa satisfaction", "son sentiment d'avoir du pouvoir et du contrôle sur les activités et les membres de l'entreprise", "son sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière" et son "sentiment de compétence". Il porte un intérêt particulier à la

résolution des problèmes organisationnels et à la gestion des conflits familiaux. Son acceptation par les membres clés de l'entreprise familiale dépend selon lui d'événements qui ont précédé sa nomination. Il considère cette acceptation nécessaire pour gérer les problèmes et les conflits (reliés à l'entreprise, à la famille et à son équilibre entre le travail et la vie privée) ainsi qu'à la résolution des conflits entre lui et son prédécesseur. Parmi les événements qui ont précédé sa nomination, M. Côté estime que l'éducation familiale reçue est le plus déterminant et accorde aussi beaucoup d'importance au fait d'occuper divers postes de responsabilité dans l'entreprise familiale ainsi que d'y détenir plusieurs années d'expérience dans la prise de décisions majeures.

### **Les limites de l'étude**

Considérant que notre étude repose sur un seul cas, et compte tenu des considérations méthodologiques précitées, les résultats obtenus ne s'appliquent qu'au cas étudié et ce, en tenant compte des remarques suivantes:

- (1) Une approche non structurée par laquelle le sujet aurait défini lui-même les variables aurait sans doute donné une carte cognitive contenant des variables différentes.
- (2) Nos mesures de l'importance des variables pour le sujet et de la perception qu'a le sujet d'exercer de l'influence sur les variables reposent uniquement sur les valeurs intrant et extrant des variables.
- (3) Nous avons obtenu avec des questions ouvertes des commentaires du sujet sur seulement 27 des 132 relations directes contenues dans sa carte cognitive.



Toutefois, les résultats obtenus se rapprochent des écrits consultés. Nous pouvons aussi souligner que, chez les successeurs managériaux dans les entreprises familiales, le sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière et le sentiment de compétence risquent de demeurer des préoccupations importantes et ce, plusieurs années après avoir effectué la transition.

### Champs de recherche

Le point de vue que nous avons adopté (celui du successeur), la méthodologie utilisée et les résultats obtenus ouvrent la porte aux chercheurs intéressés par la problématique de la préparation de la relève dans les PME.

Il serait intéressant d'obtenir le point de vue d'autres successeurs et de mettre en commun leurs expériences. Une autre façon d'aborder cette problématique serait peut-être de permettre à des successeurs, par le biais d'une méthodologie souple telle que celle que nous avons utilisée, de définir eux-mêmes les événements (et leur importance) de leur processus de socialisation. Il serait opportun d'explorer les moyens à prendre pour permettre aux successeurs de confirmer leur sentiment de faire le bon choix de carrière avant de prendre la relève et de confirmer leur sentiment de compétence le plus rapidement possible après leur entrée en fonction.

Des études pourraient être conduites afin de préciser le contenu des événements qu'englobe l'éducation familiale et leurs influences sur la socialisation des successeurs.

Cette problématique de la préparation de la relève sera certes encore l'objet d'études; en effet, elle permet difficilement au chercheur d'observer un processus durant toute une vie. Christensen, Danco et Ward y ont consacré une bonne partie de leur vie, d'autres suivront.

Dans l'étude de la problématique de la relève dans les entreprises familiales, il apparaît pertinent de continuer à explorer la perception de successeurs car, bien qu'ils soient les principaux acteurs concernés, leur point de vue est le plus négligé par les chercheurs. Pourquoi l'objet de la recherche n'en serait-il pas le sujet?

### **Nos apprentissages**

Ce mémoire de maîtrise aura permis d'apprendre peu de choses ... mais de grandes choses.

D'abord, la modestie et la sagesse requises pour faire de la recherche. Nous avons vu grand, nous avons rétréci et, en dépit de cela ... nous voilà aux prises avec 132 liens entre 19 variables et ... pas de logiciel pour traiter toute cette information.

Nous aurons appris à apprivoiser la solitude, les nuits blanches, les fins de semaine de congé et les semaines de vacances enfermés avec des bouquins, un ordinateur, une lampe et un crayon.

Nous aurons appris à reconnaître et à respecter la recherche scientifique par les efforts, la persévérance, la réflexion et l'imagination qu'elle exige.

Nous aurons appris qu'il est possible de faire de la recherche sans certitude quant au déroulement de toutes les étapes, sans statistiques, sans que le chercheur ne se sente limité dans sa créativité par la rigidité de ses méthodes et surtout, sans s'ennuyer.

Nous aurons appris aussi à apprécier un encadrement à la fois structuré et souple, exigeant et humain.

Enfin, nous aurons appris à lire, à réfléchir, à agir et à écrire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ambrose, David, M. "Transfer of the family-owned business", *Journal of Small Business Management*, janvier 1983, p. 49-56.
- Bailey, Joseph, C. "Clues for success in the President's Job", *Harvard Business Review*, vol. 45, no 3, mai-juin 1967, p. 97-104.
- Barnes, Louis, B., Hershon, Simon, A. "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, vol. 54, no 4, juillet/août 1976, p. 105-114.
- Beckard, Richard et Dyer, W. Gibb. *Managing Change in the Family Firm - Issues and Strategies*, *Sloan Management Review*, printemps 1983, p. 59-65.
- Birley, Sue. "Succession in the family firm: the inheritor's view", *Journal of Small Business Management*, juillet 1986, p. 36-43.
- Bougon, Michel *et al.* "Cognition in Organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, décembre 1977, p. 606-639.
- Briand, André. Document de travail inédit dans le cadre d'un séminaire doctoral traitant de la cartographie cognitive, Université Laval, 1987.
- Brim, Orville, G. et Wheeler, Stanton. *Socialization after Childhood: Two Essays*, Robert E. Krieger Publishing Company, 1976.
- Buchanan, Bruce. "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 1974, p. 533-546.
- Cambien, Stephan. "La succession du chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises", *Relations industrielles, revue trimestrielle*, vol. 14, no 2, PUL, Québec, avril 1959.
- Caplow, Theodore. *Principles of Organization*, Harcourt, Brace et World Inc., 1964.
- Choquette, Claude et Brunelle, Jean. *Le management de la PME*, Éditions Bo-Pré, St-Jean-sur-Richelieu, 1985.
- Christensen, Carl, Roland. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Arno Press, New York, 1979.
- Cogswell, Betty, E. "Some structural properties influencing socialization", *Administrative Science Quarterly*, 1968, p. 417-440.
- Cossette, Pierre. *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques chez des propriétaires-dirigeants de PME: une étude de cartographie cognitive*, Communication, ACFAS, Montréal, 1989.

