

PSL UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE
Executive Doctorate of Business Administration

THESIS pour l'obtention du diplôme de
DOCTOR IN BUSINESS ADMINISTRATION

**Les histoires méconnues des chefs d'entreprise en difficulté :
à la recherche des facteurs clés de succès dans l'échec.**

JURY:

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

Directrice de Thèse : Géraldine SCHMIDT (Professeure à l'Université Paris 1 Panthéon- 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.

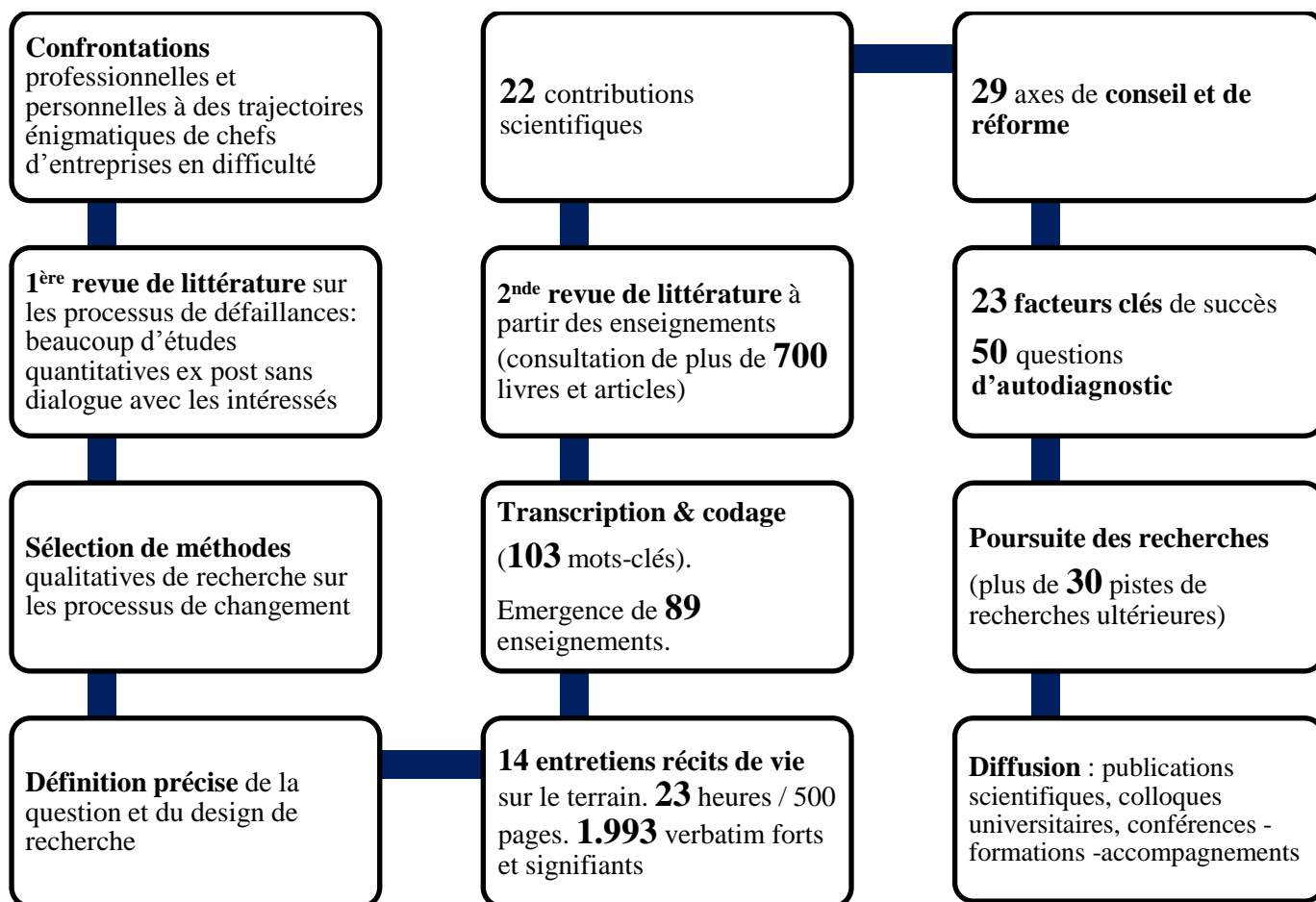
Il s'est investi dans un domaine de recherche qui est particulièrement pertinent dans la période que traversent nos sociétés. Sa thèse est une réussite de la recherche « Engaged Scholarship ». Le programme EDDBA de l'Université de Paris Dauphine est fier de permettre à des dirigeants de contribuer aussi 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 s'est réuni pour attribuer un diplôme universitaire, dans le cadre d'un cycle de formation de praticiens de l'entreprise à la recherche en sciences de gestion.

