



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-09 E4

Cession-transmission d'établissements hôteliers : dualité des relations et attitudes managériales combinées des cédants et des repreneurs

CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Marie-Christine Chalus-Sauvannet
21 avenue Guy de Collongue
69130 Ecully
Internet : mcchalus@wanadoo.fr

Maître de Conférences
Chercheur associé au CERAG
IUT Valence / UPMF Grenoble

Cession-transmission d'établissements hôteliers : dualité des relations et attitudes managériales combinées des cédants et des repreneurs

Résumé :

L'objectif de notre étude est de comprendre le processus de transmission et de reprise d'établissements hôteliers de type « familial ». Les contingences financières et fiscales ne sont pas toujours les plus discriminantes en matière de transmission. La difficulté à préparer et céder son entreprise afin de mettre en place une nouvelle direction, apte à en assurer la pérennité, est réelle. Plusieurs particularités émergent telles que l'écart entre l'âge des cédants et celui des repreneurs qui implique souvent des méthodes de travail différentes, le fait « *qu'un nouveau dirigeant entre physiquement dans les murs d'une entreprise qu'il ne peut pas connaître, et qu'il a affaire à des salariés habitués à la façon de travailler du cédant* » (Deschamps, 2002), ou encore la relation parfois étroite qu'entretiennent certains clients, accoutumés et parfois fidélisés par les services proposés, avec le responsable de l'hôtel. Ainsi, la capacité du dirigeant à préparer la cession de son entreprise puis à en assurer le transfert proprement dit, de même que l'aptitude du repreneur à analyser la situation et le contexte humain et financier de la structure semblent être des facteurs déterminants de réussite. Ainsi, nous nous interrogeons sur les facteurs clés de succès ou d'échec de la cession-transmission d'hôtels de dimension « familiale » souvent fortement sensibles à la dimension humaine (affectif du cédant, habitudes des salariés, besoins des clients, attitude du repreneur, ...).

Pour cela, une étude qualimétrique a été conduite sur une population d'hôteliers de 39 établissements. Ainsi, après avoir positionné les bases théoriques de notre problématique concernant la transmission et la reprise de petites entreprises et notamment les aspects de la socialisation organisationnelle, nous présenterons le contexte du secteur et de l'échantillon choisi, puis, nous développerons notre méthode de recherche et les résultats de l'étude qui permettront ensuite, de mettre en évidence certains facteurs de réussite ou d'échec dans la gestion des ressources humaines de la transmission et la reprise d'établissement hôtelier de type « familial ».

Toute entreprise a pour finalité de se développer, croître et, à terme, être cédée ou transmise. Par convention, nous réserverons le terme de transmission aux opérations réalisées dans un périmètre limité à la famille des cédants et aux salariés de l'entreprise et celui de cession aux opérations réalisées avec des tiers extérieurs à ce périmètre. La cession ou la transmission d'une entreprise conduit à un changement de pouvoir sans que les éléments primordiaux de cette entreprise ne disparaissent. L'activité de l'entreprise continue avec ses moyens et sa clientèle, l'élément du changement restant le dirigeant. La pratique semble rencontrer de nombreux obstacles pour cette opération qui figure parmi les plus complexes (Deschamps, 2002) et peut même mettre en péril l'entreprise (Chaineau, 1989). Elle dévoile, en effet, un aspect économique et financier indéniable mais aussi une donnée humaine particulièrement importante.

Les motivations du cédant peuvent être multiples. Notons les trois principales : le départ à la retraite, l'opportunité de réaliser une opération financière intéressante et la volonté de changer d'activité. Le départ à la retraite reste la motivation la plus importante. Selon une enquête réalisée en 2004 par l'ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie), 45% des chefs d'entreprise ont plus de 50 ans dont 12% plus de 60 ans¹ et l'on estime qu'environ 700000 entreprises vont changer de main dans les dix prochaines années². En l'occurrence, la cession ou la transmission est souvent le seul moyen pour le propriétaire-dirigeant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Cette recherche s'intéresse plus particulièrement au secteur de l'hôtellerie. L'évolution de la pyramide des âges de ce secteur, confirmée par une étude de l'INSEE, montre que la reprise est le principal mode d'installation des nouveaux hôteliers. Face à ce constat, notre intérêt s'est porté sur les problématiques de cession-transmission d'établissements hôteliers traditionnels³ et, notamment, sur la dualité des relations et des attitudes managériales des cédants et des repreneurs de ce secteur. Quels sont les modalités et les aspects psychologiques qui entourent la vente, comment la transition est-elle envisagée et quelles sont les modalités de l'accompagnement ? Pour cela, nous avons utilisé une méthode quantitative que nous avons complétée par des entretiens qualitatifs afin d'approfondir plus particulièrement certains points.

Dans ce contexte, l'objectif de notre recherche est de présenter dans une première partie le cadre d'analyse et la méthodologie utilisée, pour appréhender en seconde partie les résultats de notre étude exploratoire et d'alimenter la discussion.

1 – Transmission et socialisation organisationnelle

La reprise d'entreprise est une situation qui relève de l'esprit d'entreprendre et qui appartient au champ de l'entrepreneuriat (Fayolle, 2004). Elle peut être définie comme un processus par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante. Que l'entreprise soit saine ou en difficulté, les facteurs de succès d'une opération de reprise sont assez similaires : la motivation du repreneur, ses compétences et son professionnalisme, son réalisme et sa capacité stratégique (Gay, 2000).

