

**PSL UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE**  
**Executive Doctorate of Business Administration**

**THESIS** pour m c fo j o!du diplôme de  
**DOCTOR IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**Les histoires méconnues des cPMN L M M MM L N Tu :**  
**à la recherche des facteurs clés de succès LIV Tu PM.**

**JURY:**

Président du Jury : Pierre ROMELAER (Professeur à PSL Université Paris-Dauphine)

Directrice de Thèse : H bñajpf!TDI N JE U)Q gf f fl !mVoj f j !Qb j!2Qbo i o- Sorbonne)

Suffragant : Claude-Maxime WEIL (Administrateur Judiciaire à Strasbourg)

**1. Evaluation du Président du Jury**

---

*« Le 8 juin 2012, Jean-Denis BUDIN a soutenu sa thèse EDDBA. Son travail ouvre de nouvelles perspectives dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Il a utilisé des méthodes de recherche appropriées avec une rigueur scientifique de niveau international, ce qui n'est pas aisé quand il s'agit d'un travail sémantique sur le contenu d'entretiens récits de vie.*

*J-D Budin a analysé en profondeur la littérature de recherche. Son expérience personnelle lui a permis d'accéder à des personnes très intéressantes et à des informations précieuses.*

*Il s'est investi dans un domaine de recherche qui est particulièrement pertinent dans la période que traversent nos sociétés. Sa thèse est une réussite de la recherche « Engaged Scholarship ». Le programme EDDBA de l'Université de Paris Dauphine est fier de permettre à des dirigeants de contribuer aussi efficacement à la communauté de la recherche en sciences de gestion. »*

**2. Synthèse**

---

Ce travail de 520 pages est destiné à la communauté académique, notamment à un Jury qui est réuni pour attribuer o! e j mn fl o j f j b j f! ebo ! rñl dbe fl e o! d drñl ef! g n b j o! ef! b djfo !ef!mfo f j fl !rñl fdi erche en sciences de gestion.

Ce document de synthèse permet ef!e j f !e jog n b j o !synthétiques pour appréhender ce travail de recherche.



- ✓ Certains interviennent à temps. Ils ont iden jgi !df flo df j ! bdf! jml e j fo!e jml e f! hf j o! beb ! ! bdf! jml o! c jfo! bdd n bho ! Jml o! of! d oobj bodf! e ! g od j oofn fo! ef! d e f ! f 0 ! e o! gf j oof! h e f! r h hf j o! ef! fo f j f ! fo! difficultés.
- ✓ Certains se retrouvent directement entre les mains du Tribunal, en général saisi par des d bodjf ! Jml o ot pas su ou pu anticiper. Leur entreprise est beaucoup plus difficile à redresser.

B. Vo! m j fl n jhobhf! e f! di fg e fo f j fl fo! e jggjd m! f ! b ! fo! kbo jf ! 3011 (Nicolas Doucerain : « *Ma petite entreprise a connu la crise* ! T j m j j fl bd o fl b! mb f ! b ! f b bjmf! b! o! d j bjo! gf j oof! r f m f! d o f fl of! h boef! o bo j ! ebo ! m j n j b j o! e f! r h fn j fl f oof! Fo! b r h o ! e o! c bo ier, Doucerain écrit « *Je me retiens de lui rentrer dedans.* » La volumétrie est similaire à celle de notre entretien le plus long. La lecture de ce livre a été faite avec les mots-dm ! j n j ! ! d e f ! r h ! fo f j fo ! O ! o b o ! e fd ! b d of! nouvelle notion. Ceci confirme la bonne saturation de notre méthode de recueil de données.

Au terme de ces travaux, les enseignements tirés de nos quatorze entretiens pourront permettre e bobm f ! d n m fn fo! r h ! b d ! e f! df! di fg e fo f j fl ! j ! b n c j n j - évidemment inconsciemment, plusieurs des facteurs clés de succès que notre recherche va mettre en évidence. Confronté à une situation proche de celle de plusieurs interviewés après la faillite de Lehman, il est parvenu à sauver son entreprise en obtenant un plan de continuation, grâce à son implication commerciale, de bons accompagnants, la pratique du sport, et une conjointe dont il loue les qualités de modération. Sa trajectoire est en tous points semblable à celles de nos interviewés, par exemple avec lf ! n n f ! c r h ! e f! m of h j f! f oof! r h f ! r h ! n n f ! fo e bodf ! ! bn n j g j f ! r h ! n j o ! devant les tiers, tour à tour traîtres ou alliés (un « bon banquier » et un « banquier méchant »).