- Danco, Leon. *Beyond Survival, A Business Owner's Guide for Success*, Reston Publishing Company, Prentice-Hall, États-Unis, 1975.
- Dansereau, Nicole. *L'influence de la dynamique familiale sur le fonctionnement d'une entreprise familiale*, HEC, mémoire de maîtrise, 1985.
- Davis, Stanley, M. "Entrepreneurial Succession", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, déc. 1968, p. 402-416.
- Dell'Aniello, Paul *et al.* *Problèmes de la continuité dans la PME québécoise*, Montréal, UQAM, 1977.
- Deslauriers, Jean-Pierre *et al.* *Les méthodes de la recherche qualitative*, PUQ, Québec, 1987.
- DeSmet, Michel. "Le groupement québécois d'entreprises: un réseau d'entraide pour entrepreneurs", *cahier spécial les Affaires*, Montréal, 17 oct. 1987, p. S-4.
- Dussault, Louis. *Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage*, rapport de recherche présenté à l'UQTR, août 1987.
- Emory, C. William. *Business Research Methods*, Irwin Inc., Homewood, Ill. 1976.
- Feldman, Daniel, C. "A contingency theory of socialization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976A, p. 433-454.
- Feldman, Daniel, C. "A practical program for employee socialization", *Organizational Dynamics*, vol. 57, no 2, 1976B, p. 64-80.
- Ford, Jeffery, D. et Hegarty, W. Harvey. "Decision maker's beliefs about the causes and effects of structure: an exploratory study", *Academy of Management Journal*, vol. 27, no 2, juin 1984, p. 272-291.
- Franklin, Stephen, G. *et al.* *International Council for Small Business, Conferences Proceedings, 26th Annual Meeting*, 1981, p. 18-24.
- Froment, Dominique. "Le parrainage: un outil efficace que les nouveaux entrepreneurs n'utilisent pas assez", *les Affaires*, 26 sept. 1987, p. 27.
- Gagné, Jean-Paul. "La relève dans les entreprises: d'abord le fils s'il est compétent", *les Affaires*, Montréal, 8 novembre 1986.
- Gallagher, D.I. "Quelle est la solution à la rivalité fraternelle", *Profits, BFD*, printemps 1988, vol. 7, no 4, p. 8.
- Gaultier, André. *Pérennité et succession dans les entreprises moyennes familiales*, éditions Hommes et techniques, France, 1980.

- Gélinier, Octave et Gaultier, André. *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, éditions Hommes et techniques, France, 1979.
- Hugron, Pierre. *La succession dans les entreprises familiales au Québec*, rapport de recherche no 83-22, HEC, nov. 1983.
- Jones, Gareth, R. "Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective", *Academy of Management Review*, vol. 8, no 3, 1983, p. 464-474.
- Jones, Gareth, R. "Socialization tactics, self-efficacy and newcomer's adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 2, 1986, p. 262-279.
- Learned, Edmund, P. "Problems of a new executive", *Harvard Business Review*, vol. 44, no 4, juillet-août 1966, p. 22-24.
- Longenecker, Justin, G. et Schoen, John E. "Management succession in the family business", *Journal of Small Business Management*, vol. 16, no 1, juillet 1978, p. 1-6.
- Massé, Gilles. "Croissance et dynamisme sont à la portée des entreprises familiales", *les Affaires*, Montréal, 7 nov. 1987.
- Naud, Julien. *Perceptions des dirigeants de PME familiales envers la relève et la succession*, étude commandée par le MIC et l'Institut de recherches politiques du Canada, Québec, octobre 1986A.
- Naud, Julien. *La relève et la succession dans les PME familiales québécoises*. Étude commandée par le MIC, Québec, 1986B.
- Nicholson, Nigel. "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, no 29, juin 1984, p. 172-191.
- Pascale, Richard. "The paradox of corporate culture. Reconciling ourselves to socialization", *California Management Review*, vol. XXVII, no 2, hiver 1985, p. 26-41.
- Peterson, Robert A. *et al.* "The public's definition of small business", *Journal of Small Business Management*, juillet 1986, p. 63-68.
- Porter, Lyman, W. Lawler III, Edouard, E. Hackman, Richard, J. *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, 1975.
- Profil des jeunes entrepreneur(e)s du Québec, ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, nov. 1987.
- Rioux, Christian. "Le choix de son successeur", *Revue Commerce*, no 12, déc. 1987, p. 61-69.
- Robidoux, Jean. *Les crises administratives dans les PME en croissance*, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1980.

- Robinson, Richard, B. Jr. "Measures of small firm effectiveness for strategic planning research", *Journal of Small Business Management*, avril 1983, p. 22-29.
- Robitaille, Luc. Les facteurs susceptibles d'influencer le succès ou l'échec suite à un changement au niveau du propriétaire-dirigeant dans la PME manufacturière québécoise, rapport de recherche présenté à l'UQTR, sept. 1986.
- Schein, Edgar, H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Mass. 1978.
- Selltiz, Claire *et al.* *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, les Éditions HRW, Montréal, 1977.
- St-Hilaire, Normand. "La semaine de la PME", cahier spécial les Affaires, Montréal, 17 oct. 1987, p. S-1.
- Toulouse, Jean-Marie. *L'entrepreneurship au Québec*, Presses HEC, Fides, Montréal, 1979.
- Trow, Donald, B. "Executive Succession in Small Companies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, sept. 1961, p. 228-239.
- Van Maanen, John et Schein, Edgar, H. "Toward a theory of organizational socialization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, 1979, p. 209-264.
- Wanous, John, P. *Organizational Entry*, Addison-Wesley, Mass. 1980.
- Wanous, John, P. *et al.* "Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 9, no 4, 1984, p. 670-683.
- Ward, John, L. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.