Notre travail de recherche concernant la reprise d'un établissement hôtelier, s'intéresse à la socialisation organisationnelle (Boussaguet S., 2007 ; D'Andria A. et Chalus-Sauvannet M.-C., 2007). Celle-ci est avant tout un processus. Elle a lieu chaque fois qu'un individu change

¹ Résultats de l'enquête consulaire sur l'âge des dirigeants, janvier 2005

² L'interconsulaire (revue nationale des chambres de commerce et d'industrie et d'industrie), n°98 juin 2007

³ Les chaînes d'hôtels ont été exclues volontairement car elles ne correspondaient pas à notre problématique

de rôle ou franchit une «frontière » de l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979). Ainsi, l'individu reprenneur d'une organisation de nature familiale s'insère dans un processus de socialisation de manière plus ou moins forte et plus ou moins consciente. Un besoin de socialisation générale peut effectivement apparaître lorsqu'un changement important marque l'organisation telle l'arrivée d'un nouveau dirigeant (Lacaze, 2003). Si les théories de socialisation organisationnelle s'attachent, en général, plus à l'intégration des nouveaux salariés dans les organisations, des recherches sur la reprise d'entreprise (Boussaguet, Louart et Mantione-Valero, 2004) ou encore sur la triangulaire : reprenneurs, cédants et salariés (Deschamps, 2002) l'utilisent.

Ainsi, d'après ces auteurs, la socialisation est un processus enclenché dès l'entrée d'un nouveau membre. Or, la reprise d'une entreprise implique le remplacement d'un dirigeant par un autre, l'ancien dirigeant devant choisir le successeur capable de le remplacer. Grâce aux travaux précédemment évoqués, il devient possible d'assimiler ce processus à un processus de recrutement à la seule différence que l'individu ne « postule » pas à un poste de direction, mais à la reprise de l'entreprise dans sa globalité, se substituant, ainsi, à l'ancien dirigeant et prenant à son compte l'ensemble des responsabilités sociales et financières de ce dernier et les risques qui en découlent.

Les chercheurs ont distingué plusieurs phases dans la socialisation organisationnelle (Emery, 1990 ; Fischer, 1997) : la socialisation anticipée (qui a lieu avant même l'entrée dans l'organisation), l'entrée proprement dite et finalement, le management de son rôle (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1981). La phase la plus intense intervient au moment de l'entrée dans l'organisation (Feldman, 1981). Le concept de socialisation, processus d'acquisition par lequel les individus acquièrent les connaissances, les compétences et les dispositions qui font d'eux des membres plus ou moins efficaces d'un groupe social (Brim, 1966), a été importé, par les chercheurs en management stratégique, des travaux des sociologues. L'organisation est alors considérée comme une forme particulière de groupe social. Ainsi, Van Maanen et Schein (1979) définissent la socialisation organisationnelle comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend «les ficelles » d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* ». Cette définition montre que la socialisation organisationnelle correspond, en réalité, à un double processus de transmission et d'acquisition de connaissances et de compétences impliquant deux ensembles d'acteurs, l'organisation (acteur collectif) et le reprenneur.

Pour Louis (1980), « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation* ». Concernant le processus « reprenneurial », Deschamps (2002) distingue trois phases : la phase de décision, la phase de reprise (ciblage et négociation de la vente) et la phase d'entrée dans l'entreprise. Notre travail de recherche explore ces trois phases du double point de vue du reprenneur et du cédant. Toutefois, la deuxième phase amène quelques réserves : c'est, en effet, pour les acteurs interrogés, la plus « tabou » (et sujette au mensonge), la plus intime et la plus sensible. Le manque de fiabilité des éléments collectés, nous a conduits à en réduire son développement.

Ainsi, la socialisation organisationnelle est directement liée au problème de la rotation du personnel (Campion et Mitchell, 1983) dont les effets sont généralement néfastes, particulièrement quand il s'agit de l'équipe de direction, dont la qualité et l'efficacité du travail dans l'organisation sont avérées. Le dilemme de l'organisation pour intégrer et ensuite socialiser ses nouvelles recrues est de trouver le bon équilibre entre une socialisation trop forte nuisant à sa capacité d'innovation et une socialisation trop faible nuisant à sa cohésion.

Cette théorie est aussi valable pour le repreneur qui, trop soucieux de ne pas perturber l'ancienne organisation, peut, en se conformant trop à l'organisation antérieure, ne pas apporter une véritable valeur ajoutée à l'entreprise.

Les recherches sur le sujet (Bauer, Morrison et Callister, 1998; Ashford et Black, 1995; Ostroff et Kozlowsky, 1992) utilisent des variables plus directement liées au processus de socialisation, les «domaines de socialisation», qui correspondent aux différents éléments qu'il faut maîtriser ou connaître pour être socialisé dans une organisation. Il semble intéressant de reprendre ces domaines tels que Fisher (1986) les a définis, c'est-à-dire comme ce qui est appris et ce qui est modifié au cours du processus en correspondance directe avec les différentes dimensions de la socialisation organisationnelle. Ceux-ci peuvent être adaptés à la problématique du repreneur d'entreprise lors de la phase d'intégration.

Pour Fisher (1986), la socialisation est un apprentissage et un processus de changement. A son arrivée, la personne recrutée doit découvrir ce qu'il est important d'apprendre et de qui l'apprendre. L'auteur décrit le contenu de cet apprentissage en quatre points. Nous les reprenons, ici, en les adaptant à la problématique du repreneur.

Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture...

Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Schein (1978) affirme que l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation a lieu lorsque le «contrat psychologique» s'est établi de façon implicite entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter respectivement. En internalisant les valeurs de l'établissement, le repreneur affine son degré de compréhension des modalités de fonctionnement et de ce qui peut éventuellement les influencer.

Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés...

Une meilleure connaissance des salariés, la compréhension de leurs attitudes, la découverte des relations de pouvoir et des intérêts politiques de chacun et l'adoption d'un comportement approprié pour assurer une transition moins brutale font partie du processus de socialisation.

Les compétences et connaissances requises

Le secteur, que nous traitons ici, attire parfois des autodidactes. Aucun diplôme, en effet, n'est requis pour exercer cette activité. La réalité, cependant, montre qu'il est nécessaire d'acquérir des compétences et des connaissances tant en matière de ressources humaines qu'en règles de gestion pour exploiter un établissement hôtelier.

Le changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi

Le repreneur reconstruit son identité afin de se faire accepter par l'organisation en place et d'être reconnu en tant que dirigeant. Il peut travailler sur plusieurs axes en fonction de l'état de l'entreprise qu'il reprend : la confiance, la motivation, les capacités à développer la structure... Il doit aussi savoir transmettre ses attentes à ses collaborateurs.