Ce document de synthèse permet de disposer d'informations synthétiques pour appréhender ce travail de recherche.

3. Visualisation des étapes de la recherche



Les résultats de l'analyse de ces 14 récits de vie ont également été triangulés avec deux autres phases de ce travail.

A. Nous avons eu la chance de pouvoir travailler avec l'Etude d'Administrateur Judiciaire du Parrain de cette thèse, Maître Claude-Maxime Weil. Nous avons pu constituer une base de données de 119 affaires différentes pour lesquelles la quasi-totalité des caractéristiques souhaitées a été obtenues. Les conclusions de cette étude sont les suivantes :

- ✓ La quasi-totalité des dossiers fournis par les Tribunaux arrivent trop tard (93%). En l'absence de prévention, ils impliquent un passif plus important et des opportunités moindres de sauvetage d'emplois.
- ✓ Seuls 15% des dossiers qui arrivent directement ou via des intermédiaires sont considérés comme trop tardifs.
- ✓ La quasi-totalité des dossiers qui arrivent directement chez l'Administrateur Judiciaire ou via des intermédiaires, émanent de chefs d'entreprises ou de tiers qui connaissent le fonctionnement des procédures de gestion des entreprises en difficultés, ou qui connaissent cette étude par sa notoriété (presse, ancienneté, réputation en matière de prévention).
- ✓ Une grande partie des dossiers révèle un manque de clairvoyance du chef d'entreprise : absence ou manque d'outils de gestion qui ne permettent pas d'avoir des alertes à temps, optimisme inconsidéré sur la taille du marché, alors qu'il s'agit de bons professionnels spécialisés dans leurs domaines.

Quels que soient les secteurs d'activités ou les profils de chefs d'entreprises, nous constatons une inégalité fondamentale des chefs d'entreprises devant les difficultés :

- ✓ Certains interviennent à temps. Ils ont identifié cette nécessité parce qu'ils disposent d'outils de gestion adaptés ou parce qu'ils sont bien accompagnés. Ils ont une connaissance du fonctionnement des procédures et/ou d'un professionnel de la gestion des entreprises en difficultés.
- ✓ Certains se retrouvent directement entre les mains du Tribunal, en général saisi par des créanciers. Ils n'ont pas su ou pu anticiper. Leur entreprise est beaucoup plus difficile à redresser.

B. Un livre témoignage de chef d'entreprise en difficulté est paru en janvier 2011 (Nicolas Doucerain : « *Ma petite entreprise a connu la crise* »). Si l'histoire racontée par l'auteur a été retravaillée par un écrivain professionnel, elle conserve une grande spontanéité dans l'utilisation de la première personne. En parlant d'un banquier, 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-clés utilisés pour coder les entretiens. Nous n'avons détecté aucune 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 d'analyser complètement le parcours de ce chef d'entreprise, qui a mobilisé, 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 les mêmes troubles de l'énergie personnelle et les mêmes tendances à amplifier les émotions 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 sur le terrain, et d'exploitation des verbatim.

4. Hommage aux chefs d'entreprise interviewés

Ce travail n'a pu aboutir que grâce à la disponibilité de chefs d'entreprise qui ont accepté de se 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 de soutien à leurs pairs, aujourd'hui ou demain confrontés à l'échec.

Voici une sélection des paroles de ceux qui sont présents aujourd'hui 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)
- ✓ Manque d'objectivité du chef d'entreprise (recherche de causes externes qui ne remettent pas trop en cause la qualité de la gestion interne)
- ✓ Manque d'outils de détection

Le manque de préparation et de formation

- ✓ Découverte du contexte réglementaire au dernier moment
- ✓ Inefficacité de l'objectif préventif (voire punitif) des procédures... si elles ne sont pas connues.
- ✓ Outre les aspects juridiques, de gros défis physiques et psychologiques pour le chef d'entreprise.
- ✓ Mais: ceux qui ont vécu de gros problèmes dans le passé (professionnels ou personnels) peuvent avoir développé une résilience souvent utile.