**ANNEXE A**  
**DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES DES VARIABLES**

## **DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES DES VARIABLES**

(telles que présentées au sujet)

### **1. Éducation familiale:**

Les habiletés et les principes qui vous ont été enseignés et transmis par vos parents pendant votre enfance et votre adolescence.

### **2. Attitude des parents envers votre choix de carrière**

Pressions plus ou moins fortes exercées par vos parents dans le but d'orienter votre choix de carrière dans l'entreprise familiale.

### **3. Travail à temps partiel dans l'entreprise familiale:**

Le travail à temps partiel que vous avez effectué dans l'entreprise familiale.

### **4. Diversité des responsabilités dans le travail à temps plein dans l'entreprise familiale:**

Le nombre de fonctions d'entreprise (ex.: production, ventes, comptabilité, finance, achats, gestion du personnel, relations publiques...) pour lesquelles vous avez eu des responsabilités dans le cadre de votre travail à temps plein dans l'entreprise familiale avant d'en être le dirigeant.

### **5. Nombre d'années d'expérience dans la prise de décisions majeures au sein de l'entreprise familiale:**

Le nombre d'années pendant lesquelles vous avez été directement impliqué dans la prise de décisions majeures au sein de l'entreprise familiale avant d'en être le dirigeant (changements majeurs dans les opérations ou les orientations de l'entreprise: plans de croissance, stratégie de marketing, nouveaux produits, méthodes de gestion, sélection de cadres...).



**6. Instruction:**

Études formelles sanctionnées par un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec (secondaire, collégial, universitaire ou autre).

**7. Travail à l'extérieur de l'entreprise familiale:**

Votre (vos) expérience(s) de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale

**8. Confirmation de vos idées à propos de la vie réelle du président de l'entreprise familiale:**

Les bons et les mauvais côtés de la vie du président de l'entreprise familiale sont les mêmes que ceux que vous aviez imaginés avant d'occuper ce poste.

**9. Sentiment d'avoir fait le bon choix de carrière:**

Sentiment que le poste de président de l'entreprise familiale correspond à vos habiletés et à vos besoins.

**10. Sentiment de compétence:**

Le fait de vous sentir compétent en tant que président c'est-à-dire de vous sentir en confiance dans l'exercice de vos fonctions.

**11. Sentiment d'être accepté par les membres clés de l'entreprise familiale:**

Le fait de vous sentir accepté et digne de la confiance des membres clés de l'entreprise familiale.

"Membres clés": ce sont des actionnaires ou des employés dont l'accord et le support sont importants lorsque vient le temps pour vous de prendre des décisions majeures concernant la gestion de l'entreprise.

## **12. Sentiment d'être accepté par l'ensemble des employés:**

Le fait de vous sentir accepté et digne de la confiance de l'ensemble des employés.

"L'ensemble des employés" comprend tous les employés à l'exception des membres clés.

"Membres clés": ce sont des actionnaires ou des employés dont l'accord et le support sont importants lorsque vient le temps pour vous de prendre des décisions majeures concernant la gestion de l'entreprise.

## **13. Concordance entre votre évaluation de vos progrès et celle de votre superviseur:**

Concordance entre l'opinion de votre superviseur et la vôtre à propos de vos forces et faiblesses et de vos progrès en tant que président.

"Le superviseur" peut être représenté de diverses façons: votre prédécesseur, un comité de direction (formel ou informel) ou une personne nommée à cet effet.

## **14. Compréhension de votre rôle de président:**

Le fait que vous vous sentiez à l'aise envers les membres clés de l'entreprise familiale en ce qui concerne les tâches que vous devez accomplir et la gestion de votre temps pour accomplir ces tâches.

"Membres clés": ce sont des actionnaires ou des employés dont l'accord et le support sont importants lorsque vient le temps pour vous de prendre des décisions majeures concernant la gestion de l'entreprise.

## **15. Prise de décision face aux problèmes de l'entreprise familiale:**

Le fait que vous vous sentiez à l'aise pour gérer et pour résoudre les problèmes rencontrés dans la gestion de l'entreprise (à l'exception des conflits familiaux).

"Problèmes rencontrés dans la gestion de l'entreprise": pris au sens large du terme, ces problèmes représentent les situations qui nécessitent une intervention ou une décision de la part du successeur (ex.: décisions d'investissement, de financement, gestion du personnel, gestion de conflits humains, relations avec les clients ou les fournisseurs, élaboration et mise en place de stratégies ou de changements...).

"Conflits familiaux": conflits entre les membres de la famille reliés à la propriété et à la gestion de l'entreprise (la famille doit être considérée au sens large c'est-à-dire: conjoint, enfants, parents, frères, soeurs, beaux-frères...).

#### **16. Gestion des conflits familiaux:**

Le fait que vous vous sentiez à l'aise pour gérer et pour résoudre les conflits familiaux reliés à l'entreprise.

"Conflits familiaux": conflits entre les membres de la famille reliés à la propriété et à la gestion de l'entreprise (la famille doit être considérée au sens large c'est-à-dire: conjoint, enfants, parents, frères, soeurs, beaux-frères...).

#### **17. Résolution des conflits travail/vie privée:**

Le fait que vous vous sentiez à l'aise pour gérer et pour résoudre les conflits entre votre travail et votre vie privée.

"Conflits entre le travail et la vie privée" sont à la fois de nature personnelle ou familiale (ex.: temps pour des loisirs personnels ou familiaux, temps accordé aux enfants ou au conjoint, vacances, congés, horaires de travail...).