Le changement personnel peut aussi se traduire par une modification de son comportement, de son mode d'interaction et de sa façon de se vêtir (Fisher, 1986). Concernant les services, l'apprentissage du comportement approprié face aux clients et des émotions à afficher (Rafaeli et Sutton, 1987) est particulièrement important.

Dans notre cas, l'étude de Lacaze et Roger (2000), nous apporte des éléments quant aux personnes travaillant au contact de la clientèle en France. Ils font apparaître quatre domaines de socialisation : la maîtrise de la tâche, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation et la définition du rôle face au client. Cette dernière dimension est spécifique et fondamentale pour un secteur comme l'hôtellerie où le contact avec la clientèle est essentiel. En effet, il faut découvrir quels sont les comportements à la fois adaptés aux clients et

cohérents avec l'image de l'entreprise. Dans ce milieu, il n'est pas rare que le contact avec le client soit chargé d'un fort contenu émotionnel.

Ainsi, l'objectif de notre étude est de comprendre le processus de transmission et de reprise d'hôtels-restaurants de type familial. Les contingences financières et fiscales ne sont pas toujours les plus discriminantes en matière de transmission. La difficulté à préparer et céder son entreprise afin de mettre en place une nouvelle direction apte à en assurer la pérennité, est réelle. Plusieurs particularités émergent, telles que l'écart entre l'âge des cédants et celui des repreneurs qui implique souvent des méthodes de travail différentes, le fait « *qu'un nouveau dirigeant entre physiquement dans les murs d'une entreprise qu'il ne peut pas connaître, et qu'il a affaire à des salariés habitués à la façon de travailler du cédant* » (Deschamps, 2002), ou encore la relation parfois étroite qu'entretiennent certains clients, accoutumés à un type de service donné, avec le responsable de l'hôtel. Ainsi, la capacité du dirigeant à préparer la cession de son entreprise puis à en assurer le transfert proprement dit, de même que l'aptitude du repreneur à analyser la situation et le contexte humain et financier de la structure semblent être des facteurs de réussite du processus.

Nous présentons dans la partie suivante le secteur qui nous intéresse ainsi que la méthodologie d'étude retenue.

2 – Présentation du contexte et méthodologie retenue

2.1. Structure du secteur retenu : l'industrie hôtelière

Généralités

Le flux des hôtels à céder semble être important du fait de l'âge de leurs propriétaires. Toutefois, il n'existe pas de statistiques qui permettent d'aborder avec précision cette question⁴. En effet, les fichiers et enquêtes économiques actuellement disponibles se focalisent plus sur les entreprises et leurs activités que sur leurs dirigeants et, seule, l'analyse des enquêtes démographiques permet de l'indiquer. Ainsi, on peut considérer, aujourd'hui, que près d'un chef d'entreprise sur deux est né pendant le « baby-boom » des années 1945/1950 entraînant, depuis le début des années 2000 et pour les dix années à venir, de nombreux départs à la retraite.

Concernant, les types d'établissements hôteliers, ils peuvent être classés en trois grandes familles :

- les hôtels indépendants : entreprises indépendantes dans leur gestion, souvent à structure familiale, dont le capital est détenu majoritairement par le chef d'entreprise (et/ou ses proches). Ils représentent 50% du nombre d'hôtels et 31 % du nombre des chambres ;
- Les chaînes volontaires : réseaux constitués par des hôteliers indépendants désireux de mener ensemble et sous une même enseigne des actions de promotion et de commercialisation. Ex : Les Logis de France, Châteaux et Hôtels de France, Best Western, Interhotel,... Ils représentent 32 % des hôtels et 27% des chambres ;

⁴ Concernant les statistiques existantes du secteur de l'hôtellerie, rappelons en préambule que les professionnels de l'industrie hôtelière utilisent un vocabulaire qui diffère de celui employé par l'INSEE ou le Ministère du Tourisme. L'Institut de la Statistique s'appuie sur la nomenclature d'activité française révisée le 31/12/2002, pour décrire l'industrie hôtelière. L'hôtellerie et la restauration font partie de la « branche T30 Cafés-Hôtels-Restaurants » et des « services aux particuliers ». L'INSEE publie chaque trimestre des indices de chiffre d'affaires, de prix, d'emploi, de défaillances d'entreprises..., pour ces activités. Nous utiliserons certaines de ces statistiques, mais toutes ne sont pas exploitables en rapport avec notre problématique.

- Les chaînes intégrées : réseaux d'hôtels créés et gérés dans une optique industrielle. Une société exploite un réseau d'hôtels avec des statuts juridiques différents : filiales, mandat de gestion, franchise. Ils représentent 18% des hôtels et 42 % des chambres.

Notre étude s'attache uniquement aux deux premières catégories, soit 82% du parc hôtelier et 58% des chambres. D'autres chiffres permettent de mieux saisir le poids économique de l'industrie hôtelière en France. Ainsi, en 2006, elle totalisait : 15 908 millions d'euros de chiffre d'affaires et employait 186 249 salariés pour une valeur ajoutée dégagée de 8 619 millions d'euros⁵.

Le parc des hôtels de tourisme au 1^{er} janvier 2008 :

Catégorie	Pas d'étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	Total
Hôtels	2092	1492	9468	3830	839	17721
Chambres	78752	33507	268120	171828	62325	614532

Source : Direction du Tourisme, Insee – partenaires régionaux

Les hôtels indépendants se ventilent comme suit par catégorie d'étoiles : 8,8 % en 0 étoile, 9,6 % en 1 étoile, 56,7 % en 2 étoiles, 21 % en 3 étoiles, 3,9 % en 4 et 4 étoiles luxe. Les hôtels classés se répartissent par espace géographique de la manière suivante : 16,4 % montagne, 19 % littoral, 27,3 % rural, 37,3 % urbain.