Ce livre est précieux pour confirmer la validité de notre méthodologie de recueil de données ! r h f b j o ! f ! e f m j b j o ! e f ! f c b j n /

#### 4. Hommage I ` P M N L M M M Interviewés

Df! b bj h o b ! ! b c j ! fl h df! ! r h e j o j c j n j ! e f! di fg ! e fo f j fl ! j o ! b d d f ! e f! fl confier sur des sujets délicats, relevant parfois de leur intimité.

Leurs témoignages ont été rendus anonymes et unisexes pour respecter la confidentialité de leurs propos. Ce sont leurs paroles qui permettent de faire avancer la recherche en sciences de gestion, et de proposer des démarches e f! j fo ! ! r h ! b j ! b k e i j ! e f n b j o ! d o g o ! ! m di fd/

Voici une sélection des paroles de ceux qui sont présents b k e i j pour les associer étroitement à cette présentation.

- ✓ « *Et donc, je me souviens souvent... toujours la première fois que je suis allé voir l'Administrateur Judiciaire. On (était) près de chez lui et j'étais vraiment... je ne la ramena pas hein, je n'étais vraiment pas en forme. Et je me souviens être sorti (après) une heure et demi (dans) son bureau, le sourire aux lèvres, en me disant : je (suis) tombé sur un type fantastique.* »
- ✓ « *Et je me suis rendu compte que la pire des choses avait été de tout garder pour soi parce que tout garder pour soi c'était s'enfermer.* »
- ✓ « *L'homme, l'homme, dans sa grande généralité, a toujours besoin d'un bouc émissaire. Et il était là. Idéal. C'était de ma faute si les paies avaient un petit peu de retard.* »

- ✓ « Pour moi, je pense que franchement, cela a été la honte, je crois la honte de me dire : mais je suis diplômé d'une Grande Ecole, je sais gérer une entreprise. Je sais, je suis sain, mais je n'ai pas pu gérer toute cette vague de pépins qui étaient arrivés. »
- ✓ « C'est-à-dire qu'avec le départ de X, cela a été un choc, je vais dire important et psychologique pour moi parce que c'était, je vais dire quelque part mon dauphin tout désigné. »
- ✓ « Par contre, période... où j'ai très mal dormi, qui étaient les 2 mois avant la date du (redressement judiciaire), voilà, parce que l'on fantasme un tas de choses et on ne sait pas. »
- ✓ « Et je n'avais pas, si vous voulez, culpabilisé dans le sens où à l'époque les dépôts de bilan, c'étaient des gens qui faisaient la magouille ou qui parfois avaient une autre façon de faire les affaires et tout. Donc, ce n'était pas une... je ne culpabilisais pas par rapport à cela, mais c'était un échec quand même. C'était un échec, mais on n'avait pas fini. Pour moi, on n'avait pas fini. »
- ✓ « Quand vous êtes patron du CAC, vous plantez votre boîte, vous avez un parachute doré. Quand vous êtes patron de PME, vous vous faites avoir par un client qui ne vous paie pas. Vous essayez de sauver votre toit, votre résidence principale. Je suis désolé, ce n'est pas normal, il y a quelque chose qui ne va pas. »

## 5. Les points clés des entretiens

---

### La reconnaissance du caractère de gravité des difficultés

- ✓ Trop tardive (2/3 des 119 cas étudiés dans les archives de Maître Weil)
- ✓ Déclenchement par un évènement seulement connu en interne (au départ)
- ✓ Nbo fl e ckfd j j ! e ! di fge fo f j fl (recherche de causes externes qui ne remettent pas trop en cause la qualité de la gestion interne)
- ✓ Nbo fl e jm de détection

### Le manque de préparation et de formation

- ✓ Découverte du contexte réglementaire au dernier moment
- ✓ Jof ggidj fodf ! ef ! m ckfd jg fo jg (voire punitif) ef ! d e f ! jfm ! of ! o ! b ! donnes.
- ✓ P fl ! r ! b fd ! k je j f ! ef ! h ! e gj ! i j f ! f ! di mhj f ! ! r ! di fge fo f j f /
- ✓ Mais: ceux qui ont vécu de gros problèmes dans le passé (professionnels ou personnels) peuvent avoir développé une résilience souvent utile.

## 4 TUM I N V u LMOM VM/J V UM

### 4 I U T VL M MLMI N O M

- ✓ T di b hf ! n b j f ! ef ! b bjth ! r ! di fge fo f j fl), 41 ! ! 61 &
- ✓ « Petites » victoires nécessaires pour le mental, mais parfois sans enjeux déterminants
- ✓ Tendances à la paranoïa et jo brh j o ! e o ! oe n f ! traîtres-alliés ».