#### **18. Conflits entre votre prédécesseur et vous:**

Mésententes entre votre prédécesseur et vous à-propos de la gestion de l'entreprise familiale.

#### **19. Support provenant de personnes extérieures à l'entreprise et à la famille:**

les contacts et les relations que vous avez entretenus (ou que vous entretenez) avec des personnes hors de l'entreprise et de la famille dans le cadre de vos activités comme employé de l'entreprise (avant ou après que vous occupiez le poste de président) ex.: le banquier, le comptable, des consultants, des groupements de gens d'affaires, des séminaires pour gens d'affaires...

**20. Satisfaction :**

le fait d'être , de façon générale, satisfait et heureux dans votre travail de président de l'entreprise familiale.

**21. Sentiment d'influence:**

votre sentiment d'avoir du contrôle et du pouvoir sur les membres et les activités de l'entreprise.

**22. Orientation de rôle:**

la correspondance plus ou moins grande entre vos façons de remplir le rôle de président et celles de votre prédécesseur (c'est-à-dire si vous remplissez votre rôle en ayant une mission, des objectifs, des stratégies et des méthodes de travail qui sont plus ou moins similaires à celles de votre prédécesseur).

## **ANNEXE B**

### **CANEVAS DE RENCONTRE PRÉLIMINAIRE AVEC LE SUJET**

## **CANEVAS DE RENCONTRE PRÉLIMINAIRE AVEC LE SUJET**

### **OBJECTIFS DE LA RENCONTRE**

1. Obtenir la participation du sujet à l'étude.

2. Vérifier si le sujet répond aux critères discriminants:

☐ successeur managériel d'une génération à l'autre (sans égard à la propriété du capital de l'entreprise) c'est-à-dire s'il assume la direction générale et la responsabilité de la gestion globale de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire qu'il détienne la majorité ou une partie des actions de l'entreprise.

☐ la famille immédiate du successeur (père, mère, frère, soeur) détient la majorité du capital de l'entreprise.

☐ il occupe le poste de PDG (ou tout autre titre équivalent à condition que le premier critère soit respecté) depuis au moins deux ans.

### **INFORMATIONS DONNÉES AU SUJET**

1. Cadre de la recherche

Mémoire de maîtrise en gestion des PMO à l'UQAC.

2. Objectif de la recherche

Apporter une contribution à l'avancement des connaissances en ce qui concerne la préparation de la relève dans les petites et moyennes entreprises familiales.

### 3. Moyen utilisé pour atteindre l'objectif

Obtenir la vision personnelle d'un président-directeur-général de PME qui a pris la relève de son père (ou de sa mère) à ce poste.

### 4. Méthode utilisée

Trois rencontres, sous forme d'entrevues, qui visent à établir votre vision personnelle sur les liens entre les divers événements de votre vie qui font partie de votre processus d'apprentissage et d'ajustement dans votre travail de président.

### 5. Déroulement des entrevues

- ☐ chacune des trois entrevues sera d'une durée variant entre 2 et 3 heures
- ☐ les entrevues doivent idéalement se tenir dans un endroit calme et se dérouler sans interruption ni dérangement, cela afin de ne pas perdre la concentration ni allonger inutilement la durée des entrevues
- ☐ avant chaque entrevue, des directives spécifiques vous seront données; elles sont simples et il est facile de répondre aux questions posées; je prendrai note des réponses, vous n'avez rien à écrire
- ☐ je vous demande de répondre honnêtement, franchement car c'est votre opinion personnelle qui compte; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, la bonne réponse c'est ce que vous pensez réellement.

### 6. Confidentialité

Je m'engage à respecter la confidentialité des informations recueillies. Exception faite de la circulation minimale du texte du mémoire de maîtrise qu'impose les exigences de l'université, aucune autre diffusion des résultats de notre étude ne sera faite sans votre consentement.

**ANNEXE C**  
**INSTRUCTIONS POUR LA PREMIÈRE ENTREVUE**



## **INSTRUCTIONS POUR LA PREMIERE ENTREVUE**

En me basant sur des lectures de revues, de journaux, de recherches et de compte rendus de colloques, j'ai sélectionné des éléments étant identifiés comme faisant généralement partie de la socialisation d'un successeur d'entreprise familiale depuis son enfance jusqu'à ce qu'il devienne président-directeur-général. Le but de l'étude est d'obtenir votre vision personnelle sur les liens d'influence que vous percevez entre ces éléments.

Cet exercice permettra d'établir avec vous une représentation graphique des liens de cause à effet (ou de cause à conséquence) compris dans votre socialisation de l'enfance jusqu'à aujourd'hui. La méthode de travail utilisée exige 3 rencontres avec vous et nous effectuons la première aujourd'hui.

- ☐ La rencontre devrait durer entre 2 et 3 heures au maximum.
- ☐ J'ai 22 variables à vous présenter. Votre travail consiste tout simplement à indiquer si selon vous il existe un lien entre les deux variables que je vous présente c'est-à-dire si l'une influence l'autre.

### **Instructions**

- 1 Répondez selon votre opinion, selon ce que vous pensez réellement.
- 2 Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seule votre opinion compte.
- 3 Je vous remets une variable avec sa définition .
- 4 Ensuite, je vous présente une autre variable et vous devez m'indiquer si selon vous l'une des deux variables exerce de l'influence sur l'autre. Vous répondez par oui ou par non. Si oui, vous m'indiquez la direction de la relation entre les deux variables (c'est-à-dire laquelle exerce une influence sur l'autre). Vous n'avez pas à fournir d'explications ou de détails mais seulement à indiquer quelle variable influence l'autre. Si vous croyez que les deux s'influencent mutuellement, vous devez choisir celle qui domine selon vous, c'est-à-dire celle dont l'influence est la plus forte.
- 5 Ne vous attardez pas trop sur la définition d'une variable. Aussitôt que vous en comprenez la signification, indiquez votre réponse.
- 6 Si vous n'êtes pas concerné personnellement par une variable, c'est-à-dire si vous n'avez pas vécu un événement, vous indiquez quand même si selon vous cette variable influence ou est influencée par celles que je vous présente. Par exemple, si vous n'avez jamais travaillé à temps partiel dans l'entreprise familiale vous devez quand même

m'indiquer si vous voyez un lien entre le travail à temps partiel dans l'entreprise familiale et les autres variables que je vais vous présenter.