La comparaison avec les bases statistiques 2005 issues du même organisme⁶ montre que la part de l'hôtellerie indépendante reste majoritaire en volume (15 083 hôtels et 376 635 chambres) mais diminue de 2 % entre 2004 et 2005 au profit des chaînes et de 5,3 % entre 2001 et 2005. Une certaine fragilité de l'hôtellerie indépendante apparaît et s'explique notamment par :

- **la faible rentabilité et l'insuffisance de fonds propres** : l'investissement hôtelier nécessite des moyens financiers très importants amortissables sur le long terme. Or, les entreprises hôtelières indépendantes en sont souvent dépourvues ;

- **les difficultés d'adaptation de l'offre à la demande** : le maillage, la spécificité et la diversité de la petite hôtellerie sont des atouts importants pour la France. Toutefois, l'évolution de la demande vers une plus grande exigence de la clientèle en matière de confort et d'accueil implique un effort encore plus grand de la profession en matière de formation.

Une autre caractéristique du secteur concerne le coût de l'immobilier. Si l'on se réfère à une étude réalisée par le cabinet Deloitte sur le coût de l'investissement dans l'hôtellerie en 2006⁷, le coût en euros/chambre construite pour un hôtel 2* s'établit entre 55 000 et 60 500 euros pour un hôtel de 100 chambres. Ce coût intègre les travaux, les aménagements, le mobilier et l'équipement mais ne tient pas compte du coût très significatif du foncier. Il s'agit là d'une moyenne nationale qui doit être modulée en fonction de l'attractivité de la région ou de la ville concernées. Pour information, en 2003, en région parisienne, ce même coût d'investissement était compris entre 34 000 et 35 000 euros pour un hôtel 2 * de 60 chambres. Dès lors, on comprend aisément pourquoi les investisseurs du secteur préfèrent s'orienter vers une opération de reprise moins coûteuse et garantissant une rentabilité immédiate.

Nous développons maintenant, plus avant, certaines spécificités de l'hôtellerie familiale afin d'approfondir les éléments d'un contexte réellement sensible à la dimension humaine (affectif du cédant, habitudes des salariés, besoins des clients, attitude du repreneur, ...).

⁵ Source : Insee, enquête annuelle d'entreprise dans les services

⁶ Source : Direction du tourisme – Insee, partenaires régionaux (2005)

⁷ Source : l'Hôtellerie Restauration, 2 novembre 2007

Spécificité de l'hôtellerie familiale

L'hôtellerie familiale, comme son appellation le laisse entendre, cultive souvent l'esprit de famille, non seulement parce qu'elle est effectivement le plus souvent tenue en famille, mais aussi parce qu'elle utilise cette particularité dans ses rapports avec la clientèle. On la retrouve généralement dans des guides tels que « Les Logis de France » ou encore « L'Hôtellerie Familiale » qui revendiquent, entre autres, le cachet unique de chaque établissement (comme différenciation par rapport aux chaînes de type ACCOR), ou encore des savoir-faire perpétués sur plusieurs générations comme gage de qualité, de proximité et de convivialité. La personnalité du dirigeant et ses valeurs sont souvent à l'origine de la fidélisation de la clientèle. De même, ces hôtels se situent fréquemment dans des régions touristiques. Une des qualités de l'hôtelier doit être de pouvoir informer et guider ses clients dans la découverte de sa région et son appartenance à celle-ci semble être un critère recherché. Ainsi, « les Logis de France » demandent-ils à leurs adhérents de doter leurs établissements de spécificités régionales, telles que le menu du terroir - cuisine régionale uniquement - qui est obligatoire pour ceux qui possèdent un restaurant.

2.2. Méthodologie de la recherche : une approche quantitative doublée d'un approfondissement qualitatif

Approche quantitative choisie

Nous avons conduit une enquête sur une population d'hôtels-restaurants de type familial. Nous avons fait le choix d'un échantillon probabiliste. La sélection de l'échantillon, en effet, repose sur une procédure aléatoire. La méthode adoptée est celle de l'échantillon systématique sur la base de sondages de guides d'hôtels de nature familiale. Une sélection toutes les deux pages a été effectuée. Après vérification des paramètres des observations retenues, l'échantillon apparaît comme homogène avec une variance réduite. Ainsi, la taille de notre échantillon nous permet d'alimenter la discussion mais probablement pas de la généraliser.

L'échantillon obtenu ne présente pas d'écart majeur par rapport à la représentativité française.

Répartition de l'échantillon en fonction des étoiles détenues :

Etoiles	0	*	**	***
	2%	10,2%	76,9%	10,2%

Il convient de noter que nous n'avons interrogé aucun hôtel de type quatre étoiles. Ce type d'établissement, en effet, se trouve plus fréquemment dans les chaînes de luxe.

Le niveau de prix moyen des chambres de l'ensemble de l'échantillon recensé est au minimum de 45,5 euros et au maximum de 59,55 euros⁸. Nous avons constaté que la variation du prix dépend plus de l'attrait touristique lié à l'implantation de l'établissement que du nombre de ses étoiles. La totalité des établissements interrogés possèdent un restaurant et emploient un effectif moyen (incluant le responsable) de 7,6 personnes avec des variations parfois fortes en fonction de la saisonnalité.

La collecte des informations s'est effectuée au moyen d'un questionnaire. Le questionnaire permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponse au travers des questions dites « fermées ». C'est un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées (Thiétart, 1999). Deux questionnaires ont été réalisés pour cette étude : un

⁸ Echantillon prélevé dans des guides fournissant une fourchette des prix pratiqués par les établissements.

questionnaire de type « reprise » et un questionnaire de type « cession-transmission ». En effet, le choix de notre échantillon ne nous permettait pas de savoir si les personnes interrogées venaient d'acquérir leur établissement ou si elles s'inscrivaient dans une démarche de cession ou de transmission. Ainsi, la sélection et l'orientation vers un questionnaire plutôt qu'un autre s'opérait au moment de la phase introductive de l'entretien. Un pré-test des questionnaires et de l'échantillon a été effectué au préalable afin de corriger les éventuelles erreurs.