### Les insuffisances LI U IOMUM

- ✓ Les conseils habituels e ! di fge fo f j f :
  - sont trop prévenant ! jth ! b ! of ! frh j o ! bn jdbrfi,
  - éloignent souvent b ! d bjo f ! e jn b ! jth y a pas de relation amicale
- ✓ Nbo fl e b hfo ! ! gjobodf ! ef ! bjef ! f jf f
- ✓ Complexité et disponibilité insuffisante de la plupart des dispositifs, souvent opérés par des acteurs qui manquent de légitimité opérationnelle ou de disponibilité (décalage générationnel, c o rh ! njm j bo ! r ! oj fb ! e fohbfn fo ! brh j ! b bo ! of ! brfl d j ! e fn mj f ! ef ! statut, etc.)

#### 4 J M VL UIVY MMI PMT UI uL v MUM

- ✓ Vo! cmn fle di bodf! f ! fo! o! n b f ! jho jgdb jg e of! b e (financièrement et émotionnellement)
- ✓ Le di fge fo f j f! diminue souvent son train de vie en premier, sans le dire. → tendance à mb ojj o!

#### 4 MTT IOMN Mb T uL VL MU T

- ✓ Le licenciement économique est perçu comme une mauvaise qualité de gestion (et non comme o! bd fle beb b j o! b ! db of! ef! d n n boef . Le di fge fo f j f! est juge et partie. Plus la bjmf! ef! mfo f j f! f ! gbjc rfi! m ! d f ! e jggjd jrfi/
- ✓ Une lourde responsabilité issue de la morale et de la pression médiatico-politique.
- ✓ Rapidement, manque de cash pour financer les départs.

#### Une législation punitive et non facilitatrice

- ✓ U !d od ! ! mfnfoncement émotionnel.
- ✓ Les Administrateurs Judiciaires sans valeur ajoutée humaniste sont perçus comme voraces et non facilitateurs.

#### L IUJ IV MU N MIV VVM

- ✓ M! jf! ef! mfo f j f! f ! fo! m ckf'd jg jodj brn n fl'b bo! rfi i b flefle jggid m /
- ✓ Sentiment de responsabilité vis-à-vis des salariés (façon capitaine de navire)
- ✓ Vide du lendemain (pas de protection sociale du di fge fo f j f- problèmes financiers personnels, en plus des professionnels)
- ✓ Un vocabulaire associé gênant (redressement, liquidation, ef jm ).

### 6. Principaux auteurs et théories de référence

M di fd! fo f fof jbrhf ! o! e n bjof! ! f ! exploré par les chercheurs en sciences de hf j o! db! rfi f bjo! f ! e jggjd jrfi e bdd ! M ! di fg! e fo f j f! ej b f!) n jeb j o ! bdi b ! ej m j o ! o! e jggjd jrfi ! ! mdbnj f ! f ! ! d o bjod flef! f jn f ! n j fn fo /

Shepherd (2003) est un des contributeurs principaux en matière de recherche en échecs entrepreneuriaux; il a fréquemment appelé à de nouvelles recherches de terrains sur ce sujet. D f ! un des objectifs de ce travail de thèse.

Les auteurs suivants ont également inspiré ces travaux :

- ✓ Rationalité limitée (Simon, 1947)
- ✓ Apprentissage (Argyris, 1977), (March & Olsen, 1979)
- ✓ Résilience (Cyrulnik, 1999)
- ✓ Gestion de crises (Weick, 1990) et petites victoires (Weick, 1984)
- ✓ Signaux faibles (Ansoff, 1975)

### 7. Les contributions scientifiques

#### 4 uVMOM I IJTL PMNL W M Mèt la performance de management

- ✓ rfi ! b j b j o ! e of hjf! ej o j rfi : une limite de rationalité
- ✓ rfi n e rfi ef! di b hf Æ di b hf ! ef! rfi c b f jf! e ! di fge fo f j f

- ✓ le modèle des 3 vies (professionnel-personnel-extraprofessionnel)

### Les difficultés de cloisonnement des trois vies

- ✓ rfi j f!ef!g od j oofn fo !d o jo !ef!mf bdf!d hoj jg gf j oofm
- ✓ ef! jf! f oofrfi!b fd!ef !gbd f !e jo bc jnj ! m !g fo
- ✓ une troisième vie de plus en plus hypothétique (extraprofessionnelle)
- ✓ le modèle A.R.I. <sup>1</sup> of! oe! m !di f ! o!di fge fo f j flfo!ejggjd m
- ✓ mjn jcrfle b ! !rfi j hf! djgj fle !ej jhfbo! j bj f