- 7 Vous conservez la variable que vous avez entre les mains jusqu'à ce que nous l'ayons confronté à l'ensemble des autres variables.
- 8 Ensuite, nous recommençons le même exercice cette fois-là avec la deuxième variable que vous avez entre les mains et ainsi de suite. Nous établirons ainsi 231 liens ( $22 \times 21/2$ ).
- 9 Tout au long de l'entrevue, je vais inscrire vos réponses dans une matrice. Vous n'avez qu'à répondre, je note vos réponses.

#### ☐ AVANT DE COMMENCER NOUS FAISONS UN EXERCICE

Voici la variable: "Salaire d'un employé"

A) Existe-t-il une relation entre cette variable et la suivante "Motivation de l'employé"?

Si oui: laquelle de ces deux variables influence l'autre?

B) Existe-t-il une relation entre le "Salaire d'un employé" et la variable suivante: "Satisfaction de l'employé"?

Si oui: laquelle de ces deux variables influence l'autre?

Si les directives ne vous semblent pas claires, n'hésitez pas à me le dire et à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit.

## **INSTRUCTIONS POUR LA DEUXIEME PARTIE DE L'ENTREVUE**

Lors de la première partie de l'entrevue, vous avez identifié quels étaient selon vous les liens d'influence entre les variables et vous avez aussi précisé quelle variable exerçait de l'influence sur l'autre. Vous devez maintenant préciser le sens de ces relations.

### **Instructions**

- 1 Voici la matrice illustrant les liens que vous avez identifiés.  
Chacune des cases du triangle supérieur de la matrice est remplie soit par un "O", soit par un "A" ou un "B". Un "O" signifie qu'il n'y a aucune relation ou aucune influence qui s'exerce entre ces deux variables. Un "A" indique que la variable de la rangée exerce de l'influence sur celle de la colonne et un "B" indique que la variable de la colonne exerce de l'influence sur la variable de la rangée.
- 2 Nous allons reprendre toutes les relations que vous avez identifiées (c'est-à-dire toutes les cases marquées d'un A ou d'un B) et vous devez maintenant préciser le sens des relations, c'est-à-dire indiquer si l'augmentation d'une variable cause une augmentation ou une diminution de l'autre.
- 3 Nous commençons par la première rangée pour poursuivre dans l'ordre jusqu'à la dernière. Comme pour la première partie de l'entrevue, je vous remets une variable avec sa définition. Ensuite, je vous présente une autre variable et vous devez m'indiquer si selon vous l'augmentation d'une variable cause une augmentation ou une diminution de l'autre.
- 4 Si vous remarquez que les relations (O,A ou B) indiquées dans la matrice ne correspondent pas à ce que vous pensez réellement, vous pouvez en modifier le contenu en indiquant les changements que vous désirez y apporter. Vous pouvez effectuer des changements tout au long de cette entrevue. Vous pouvez aussi consulter les définitions des variables au besoin.
- 5 Répondez selon votre opinion, selon ce que vous pensez réellement. Il n'y a aucune bonnes ou mauvaises réponses, seule votre opinion compte.
- 6 Je vais inscrire vos réponses dans la matrice. Vous n'avez qu'à répondre, je note vos réponses.

### **☐ AVANT DE COMMENCER NOUS FAISONS UN EXERCICE**

Dans l'exercice précédent, vous m'avez indiqué que la variable "Salaire d'un employé" influence la variable "Satisfaction de l'employé"

Est-ce qu'une augmentation du salaire d'un employé cause une augmentation ou une diminution de sa satisfaction?

Si les directives ne vous semblent pas claires, n'hésitez pas à me le dire et à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit.

**ANNEXE D**

**MATRICE UTILISÉE LORS DE LA PREMIÈRE ENTREVUE:**

**- INSTRUMENT DE CUEILLETTE DE DONNÉES**

**- RÉSULTATS OBTENUS**

Annexe D

# V	Nom de la variable	# al	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Out	Ind	Tot
# V	Nom de la variable	# al	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	A	B	A+B
15	Prise déc./prob. entr. fam.	1	/	A+	A+	A+		A+	B+	B+		B+	B+	B-	B+	A+	B+	B+	B+	B+	A+	A+	B-	A+	8	11	19
9	Sentiment/bon choix carr.	2	B+	/	B+	B+			B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	0	19	19
21	Sentiment d'influence	3	B+	A+	/	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	A+	A+	B-		3	17	20
14	Compréh. rôle de président	4	B+	A+	A+	/			B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	A+	A+	B-	A+	5	14	19
22	Orientation de rôle	5			A-		/					B-	B-	B-			B-		B-	B-					1	6	7
12	Sentiment accep./employés	6	B+		A+			/		B+		B+	B+		B+	B+				B+	A+	A+			3	7	10
19	Support externe	7	A+	A+	A+	A+			/		A+					A+	B+			A+	A+	A+		A+	10	1	11
1	Education familiale	8	A+	A+	A+	A+		A+		/	A+	A+	A+	A-	A+	A+	A+	A+	A+		A+	A+	A-	A+	18	0	18
8	Confir. des id.vs vie prés.	9		A+	A+	A+			B+	B+	/	B+	B+	B-		A+	B+		B+	B+				A+	5	8	13
4	divers. resp./tr.t.plein/EF	10	A+	A+	A+	A+	A-	A+		B+	A+	/			A+	A+	B+				A+	A+		A+	12	2	14
3	Travail t. partiel/EF	11	A+	A+	A+	A+	A-	A+		B+	A+		/		A+						A+	A+			10	1	11
18	Conflits avec prédécesseur	12	A-	A-	A-	A-	A-			B-	A-			/	A-	A-		B-			A-	A-	B+	A-	11	3	14
11	Sentim. accep./memb. clés	13	A+	A+	A+	A+		A+		B+		B+	B+	B-	/	B+		B+		B+	A+	A+	B-	A-	8	8	16
16	Gestion des conflits fam.	14	B+	A+	A+	A+		A+	B+	B+	B+	B+		B-	A+	/	B+	B+		B+	A+	A+	B-	A-	8	10	18
6	Instruction	15	A+	A+	A+	A+	A-		A+	B+	A+	A+				A+	/		A+		A+	A+	B-	A+	13	2	15
13	Concordance de l'évaluation	16	A+	A+	A+	A+				B+				A-	A+	A+		/			A+	A+	B-	A+	10	2	12
7	Travail extérieur de EF	17	A+	A+	A+	A+	A-			B+	A+						B+				A+	A+	B-	A+	9	3	12
5	#an. expé./pr.déc. maj/EF	18	A+	A+	A+	A+	A-	A+	B+		A+				A+	A+				/	A+	A+	B-	A+	12	2	14
10	Sentiment de compétence	19	B+	A+	B+	B+		B+	B+	B+		B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	/	A+	B-	B+	2	17	19
20	Satisfaction	20	B+	A+	B+	B+		B+	B+	B+		B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	/	B-	B+	1	18	19
2	Attitude parents/ch. carr.	21	A-	A-	A-	A-				B-				A+	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A-	/		13	1	14
17	Résol. conf. trav./vie priv	22	B+	A+		B+			B+	B+	B+	B+		B-	B-	B-	B+	B+	B+	B+	A+	A+		/	3	13	16
																								S=	165	165	330
																								M=	7.5	7.5	15
																								MIN	0	0	7
																								MAX	18	19	20