Nous avons fait le choix d'une administration par téléphone du fait, d'une part, des contraintes géographiques (l'ensemble du territoire français) qui ne nous permettaient pas d'envisager des entretiens en face à face et, d'autre part, du mode de fonctionnement du secteur étudié. La voie postale, en effet a été écartée sachant que sur un public de professionnels, les taux de retour sont encore plus faibles que pour une population standard. Par contre, cette population travaille en proximité et le responsable de l'hôtel-restaurant ou son conjoint répond fréquemment aux appels personnellement. Cette hypothèse s'est, d'ailleurs, vérifiée, puisque, dans 63 % des cas, nous avons été en contact direct avec le responsable, ce qui correspond au taux de retour de l'administration de notre questionnaire. Nous n'avons pas rencontré de problèmes particuliers quant à l'objection classique concernant les enquêtes par téléphone, à savoir l'anonymat. Le questionnaire, en effet, a été volontairement construit sans question touchant à la confidentialité et, à cet égard, aucune information concernant le prix de cession ou d'achat n'a été demandée. Nous nous sommes principalement intéressés aux aspects humains en rapport avec notre problématique.

Compléments qualitatifs

Les approches qualitatives sont jugées opportunes pour l'étude en profondeur des phénomènes (Denzin et Lincoln, 2000 ; Miles et Huberman, 1991). Elles semblent être considérées comme appropriées afin de compléter les éléments recueillis dans le cadre d'une étude quantitative qui traite pour partie des données de type comportementales et psychologiques. Le recours à cette méthode, qui se rapproche d'une logique d'expérimentations multiples (Yin, 1994) apparaît comme un moyen d'améliorer la validité externe et autorise les comparaisons. Il s'agit d'une recherche-action : ce type de recherche consiste à réaliser des observations sur le terrain, sans volonté d'engagement du chercheur dans l'action de l'entreprise (Plane, 2000).

Pour cette étude qualitative complémentaire, nous avons conduit des entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure afin d'approfondir des points recueillis au moment de l'administration des questionnaires. Ainsi, nous avons interrogé :

- l'ensemble du personnel d'un hôtel-restaurant de type familial venant d'être acheté à savoir : le repreneur, la réceptionniste, deux femmes de chambre, un cuisinier, un plongeur et deux serveuses ;
- deux enfants majeurs d'hôteliers ;
- 4 anciens hôteliers (notre échantillon quantitatif n'est constitué que de futurs cédants) ;
- 2 repreneurs récents ;
- 1 attaché à l'hôtellerie d'une chambre de commerce et d'industrie.

Malgré nos efforts, nous n'avons pu obtenir d'entretien avec une personne en situation d'achat.

Nous présentons les résultats de ces deux études croisées concernant les attitudes des cédants et des repreneurs.

3 – Dualité cédant/repreneur : résultats et discussion

Les motivations du repreneur

Le repreneur, contrairement au créateur, souhaite disposer immédiatement d'un outil économique. Un rapport de l'Agence pour la Création d'Entreprises (APCE)⁹ estime que les objectifs et les motivations du repreneur sont, outre la volonté d'entreprendre, l'envie d'indépendance, le goût du pouvoir et du risque et le sens du jeu... Les objectifs sont souvent ceux d'un investisseur. Pour satisfaire sa volonté d'entreprendre, le repreneur investit son capital financier dans un outil de production afin de le développer grâce à son savoir faire. Son objectif est de dégager des plus-values en capital à long terme et de s'assurer un flux de revenus réguliers, à court et moyen termes, sous forme de rémunération.

A la différence du créateur, il va chercher à valoriser rapidement, à son profit, ses compétences acquises pour prendre rapidement en charge et rentabiliser la structure existante. Il a souvent déjà exercé des responsabilités dans un hôtel-restaurant. L'achat d'un hôtel est parfois le fruit d'un « coup de cœur » ou plus raisonnablement le résultat de l'observation et de l'analyse de l'environnement. L'acquisition d'un outil professionnel correspondant à un projet personnel sur le moyen et le long terme constitue la principale motivation d'achat des repreneurs, sans intention spéculative. Leur objectif est majoritairement d'acquérir un établissement hôtelier dans le but de devenir propriétaire-dirigeant et de « mener leur affaire selon leur volonté ». Cette caractéristique est particulièrement marquée chez ceux qui sont issus du secteur. Cet « héritage culturel » les place assez naturellement en situation de devenir leur propre patron. Les enfants d'hôtelier en âge de travailler se détournent quelquefois de l'hôtel familial pour en créer un autre. C'est le cas, notamment, dans les fratries où les désaccords entre héritiers empêchent parfois une transmission du capital. C'est également le cas lorsque le cédant, souhaitant voir maintenue sa manière de travailler, rejette les innovations et/ou améliorations proposées par ses enfants et/ou héritiers. Ce conflit de générations peut décourager la volonté de reprise des descendants.

Au final, l'acquisition réalisée est le fruit d'une opportunité que les repreneurs ont su saisir. La recherche et l'identification de l'établissement s'est effectuée essentiellement par le bouche-à-oreille 41,7% et, dans une moindre mesure, par la presse (16,7%), par internet (8,3%) ou encore par le biais d'agences immobilières spécialisées (16,7%). Les 16,6% restant concernent les anciens ou actuels employés de l'établissement cible. L'analyse des réponses de notre échantillon permet de dégager trois principaux critères (classés par ordre d'importance) ayant influencé la décision d'achat :

- L'emplacement géographique (corrélé à l'aspect touristique) ;
- La notoriété de l'établissement ;
- Le chiffre d'affaires et la clientèle existante.

Paradoxalement cet achat, qui correspond souvent à un investissement important, est plus à un coup de cœur (54,5%), que la concrétisation d'un projet planifié (45,5%). En matière de prix, 66% d'entre eux affirment avoir acheté sans écart significatif par rapport à leur budget initial et avoir financé majoritairement la vente par un prêt (44,4%), un apport personnel (38,9%), voire la vente d'un bien (16,7%).