L'isolement (sauf opportunité de gestion en binôme)

L'accumulation du stress et de la fatigue

- ✓ Surcharge massive de travail pour le chef d'entreprise (+30 à 50%)
- ✓ « Petites » victoires nécessaires pour le mental, mais parfois sans enjeux déterminants
- ✓ Tendance à la paranoïa et installation d'un syndrome « traîtres-alliés ».

Les insuffisances d'accompagnement

- ✓ Les conseils habituels du chef d'entreprise:
 - sont trop prévenants s'il y a une relation amicale,
 - s'éloignent souvent par craintes d'impayés s'il n'y a pas de relation amicale
- ✓ Manque d'argent pour financer des aides extérieures
- ✓ Complexité et disponibilité insuffisante de la plupart des dispositifs, souvent opérés par des acteurs qui manquent de légitimité opérationnelle ou de disponibilité (décalage générationnel, bénévolat limitant le niveau d'engagement, salariés ayant une totale sécurité d'emploi et de statut, etc.)

L'obsession du manque de cash et la primauté du très court terme

- ✓ Un problème d'échéance est souvent un marqueur significatif d'une étape (financièrement et émotionnellement)
- ✓ Le chef d'entreprise diminue souvent son train de vie en premier, sans le dire. → tendance à l'autopunition.

Le blocage face à la réduction d'emplois

- ✓ Le licenciement économique est perçu comme une mauvaise qualité de gestion (et non comme un acte d'adaptation au carnet de commandes). Le chef d'entreprise est juge et partie. Plus la taille de l'entreprise est faible, plus c'est difficile.
- ✓ 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

- ✓ Tout concourt à l'enfoncement émotionnel.
- ✓ Les Administrateurs Judiciaires sans valeur ajoutée humaniste sont perçus comme voraces et non facilitateurs.

L'ambiance mortifère lancinante

- ✓ La survie de l'entreprise est souvent l'objectif principal, même avant la phase de difficultés.
- ✓ Sentiment de responsabilité vis-à-vis des salariés (façon capitaine de navire)
- ✓ Vide du lendemain (pas de protection sociale du chef d'entreprise, problèmes financiers personnels, en plus des professionnels)
- ✓ Un vocabulaire associé gênant (redressement, liquidation, deuil...).

6. Principaux auteurs et théories de référence

L'échec entrepreneurial est un domaine très peu exploré par les chercheurs en sciences de gestion car le terrain est difficile d'accès. Les chefs d'entreprises disparues (liquidations, rachats, dissolutions) sont difficiles à localiser, et à convaincre de s'exprimer librement.

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. C'est 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 (Cyrułnik, 1999)
- ✓ Gestion de crises (Weick, 1990) et petites victoires (Weick, 1984)
- ✓ Signaux faibles (Ansoff, 1975)

7. Les contributions scientifiques

L'énergie variable du chef d'entreprise et la performance de management

- ✓ les variations d'énergie disponible : une limite de rationalité
- ✓ le modèle de charges/décharges de la batterie du chef d'entreprise

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

Les difficultés de cloisonnement des trois vies

- ✓ le risque de fonctionnement continu de l'espace cognitif professionnel
- ✓ des vies personnelles avec des facteurs d'instabilité plus fréquents
- ✓ une troisième vie de plus en plus hypothétique (extraprofessionnelle)
- ✓ le modèle A.R.I.¹ ne répond plus chez un chef d'entreprise en difficulté
- ✓ l'impossible départ, ou le piège spécifique du dirigeant propriétaire

Les facteurs clés de succès dans toute situation d'échec

- ✓ la préparation à l'échec dans les apprentissages
- ✓ le modèle du point R de reconnaissance des difficultés
- ✓ le processus d'isolement progressif (la délégation en danger)
- ✓ l'utilité d'un pré diagnostic des réactions face à l'échec
- ✓ les méthodes d'accompagnement en situation d'échec ou de crise

De nouvelles approches de la gestion des entreprises en difficulté

- ✓ le commercial et l'humain, principaux générateurs de défaillance
- ✓ la reconnaissance des motivations du chef d'entreprise en difficulté
- ✓ 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

Les contributions méthodologiques dans l'utilisation des récits de vie

- ✓ l'avantage spécifique de cet outil pour le praticien chercheur
- ✓ la concentration sur une tranche de vie et non pas sur la totalité de la vie
- ✓ l'impact de la parité demandant/répondant
- ✓ les particularités d'un récit de vie post-traumatique

8. La mise en évidence de facteurs clés dans les trajectoires de difficulté et d'échec

POUR CHACUN : les facteurs clés de succès pertinents dans toute situation d'échec