## **ANNEXE E**

**MATRICE UTILISÉE LORS DE LA DEUXIÈME ENTREVUE  
(VARIABLES RETENUES APRÈS LA PREMIÈRE ENTREVUE)**

## Annexe E

	#V	15	9	21	14	19	1	4	3	18	11	16	6	13	5	10	20	2	17	Outd.	Ind.	Total
Nom de la variable	#al	1	2	3	4	7	8	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	A	B	A+B
Prise déc./prob. entr. fam.	1	/	A+	A+	A+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	A+	B+	B+	B+	A+	A+	B-	A+	7	10	17
Sentiment/bon choix carr.	2	B+	/	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	0	17	17
Sentiment d'influence	3	B+	A+	/	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	A+	A+	B-		3	13	16
Compréh. rôle de président	4	B+	A+	A+	/	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	A+	A+	B-	A+	5	12	17
Support externe	7	A+	A+	A+	A+	/						A+	B+		A+	A+	A+		A+	9	1	10
Education familiale	8	A+	A+	A+	A+		/	A+	A+	A-	A+	A+	A+	A+		A+	A+	A-	A+	15	0	15
divers. resp./tr.t.plein/EF	10	A+	A+	A+	A+		B+	/			A+	A+	B+			A+	A+		A+	9	2	11
Travail t. partiel./EF	11	A+	A+	A+	A+		B+		/		A+					A+	A+			7	1	8
Conflits avec prédécesseur	12	A-	A-	A-	A-		B-			/	A-	A-		B-		A-	A-	B+	A-	9	3	12
Sentim. accep./memb. clés	13	A+	A+	A+	A+		B+	B+	B+	B-	/	B+		B+	B+	A+	A+	B-	A-	7	8	15
Gestion des conflits fam.	14	B+	A+	A+	A+	B+	B+	B+		B-	A+	/	B+	B+	B+	A+	A+	B-	A-	7	9	16
Instruction	15	A+	A+	A+	A+	A+	B+	A+				A+	/			A+	A+	B-	A+	10	2	12
Concordance de l'évaluation	16	A+	A+	A+	A+		B+			A-	A+	A+		/		A+	A+	B-	A+	10	2	12
#an. expé./pr.déc. maj/EF	18	A+	A+	A+	A+	B+					A+	A+			/	A+	A+	B-	A+	9	2	11
Sentiment de compétence	19	B+	A+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	/	A+	B-	B+	2	15	17
Satisfaction	20	B+	A+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+	B+	B+	B+	/	B-	B+	1	16	17
Attitude parents/ch. carr.	21	A-	A-	A-	A-		B-			A+	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A-	/		12	1	13
Résol. conf. trav./vie priv	22	B+	A+		B+	B+	B+	B+		B-	B-	B-	B+	B+	B+	A+	A+		/	3	11	14
																			t=	125	125	250
																			m=	6.9	6.9	13.9

**ANNEXE F**  
**INSTRUCTIONS POUR LA DEUXIÈME ENTREVUE**



## INSTRUCTIONS POUR LA DEUXIEME ENTREVUE

A partir des réponses que vous m'avez fournies lors de la première entrevue, j'ai construit la carte cognitive de votre processus de socialisation, c'est à dire une matrice contenant les liens entre les variables que je vous avais présentées et ce, tels que vous me les avez indiqués.

La rencontre d'aujourd'hui vise à vérifier si la carte cognitive que j'ai tracée correspond à ce que vous pensez réellement.

Elle devrait durer entre 2 et 3 heures au maximum. Nous procéderons de la même manière que lors de la première entrevue.