Attitude du cédant

⁹ APCE (2004), « Créer ou reprendre une entreprise », 17^{ème} édition, Les Editions d'Organisation, 663 pages ;

Notre échantillon quantitatif n'est constitué que de personnes toujours propriétaires de leur entreprise mais ayant pour objectif de la vendre à court ou moyen termes. Dès lors, nous leur avons demandé de se projeter dans les futures étapes et modalités de leur cession. Décider de vendre son établissement est sans doute la décision la plus importante mais aussi la plus déstabilisante qu'un entrepreneur puisse prendre. Elle surpasse la décision initiale prise par le dirigeant lorsqu'il a lui même créé ou repris cette structure. Cette décision est parfois prise dans de mauvaises conditions : par nécessité face à une situation qui se dégrade, ou parce qu'une opportunité se présente ne laissant que peu de temps à la réflexion ou encore par perte de motivation. Les chefs d'entreprise se projettent dans la vente car ils approchent de l'âge de la retraite pour 75,9% des cas. Les autres motivent leur décision par le souhait de rechercher une activité moins contraignante ou, et ce n'est sans doute pas sans rapport, pour céder à des pressions familiales. Cette décision de vendre se prend, d'ailleurs souvent, en famille (37,9%). Nos interlocuteurs jugent nécessaire de se donner un délai de réflexion avant la mise en vente de leur entreprise, qu'elle soit envisagée à très court terme (quelques jours), ou à plus long terme (quelques mois, voire quelques années). Dans 51,7% des cas, l'état du marché est un critère important et certains préfèrent attendre que celui ci soit encore plus favorable ce qui peut les amener à refuser de bonnes propositions à court terme. Concernant les modalités de mise en vente, ils opteraient de préférence pour une démarche directe par voie d'annonce dans la presse (33,3%) puis par agence (27 %) et enfin, par le bouche-à-oreille (15,8 %) qu'ils positionnent au même rang qu'internet. Ces résultats se démarquent des résultats observés chez les repreneurs, mais ils s'inscrivent dans la logique générale observée en matière de vente des affaires commerciales. Sur le point du délai nécessaire pour trouver un acquéreur, 37,9 % estiment qu'il leur faudra plus d'un an avant de conclure la vente contre 17,2% qui pensent qu'il ne faudra qu'une semaine environ. Ce délai dépend souvent de la situation géographique et du prix de vente de l'entreprise. Les anciens hôteliers que nous avons interrogés déclarent tous avoir cédé leur établissement un an en moyenne après avoir mis leur bien sur le marché. Ce délai peut s'expliquer par le maintien d'un prix de vente un peu élevé. L'évaluation du prix de vente reste un aspect épineux de la cession. La valorisation effectuée par le cédant tient compte des éléments d'exploitation mais aussi, souvent, de la valeur patrimoniale des biens immobiliers constitutifs de l'entreprise auxquels vient s'ajouter, dans la plupart des cas une « valeur affective » liée à l'investissement personnel du cédant tout au long de ses années d'activité (l'entreprise est souvent l'œuvre de toute une vie). L'introduction de cette « valeur affective » peut fausser l'objectivité du cédant sur la valeur de son affaire et entraîner une surestimation de celle-ci qui contribuera à allonger le délai de cession ou à abaisser le prix de vente. Ce dernier point peut engendrer des frustrations chez le cédant, lors de la cession qui peuvent devenir sources de perturbations lors de l'intégration du repreneur. L'enjeu financier est d'importance, car outre ce que nous venons d'évoquer, la vente de leur entreprise constitue, pour les hôteliers concernés, un capital retraite. La plupart des enfants du « baby boom », en effet, n'ont en général que peu cotisé, voire pas du tout à des régimes leur permettant de bénéficier d'un niveau de retraite satisfaisant.

L'attachement de l'entrepreneur à son entreprise peut donc être un élément important qui influence les conditions de la cession. Il est rare que le cédant ne soit pas attaché à ce qu'il a créé ou repris. Il a souvent façonné lui même les moindres détails de son entreprise et l'acte de vendre qui donne, de fait, le droit à un tiers de changer ces détails et d'imposer d'autres choix est parfois difficilement supportable. Par ailleurs, ils expriment un certain nombre d'angoisses, notamment sur la perte de leur reconnaissance sociale voire de leur statut social. Le statut d' « inactif » potentiel les effraie. Néanmoins, la majorité ressent la mise en vente comme un soulagement (69,6 %) contre 30,4% qui estiment qu'il s'agira d'un choix difficile. L'acquéreur idéal serait un professionnel du secteur (41,4%) ou une personne de la famille

(24,1%). Toutefois, 31% envisagent qu'il pourrait s'agir d'un « inconnu »¹⁰. Nous retrouvons cette forme d'indifférence sur d'autres thèmes abordés au cours des entretiens. Ainsi, quand nous leur avons demandé quelle serait leur réaction si les repreneurs changeaient le style de leur établissement : 62,1 % ne pensent ressentir que de l'indifférence, contre 10,3% seulement qui s'estimeraient mécontents. Dans le même esprit, notre échantillon voit dans la cession l'opportunité « d'un nouveau départ » (70,4%). Nos entretiens qualitatifs ont montré que les cédants proches de la retraite étaient dans un état de lassitude (notamment en matière de gestion du personnel qui a été systématiquement évoquée) voire d'épuisement. La perte du contact avec certains de leurs clients semble être leur seul regret. Nous sommes donc entre deux typologies d'acteurs, les uns jeunes (moyenne d'âge des repreneurs interrogés 34 ans), dynamiques et porteurs d'espoirs et de projets sur l'établissement nouvellement acquis et les autres âgés (moyenne d'âge 56 ans) fatigués et ne se projetant plus dans leur affaire si ce n'est pour la vendre à un prix qui leur semble raisonnable.

L'échantillon des cédants était constitué à 55,2% de personnes possédant leur établissement depuis plus de 20 ans et 27,6% entre 10 et 20 ans. C'est dans cette dernière tranche et non dans celle des possédants depuis plus de vingt ans que l'envie de transmettre est la plus prégnante. Plus les cédants sont âgés, plus la lassitude et la résignation se font sentir : ainsi, 27,6% pense que leur affaire disparaîtra avec eux.

Quelle transition cédant / repreneur ?