### 4MN M Ti LM v LIV M I VLu PM

- ✓ rfi b bj o! !m di fd!ebo !rfi !b fo j bhf
- ✓ le modèle du point R de reconnaissance des difficultés
- ✓ rfi df !e j rfn fo! hf jg (la délégation en danger)
- ✓ m jnj !e o! !ejbho j!ef ! bd j o !gbd f! !m di fd
- ✓ rfi !n i ef !e bdd n bhofn fo !fo! j bj o!e di fd !ef!d j f

### De nouvelles approches de la gestion des entreprises en difficulté

- ✓ rfi d n n f djbf !mi n bjo! jodj b !h o b f !ef!e gbjn bdf
- ✓ rfi fd oobj bdf!ef !n j bj o !e !di fge fo f j flfo!ejggjd m
- ✓ la nécessaire anticipation des réactions des parties prenantes
- ✓ la problématique de régulation du nombre de salariés
- ✓ la prévention des difficultés par la distribution restreinte de dividendes

### 4M V J V UuP L TOY MLIV T TI VLM u LM M

- ✓ mb bo bhf! djgj f!ef!df! jth !rfi b jdf!di f di f
- ✓ la concentration sur une tranche de vie et non pas sur la totalité de la vie
- ✓ mjn bd!ef!rfi b j !efn boebo 0 oebo
- ✓ lf! b jd rh j !e o! dj!ef! jf! -traumatique

## 8. La mise en évidence de facteurs clés LIV TM IRM MLMLN TuMLu PM

### POUR CHACUN MN M Ti LM v M VM LIV M I VLu PM

1. Les échecs sont des étapes normales de la vie. En les acceptant comme telles, sans les nier, il est jcrfle f! m! f g n bo! ! j!ef!df! i b f !e njdb f /
2. Ne restez jamais seul! !m di fd! joe j! of! foebdf! !e g n f! rfi! brnj !f! ! j rfi ! Vo! interlocuteur pour dialoguer, ou un véritable accompagnant, vous aidera à avoir une vision plus équilibrée de la situation. Mais si vous dialoguez depuis longtemps avec un accompagnant (professionnel ou amateur), il est probable que des liens personnels ou amicaux ont été créés. La qualité du dialogue, notamment sa transparence, pourrait flbm fl!ebo !rfi! j ef !e di fd! Un nouvel interlocuteur pourrait être précieux.
3. Jefo jgif !rfi! jhof !e !cb d rfn fo !ebo ! of! j bj o! !m di fd! f !jo md bc rfi. Les modes de fo f !f !e bd j o!e j fo !bm ! fl!beb ! !rfi j bj o!ef!d j f!
4. Attention à votre corps! !m di fd! joe j! of! di bhf! ef! b bjnhf! e n j o . Cette d o n n b j o! bdd fl!e of hf! joe j je fmf! o df j fl!ef! gbj fl! davantage attention à sa santé physique (sommeil, alimentation, sport). Un suivi régulier par un médecin généraliste est important.

<sup>1</sup> Bd j o!S o fl!ef!mfo j oofn fo !Jo f bj o!ef!m di fd

5. Attention à votre image : face à une personne en situation difficile, son image, et de dialoguer avec ses proches si les signaux transmis sont anxiogènes pour eux.
6. Recherchez de petites victoires : pour mieux traverser cette période difficile, trouvez des actions à entreprendre ou des tâches à effectuer où vous êtes quasiment sûr d'être important pour votre équilibre.
7. Auto diagnostiquez les signes de déprime. La dépression va permettre de mieux percevoir les facultés de jugement peuvent être altérées (exagération des points négatifs ET des points positifs).
8. Le recours à des médicaments appropriés ne doit pas être un tabou. Les traitements actuels pour mieux dormir et limiter les angoisses ont progressé. Mais toute automédication est à proscrire. La coordination avec le médecin généraliste, est souvent très utile.
9. Identifiez votre niveau de résilience. Des événements difficiles, personnels et/ou professionnels, vécus dans le passé, même lointain, peuvent influencer favorablement sur votre capacité de résister.
10. Évaluez régulièrement vos motivations. Pour une personne en difficulté, elles deviennent parfois très différentes de la logique des temps de calme ou de conquête. Il faut constamment évaluer ses motivations dans la vie, si possible avec un tiers extérieur.
11. Faites attention à des tendances paranoïaques, fréquentes et « normales ». La qualité de votre fonctionnement collectif va être affectée (relations familiales, équipes de travail, etc.)
12. Accentuez le cloisonnement vie professionnelle/vie personnelle : les soucis peuvent être contagieux et rendre les situations plus complexes.
13. Maintenez impérativement vos activités annexes, dites de 3<sup>ème</sup> vie. Si vous ne partagez votre chance de contaminer votre autre vie. Si vous avez un 3<sup>ème</sup> engagement, vous pourrez conserver des sources de diversion et de satisfaction qui vous aideront à traverser les moments difficiles.
14. Trouvez un accompagnant en dialoguant avec un accompagnant, dans la phase suivante de votre vie.