### **Instructions**

- 1 Répondez selon votre opinion, selon ce que vous pensez réellement.
- 2 Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seule compte votre opinion personnelle.
- 3 Je vous remets une variable avec sa définition .
- 4 Ensuite, je vous présente une autre variable et vous devez m'indiquer si selon vous l'une des deux variables exerce de l'influence sur l'autre. Vous répondez par oui ou par non. Si oui, vous m'indiquez la direction de la relation entre les deux variables (c'est-à-dire laquelle exerce une influence sur l'autre). Vous n'avez pas à fournir d'explications ou de détails mais seulement à indiquer quelle variable influence l'autre. Si vous croyez que les deux s'influencent mutuellement, vous devez choisir celle qui domine selon vous, c'est-à-dire celle dont l'influence est la plus forte.
- 5 Pour chacune des relations que vous allez identifier, je vais vous demander de préciser le sens des relations, c'est-à-dire indiquer si l'augmentation d'une variable cause une augmentation ou une diminution de l'autre.
- 6 Ne vous attardez pas trop sur la définition d'une variable. Aussitôt que vous en comprenez la signification, indiquez votre réponse.
- 7 Si vous n'êtes pas concerné personnellement par une variable, c'est-à-dire si vous n'avez pas vécu un événement, vous indiquez quand même si selon vous cette variable influence ou est influencée par celles que je vous présente. Par exemple, si vous n'avez jamais travaillé à temps partiel dans l'entreprise familiale vous devez quand même m'indiquer si vous voyez un lien entre le travail à temps partiel dans l'entreprise familiale et les autres variables que je vais vous présenter.
- 8 Vous conservez la variable que vous avez entre les mains jusqu'à ce que nous l'ayons confronté à l'ensemble des autres variables.
- 9 Ensuite, nous recommençons le même exercice cette fois-là avec la deuxième variable que vous avez entre les mains et ainsi de suite.

- 10 Pendant cette entrevue, il est possible que je vous demande d'expliquer plus en détail certaines relations entre deux variables.
- 11 Vous n'avez qu'à répondre, je note vos réponses.

### **□ AVANT DE COMMENCER NOUS FAISONS UN EXERCICE**

Voici la variable: "Salaire d'un employé".

Existe-t-il une relation entre cette variable et la suivante: "Satisfaction de l'employé"?

Laquelle de ces deux variables influence l'autre?

Est-ce qu'une augmentation du salaire d'un employé cause une augmentation ou une diminution de sa satisfaction?

Si les directives ne vous semblent pas claires, n'hésitez pas à me le dire et à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit.

**ANNEXE G**  
**MATRICE DES RÉSULTATS OBTENUS**  
**APRÈS LA DEUXIÈME ENTREVUE**

## Annexe G

																						Outd.	Ind.	Total
Nom de la variable	# V	1	2	3	4	5	6	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	23	A	B	A+B	
Education familiale	1	/	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+		A+	A+	A+		16	0	16	
Attitude parents/choix carr.	2	B+	/	A-	A-	A-		A-	A-						A-			A-	A-	A+	9	1	10	
Travail t. partiel./EF	3	B+	B-	/				A+	A+	A+		A+	A+	A+				A+	A+		8	2	10	
divers. resp./tr.t.plein/EF	4	B+	B-		/		B+	A+	A+	A+		A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+		11	3	14	
#an. expé./pr.déc. maj/EF	5	B+	B-			/		A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	A+	B+	A+	A+		11	3	14	
Instruction	6	B+			A+		/	A+	A+	A+		A+	A+	A+	A+	A-	A+	A+			11	1	12	
Sentiment/bon choix carr.	9	B+	B-	B+	B+	B+	B+	/	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	B+	B+		0	17	17	
Sentiment de compétence	10	B+	B-	B+	B+	B+	B+	A+	/	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	A+	B+		2	15	17	
Sentim. accep./memb. clés	11	B+		B+	B+	B+	B+	A+	A+	/	A+	A+	A+	A+	A+	A-		A+	A+	B-	10	6	16	
Concordance de l'évaluation	13	B+				B+		A+	A+	B+	/					A-		A+	A+	B-	5	4	9	
Compréh. rôle de président	14	B+		B+	B+	B+	B+	A+	A+	B+		/	A+	A+	A+	A-	B+	A+	A+	B-	8	8	16	
Prise déc./prob. entr. fam.	15	B+		B+	B+	B+	B+	A+	A+	B+		B+	/	A+	A+	B-	B+	A+	A+	B-	6	10	16	
Gestion des conflits familiaux	16	B+		B+	B+	B+	B+	A+	A+	B+		B+	B+	/	A+		B+	A+	A+	B-	5	10	15	
Résol. conf. trav./vie privée	17	B+	B-		B+	B+	B+	A+	A+	B+		B+	B+	B+	/	B-	B+	A+			3	11	14	
Conflits avec prédécesseur	18				B+	B+	B-	A-	A-	B-	B-	B-	A-		A-	/		A-	A-	B+	6	7	13	
Support externe	19	B+			B+	A+	B+	A+	A+			A+	A+	A+	A+		/	A+	A+		9	3	12	
Satisfaction	20	B+	B-	B+	B+	B+	B+	A+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B-	B+	/	B+	B-	1	17	18	
Sentiment d'influence	21	B+	B-	B+	B+	B+		A+	A+	B+	B+	B+	B+	B+		B-	B+	A+	/	B-	3	13	16	
Omniprésence/prédécesseur	23		B+							A-	A-	A-	A-	A-		A+		A-	A-		8	1	9	
																		Total			132	132	264	
																		Moyenne			6.95	6.9	13.9	

**ANNEXE H**  
**INSTRUCTIONS POUR LA TROISIÈME ENTREVUE**

## INSTRUCTIONS POUR LA TROISIEME ENTREVUE

A partir des réponses que vous m'avez fournies lors des deux premières entrevues, j'ai construit la carte cognitive de votre processus de socialisation c'est-à-dire une représentation graphique des liens entre les variables que je vous ai présentées et ce, tels que vous me les avez indiqués.

La rencontre d'aujourd'hui comporte 3 objectifs:

- ☐ Vérifier si la carte cognitive que j'ai tracée correspond à ce que vous pensez réellement.
- ☐ Vous permettre d'ajouter des précisions et des commentaires sur des variables ou sur des relations entre variables.
- ☐ Obtenir quelques informations à propos de l'entreprise que vous dirigez et des données biographiques à votre sujet. Ces données me permettront d'apporter des précisions supplémentaires au contenu de votre carte cognitive et à la présenter dans son contexte particulier c'est-à-dire individu-famille-entreprise.