Le choix d'une période de transition n'est pas toujours laissé à l'acheteur. Notre échantillon de cédants s'oppose sur le sujet. En effet, 29,6% ne souhaitent plus jamais retourner dans leur hôtel après la cession effective contre 18,5% qui, à l'inverse, ne conçoivent pas de ne plus être présent dans leur ancien établissement y compris au-delà de la période d'accompagnement (au moins une fois par mois). Les premiers sont ceux qui ont exprimé le besoin d'un nouveau départ et les autres sont les nostalgiques de la vente de leur bien. Ces deux attitudes peuvent s'avérer difficiles à gérer pour le repreneur qui ne peut obliger le cédant à l'accompagner de manière efficace et souple dans la reprise de l'hôtel sur une période longue.

Il s'agit, en effet, d'assurer la transmission de l'hôtel, au travers de la culture organisationnelle qui, même si elle peut évoluer, demeure le référentiel commun indispensable pour la cohésion des membres de l'organisation. Il s'agit également de permettre la transmission des savoir-faire et des compétences - sources de satisfaction de la clientèle existante - des anciens propriétaires vers les nouveaux afin d'éviter une déperdition du capital humain, intellectuel et financier. Dans le cas de notre échantillon, 91 % des repreneurs affirment être toujours en contact avec les anciens propriétaires et il semblerait que 60% d'entre eux aient bénéficié d'une période de transition avec la présence des cédants. Cette période a permis au couple cédant/repreneur de préparer et de rassurer la clientèle existante face à ce changement d'importance. Une acquisition partielle ou complète des connaissances organisationnelles et fonctionnelles s'est alors opérée. Le changement de propriétaire ne correspond pas, même s'il peut y être comparé, à l'intégration de nouveaux salariés dans l'organisation. La passation de pouvoirs s'apparente à un vrai passage de relais entre un cédant qui doit transmettre son savoir-faire et son expérience et un repreneur qui doit construire son programme d'intégration. Les personnalités du cédant et du repreneur, les conditions financières et humaines dans lesquelles s'est déroulée la cession ne permettent pas toujours d'établir une coopération entre les parties.

Le manque de volonté des cédants a déjà été évoqué, mais les repreneurs ne souhaitent pas non plus toujours une transition plus ou moins longue avec le cédant. Ainsi, dans notre

¹⁰ Alors que nous avons bien spécifié idéal dans la question

échantillon 20 % trouvent les anciens propriétaires trop présents (il peut s'agir de visites répétées doublées de conseils) et ceux-ci embarrassent plus qu'ils ne facilitent la tâche du repreneur. Toutefois, le manque d'implication du cédant dans l'accompagnement de la reprise est aussi évoqué comme un facteur regrettable. Cet aspect peut être corrélé avec notre échantillon de cédants pour qui la cession représente soulagement et indifférence. Le repreneur a pourtant besoin d'un certain nombre d'apports spécifiques. De même, une bonne transition peut faciliter la socialisation dans un secteur en contact permanent avec une clientèle exigeant une qualité de service minimum. Le besoin est moins important quand le repreneur est un ancien salarié. Cependant, nous pouvons constater que la vision, par les salariés, du travail du responsable de l'établissement est souvent partielle et qu'ils ne sont pas toujours préparés à certains aspects tels que la gestion financière et humaine de l'établissement.

Ainsi, pour le repreneur, l'étude exhaustive de la réalité et des spécificités de l'entreprise est indispensable. L'organisation réagit encore aux anciennes impulsions. On peut même parler d'une inertie inévitable. Les habitudes et les comportements, ajoutés aux motivations, parfois divergentes des parties ont un impact non négligeable dans le processus de cession. Il s'agit essentiellement d'actualiser et d'approfondir les données recueillies en phase de transition.

Nous avons interrogé les repreneurs sur leurs principales préoccupations au moment de la phase d'intégration :

Type d'interrogation	Questions
Sur les comportements	L'attitude du personnel par rapport au travail confié, la répartition efficace des responsabilités et des charges de travail, quelle est la culture et l'histoire de l'organisation humaine ? Existe-t-il une fidélité des salariés ?
Sur l'organisation	Quelles sont les méthodes de travail ? Comment les tâches se répartissent-elles réellement ? Quels sont les coûts réels (notamment concernant la restauration).
Sur les fournisseurs	Ont ils un bon rapport qualité/ prix ? Quel est leur degré de fiabilité (exemple : respect des temps de livraison) ?
Sur les clients	Quelles sont leurs principales satisfactions et insatisfactions ? Qu'est ce qui attire les clients dans l'établissement ?

Finalement les repreneurs font un bilan positif. Ils ont rénové l'établissement pour 70% d'entre eux, mais n'ont que peu touché à l'organisation générale. Ainsi 80 % de l'échantillon n'a pas changé le personnel et encore moins le nom de l'établissement (90%). Par contre ils ont apporté des modifications aux prestations de l'hôtel (36,4%). Ces modifications concernent l'amélioration de la qualité de l'accueil, la mise en place de nouvelles formules visant à promouvoir l'établissement, mais aussi des actions visant à améliorer la rentabilité de telles que l'abaissement du coût matière du restaurant ou encore la suppression de certains avantages pour les salariés. Concernant les réactions de leur environnement, les repreneurs estiment majoritairement que les clients ont bien accueilli ce changement, de même que le personnel mais dans une plus faible proportion. Ces résultats ne sont pas toujours en corrélation avec les déclarations des cédants qui ont un avis beaucoup plus critique sur le succès de la reprise (pour ceux qui s'y intéressent encore).

Conclusion :

Que l'hôtel soit en difficulté ou non, que les négociations aient été courtes ou longues, la cession a presque toujours généré une période de flottement dans l'établissement caractérisée par une sorte de carence de pouvoir justifiée par la difficulté du cédant et du repreneur à se positionner l'un vis-à-vis de l'autre et vis-à-vis des salariés. C'est d'ailleurs, la communauté humaine qui est souvent perturbée. Un certain nombre de questions reviennent fréquemment : l'avenir de l'hôtel est-il menacé ? Des licenciements vont-ils avoir lieu ? Quelles vont être les nouvelles conditions de travail ? Quels sont les défauts et les qualités du nouveau dirigeant ? Les salaires et les avantages acquis vont-ils être modifiés ? La période de transition semble être jugée bénéfique lorsque la transmission des savoir-faire et des connaissances s'effectue sur une période limitée, qu'elle est organisée et qu'il n'y a pas d'ambiguïté de pouvoir qui pourrait fausser l'intégration et la légitimité de l'acquéreur.