## **POUR LES CHEFS D ENTREPRISES : les facteurs clés de succès dans leur I V L u PM**

15. Soyez très vigilant sur les messages du marché et des collaborateurs clés. La grande majorité des difficultés graves des entreprises vient de résultats commerciaux insuffisants et/ou de problèmes de ressources humaines. Veillez aux signaux faibles avant-coureurs.
16. Informez-vous à froid sur les bonnes méthodes de gestion des entreprises en difficultés. Vous regretterez amèrement les erreurs commises dans l'évolutif.
17. La concentration quasi exclusive sur la génération de commandes sur le terrain est à double tranchant. Elle est cruciale pour sortir de la crise. -ce le bout du tunnel ?
- 18.

19. O bddf f ! b d of! db j o! mn fo bj f/ Si vous avez des disponibilités financières, gardez les pour un projet alternatif.
20. N e jgjf ! f! h jmf! e bobm f! ef ! arties prenantes. Leurs réactions deviennent très différentes pendant les périodes de difficultés. Vous risquez de mauvaises interprétations.
21. Si la perspective de se séparer de collaborateurs vous paraît insupportable, il faut absolument se faire accompagner sur ce sujet. M di fd!ef!mfo f j f! b!o df bj fn fo!d oe j f! ! f! f ! m! f j olef! e d j o!e fggfd jg !M! jf!ef!mfo j !f!ef! o!ej jhfbo! o!m! j j !
22. Ne vous attachez pas trop à des éléments matériels de la sphère professionnelle (nouveau produit, nouvelle machine, bâtiment que vous avez construit, voiture). Cela créera des blocages psychologiques si des changements sont nécessaires. Attachez vous à des éléments de la sphère privée.
23. Concevez le plus tôt possible des alternative ! gf j oofm! ! }e b fo f! ! f ef ! votre poste de dirigeant. Vous prendrez de meilleures décisions pour votre job actuel, en ayant des alternatives en tête, car vous vous sentirez moins acculé.

## **9. Les autres retombées pour la pratique**

### **Le Y M VI MLI LIOV**

- ✓ 50 questions couvrant la santé, les expériences du passé, le profilage professionnel, la gestion de mfo f j f! m! m! ef! n bobhfn fo ! m! d oe j j o ! e bdd n bhofn fo ! m! jf! f! mb foj! personnels.
- ✓ a ! f n f!ef!df! f j oobj f! o!di fg!e fo f j f! fdf b! !g je!ef !d o f j m! !ses réactions fo jf m! !gbd! !m di fd!f! !m! n f f ! ! foe f!fo!db!ef!e jggjd m /

### **LI Vu MI MMV MLI N UI VMUI v MLW M MMLN Tu**

- ✓ la formation initiale de jeunes ingénieurs et cadres
- ✓ m!g n b j o! f n bofo f!ef !di fg!e fo f j f
- ✓ m!g n b j o!ef ! jf !b!m! di mhjf!ef !di fg!e fo f j flfo!e jggjd m
- ✓ mjog n b j o! h m! f!ef !di fg!e fo f j f

### **Des processus renouvelés de gestion des difficultés des entreprises**

- ✓ m bmb j o!ef !d n fodf !f!ef !n j f !ef !!di fg!e fo f j f
- ✓ la nécessaire minimisation des approches punitives
- ✓ m!d odf j o!e o!bdd n bhofn fo !be b
- ✓ ef ! j f !e m j o!ef ! d e f !ef!hf j o!ef !fo eprises en difficulté
- ✓ les marchés publics et les entreprises en difficulté

### **Les pistes de reforme des structures de gestion des entreprises en difficulté**

- ✓ la réorganisation de la profession des administrateurs judiciaires
- ✓ la professionnalisation des tribunaux de commerce

### **LI M VLM MI VM LuM M M TW M MM I**

- ✓ les obligations comptables des entreprises
- ✓ mfo bjofn fo !ef !di fg!e fo f j f!d n n f!ef ! jg