Dans un premier temps, je vais soumettre à votre approbation la carte cognitive que j'ai construite à partir de vos réponses et ensuite je vais vous poser quelques questions à propos de vous et de votre entreprise.

La rencontre devrait durer entre 2 et 3 heures au maximum.

### **Instructions**

A. Avant d'examiner la représentation graphique de votre carte cognitive, nous allons vérifier tous les deux si les liens et le sens des relations contenu dans la matrice qui a servi à noter vos réponses correspondent à ce que vous pensez réellement.

- 1 Répondez selon votre opinion, selon ce que vous pensez réellement.
- 2 Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seule compte votre opinion personnelle.
- 3 Je vous remets une variable avec sa définition .
- 4 Ensuite, je vous présente une autre variable et vous devez m'indiquer si selon vous l'une des deux variables exerce de l'influence sur l'autre. Vous répondez par oui ou par non. Si oui, vous m'indiquez la direction de la relation entre les deux variables (c'est-à-dire laquelle exerce une influence sur l'autre). Vous n'avez pas à fournir d'explications ou de détails mais seulement à indiquer quelle variable influence l'autre. Si vous croyez que les deux s'influencent mutuellement, vous devez choisir celle qui domine selon vous, c'est-à-dire celle dont l'influence est la plus forte.

- 5 Pour chacune des relations que vous allez identifier, je vais vous demander de préciser le sens des relations, c'est-à-dire indiquer si l'augmentation d'une variable cause une augmentation ou une diminution de l'autre.
- 6 Ne vous attardez pas trop sur la définition d'une variable. Aussitôt que vous en comprenez la signification, indiquez votre réponse.
- 7 Si vous n'êtes pas concerné personnellement par une variable, c'est-à-dire si vous n'avez pas vécu un événement, vous indiquez quand même si selon vous cette variable influence ou est influencée par celles que je vous présente. Par exemple, si vous n'avez jamais travaillé à temps partiel dans l'entreprise familiale vous devez quand même m'indiquer si vous voyez un lien entre le travail à temps partiel dans l'entreprise familiale et les autres variables que je vais vous présenter.
- 8 Vous conservez la variable que vous avez entre les mains jusqu'à ce que nous l'ayons confronté à l'ensemble des autres variables.
- 9 Ensuite, nous recommençons le même exercice cette fois-là avec la deuxième variable que vous avez entre les mains et ainsi de suite.
- 10 Vous n'avez qu'à répondre, je note vos réponses.

#### **□ AVANT DE COMMENCER NOUS FAISONS UN EXERCICE**

Voici la variable: "Salaire d'un employé".

Existe-t-il une relation entre cette variable et la suivante: "Satisfaction de l'employé"?

Laquelle de ces deux variables influence l'autre?

Est-ce qu'une augmentation du salaire d'un employé cause une augmentation ou une diminution de sa satisfaction?

Si les directives ne vous semblent pas claires, n'hésitez pas à me le dire et à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit.

**B.** Voici une représentation graphique de votre carte cognitive ou de votre perception de votre processus de socialisation

Comment lire cette représentation graphique:

1. Trois catégories de variables sont identifiées et encadrées soit: "Origines", "Moyens" et "Résultantes" (ou fins).  
Les origines sont des variables qui représentent vos antécédents ou des événements qui influencent vos comportements et vos actions.  
Les moyens sont des variables qui représentent les comportements et les actions que vous adoptez afin d'atteindre vos objectifs ou d'obtenir les résultats que vous recherchez.

Les résultantes sont des variables qui représentent les résultats que vous désirez atteindre. Ils sont donc des éléments qui motivent vos actions et sont conséquents de vos actions.

## 2. A l'intérieur de chacune des catégories

-les variables sont représentées par un rectangle incluant le nom de la variable et, entre parenthèses, les valeurs indegree et outdegree. Par exemple, la variable #1 (0,16), "éducation familiale" ne reçoit pas d'influence d'aucune variable (indegree=0) et influence 16 variables (outdegree=16).

-les relations positives entre deux variables sont illustrées par une flèche à trait plein et les relations négatives par une flèche à trait pointillé. Par exemple, une augmentation de la variable #19 provoque une augmentation de la variable #5 (flèche à trait plein) alors qu'une augmentation de la variable #2 provoque une diminution de la variable #3 (flèche pointillée).

3. Les relations entre variables de catégories différentes sont illustrées par des flèches (à trait plein ou pointillé) portant les numéros des variables influençant la variable ciblée par la pointe de la flèche. Par exemple, la variable 15 est influencée positivement par les variables 1, 3, 4, 5 et 19 et influencée négativement par la variable 23.

Prenez le temps d'examiner votre carte cognitive; vous pouvez poser les questions qui vous viennent à l'esprit; vous pouvez consulter les définitions des variables. Avez-vous des commentaires ou des remarques concernant les variables et les relations entre les variables?



**ANNEXE I**

**QUESTIONS OUVERTES LORS DE LA TROISIÈME ENTREVUE**

## QUESTIONS OUVERTES

Nous avons établi et validé ensemble la représentation de votre perception de votre processus de socialisation à titre de successeur managériel dans l'entreprise familiale. Je désirerais obtenir quelques informations supplémentaires à propos de l'entreprise que vous dirigez ainsi que quelques données biographiques à votre sujet.

Ces données nous permettront d'apporter des précisions supplémentaires au contenu de votre carte cognitive et à la présenter dans son contexte particulier c'est-à-dire individu-famille-entreprise.

## QUESTIONS

1. Quels ont été vos premiers contacts avec les activités de la ferme familiale?
2. Quels ont été vos premières expériences de gestion des activités de la ferme familiale?
3. Voulez-vous me reconstituer la chronologie de vos études et de vos expériences de travail?

4. J'aimerais maintenant que vous me parliez de votre entreprise...

Les produits? les services?

Le nombre d'employés réguliers? occasionnels?

Le statut juridique?

Les membres du conseil d'administration? les actionnaires?

5. Comment entrevoyez-vous le développement et l'avenir de votre entreprise?  
votre avenir personnel dans l'entreprise?