Le nouveau responsable va devoir faire vivre un corps déjà constitué qui a parfois mal vécu la période d'instabilité. Or, la greffe ne prendra que si le repreneur arrive, au plus tôt, à se substituer au cédant et assurer son rôle de dirigeant dans le respect de l'organisation existante. Il doit mettre à profit cette période de cohabitation et prendre les mesures lui permettant d'assurer son leadership tant à l'intérieur de la collectivité qu'à l'extérieur. Cette prise de pouvoir est un préalable indispensable à la mise en œuvre du plan de reprise. Notre échantillon montre un écart d'âge significatif entre le repreneur souvent jeune et le cédant proche de la retraite et leurs attitudes respectives semblent majoritairement s'opposer : les uns, dynamiques et tournés vers le futur, les autres, lassés et pressés de céder leur établissement. Reprendre plutôt que créer se justifie souvent par le fait que pour certains entrepreneurs il est plus sécurisant de s'impliquer dans une structure ayant un statut sur son marché ce qui limite les acquisitions de savoir-faire. Néanmoins, la reprise exige souvent, de la part des repreneurs, des moyens financiers importants. Dans le cas de l'hôtellerie, le coût de l'immobilier est souvent très important pour une personne physique et le fait d'être assuré d'une clientèle existante et d'une rentabilité immédiate peut amener un entrepreneur à privilégier une reprise plutôt qu'une création. L'existence d'une période de transition et d'accompagnement dans le prolongement de la vente est souvent considéré comme indispensable à la pérennisation de l'organisation, sans que pour autant, cette période ne puisse garantir le succès de l'opération. Notre étude montre que, si certains repreneurs ne souhaitent pas la présence du cédant une fois la vente réalisée, certains cédants ne veulent pas s'impliquer dans une démarche de transition. Pour le groupe issu de notre échantillon qui s'est engagé dans cette démarche, il semblerait qu'un esprit « famille » ait été transmis. Par contre, rien n'indique que les établissements hôteliers qui n'ont pas volontairement ou involontairement bénéficiés de cette transition cédant/repreneur aient connu plus de difficultés que les autres. Toutefois, la faiblesse de notre échantillon ne nous permet pas de généraliser nos propos. Cette étude apporte un certain nombre d'indications recoupant parfois des études existantes. Il serait intéressant de suivre dans le cadre d'une recherche-action une dizaine de cas durant toute la période de transition afin de vérifier et d'approfondir certains des éléments constatés.

Bibliographie

- Andria (D') A. et Chalus-Sauvannet M.-C. (2007), Réalités et difficultés de l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur, numéro spécial « Conduites de entrepreneuriat », *Revue Economies et Sociétés Série K Economie de l'entreprise*, vol. 41, pp 121-144
- Ashforth B.E., Saks A.M. (1996), Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 149-178.

- Bauer T.N., Morrisson E.W., Callister R.R.(1998), Organizational Socialization: A review and directions for future research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 149-214.
- Black J.S., Ashford S.J. (1995), Fitting in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires, *Human Relations*, vol. 48, 4, pp. 421-437.
- Boussaguet S., Louart P. et Mantione-Valero G., (2004), Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise, *Congrès Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, du 1^{er} au 4 septembre, Montréal Esg-Uquam, 20 p.
- Boussaguet S. (2007), Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur, numéro spécial « Conduites de repreneuriat », *Revue Economies et Sociétés Série K Economie de l'entreprise*, vol. 41, pp. 145-163
- Brim O.G. Jr. (1966), Socialization through the life cycle, in O.G. Brim Jr., S. Wheeler (Eds.) *Socialization after childhood : Two essays*, (pp.1-49), New York, Wiley.
- Campion M.A., Mitchell M.M. (1983), Management turnover: Experiential differences between former and current managers, *Personnel Psychology*, vol. 39, pp. 57-69.
- Chaineau A. (1989), Les problèmes économiques de la transmission d'entreprise, *La transmission d'entreprise : enjeux et perspectives*, pp. 143-160
- Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (2000), *Handbook of qualitative research*, Sage
- Deschamps B. (2002), Spécificités du processus reprenurial, *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°138.
- Emery Y. (1990), Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'intégration, *Humanisme et Entreprise*, n°179
- Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Ed Dunod
- Feldman D.C. (1981), The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management Review*, vol.6, 2, pp. 309-318.
- Fisher C.D. (1986), Organizational Socialization: An Integrative Review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.4, pp. 101-145.
- Fisher C.D. (1997), *La psychologie sociale*, Ed seuil
- Gay P. (2000), Reprendre une entreprise : mode d'emploi, *Management & Conjoncture Sociale*, n° 584, pp. 37-39
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck
- Lacaze D., Roger A. (2000), Les dimensions de socialisation organisationnelle, *Actes du XIe congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen, Août.
- Lacaze D. (2003), Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : Un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, *Colloque AGRH 2003*, 27 p.
- Louis M.R. (1980), Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, pp. 226-251.
- Louis M.R. (1980b), Career Transitions : Varieties and Commonalities, *Academy of Management Review*, vol.5, 3, pp. 329-340.
- Ostroff C., Kozlowski S.W.J. (1992), Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, vol. 45, pp. 849-874.
- Plane J.-M., 2000, *Méthodes de recherches-interventions en management*, Préface Roland Perez, L'Harmattan
- Rafaeli A., Sutton R.I. (1987), Expression of Emotion as part of the Work Role, *Academy of Management Review*, vol.12, 1, pp. 23-37.
- Rapport APCE (2003), Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs, 20 pages

Schein E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., pp. 112-127.

Thietart R.-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod

Van Maanen J. (1975), Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police department, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 20, pp. 207-228.

Van Maanen J., Schein E.H. (1979), Toward A Theory of Organizational Socialization, *Research In Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 209-264.

Yin, R.K. (1989), *Case study Research. Design and Method*, Beverley Hill, Sage Fondation.