1. Les échecs sont des étapes normales de la vie. En les acceptant comme telles, sans les nier, il est possible d'être plus performant pour sortir de ces phases délicates.
2. Ne restez jamais seul : l'échec induit une tendance à déformer les réalités et à s'isoler. Un 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 être altérée dans les périodes d'échec. Un nouvel interlocuteur pourrait être précieux.
3. Identifiez les signes du basculement dans une situation où l'échec est inéluctable. Les modes de pensées et d'action doivent alors être adaptés à la situation de crise.
4. Attention à votre corps : l'échec induit une surcharge de travail et d'émotions. Cette consommation accrue d'énergie individuelle nécessite de faire davantage attention à sa santé physique (sommeil, alimentation, sport). Un suivi régulier par un médecin généraliste est important.

¹ Action, Réponse (de l'environnement), Interprétation (de l'échec)

5. Attention à votre image : face à une personne en situation d'échec, l'entourage est inquiet et scrute l'aspect physique, les silences, les prises de position, etc. Il faut essayer de ne pas négliger 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 certain de réussir. C'est très important pour votre équilibre.
7. Auto diagnostiquez les signes de déprime. La connaissance du fonctionnement d'une spirale dépressive va permettre de mieux percevoir où l'on se situe, et comment vos 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. Les risques d'accoutumance sont moindres. Mais toute automédication est à proscrire. La consultation d'un médecin spécialiste, en bonne 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 résistance aux contrariétés induites par l'échec.
10. Evaluez 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 faire l'introspection de ses motivations dans la vie, si possible avec un tiers extérieur.
11. Faites attention à des tendances paranoïaques, fréquentes et « normales » face à l'échec. 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^{ème} vie. Si vous ne partagez votre temps qu'entre la vie professionnelle et la vie familiale, votre situation d'échec a davantage de chance de contaminer votre autre vie. Si vous avez un 3^{ème} domaine d'intérêt où vous vous engagez, vous pourrez conserver des sources de diversion et de satisfaction qui vous aideront à traverser les moments difficiles.
14. Si l'échec est définitif, faites un travail actif de digestion en dialoguant avec un accompagnant, ou en racontant par écrit ce qui s'est passé. Vous passerez plus efficacement à la phase suivante de votre vie.

POUR LES CHEFS D'ENTREPRISES : les facteurs clés de succès dans leurs situations d'échec

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 par méconnaissance d'un domaine complexe et évolutif.
17. La concentration quasi exclusive sur la génération de commandes sur le terrain est une arme à double tranchant. Elle est souvent essentielle pour sortir d'une impasse, mais elle peut aussi être une échappatoire qui rend le chef d'entreprise insuffisamment disponible à d'autres sujets cruciaux pour sortir de la crise. Une commande arrachée c'est une petite victoire agréable, mais est-ce le bout du tunnel ?
18. La capacité à faire des prévisions quantitatives, notamment de trésorerie, est essentielle. Les partenaires de l'entreprise seront davantage à l'écoute si le bateau ne fonce pas dans le brouillard sans radar. Vous serez mieux écouté et aidé si vous montrez que vous maîtrisez les instruments de navigation.

19. N'acceptez aucune caution supplémentaire. Si vous avez des disponibilités financières, gardez les pour un projet alternatif.
20. Modifiez votre grille d'analyse des parties 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. L'échec de l'entreprise va nécessairement conduire à se poser la question de réductions d'effectifs. La survie de l'entité et de son dirigeant sont la priorité.
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 alternatives professionnelles, si d'aventure vous perdez 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 questionnaire d'autodiagnostic

- ✓ 50 questions couvrant la santé, les expériences du passé, le profilage professionnel, la gestion de l'entreprise, le style de management, les conditions d'accompagnement, la vie et l'avenir personnels.
- ✓ au terme de ce questionnaire, un chef d'entreprise recevra, à froid, des conseils sur ses réactions potentielles face à l'échec et sur les mesures à prendre en cas de difficultés.

La nécessaire refonte de la formation en matière d'entreprises en difficulté

- ✓ la formation initiale de jeunes ingénieurs et cadres
- ✓ la formation permanente des chefs d'entreprises
- ✓ la formation des tiers à la psychologie des chefs d'entreprise en difficulté
- ✓ l'information régulière des chefs d'entreprise

Des processus renouvelés de gestion des difficultés des entreprises

- ✓ l'évaluation des compétences et des mérites des chefs d'entreprises
- ✓ la nécessaire minimisation des approches punitives
- ✓ la conception d'un accompagnement adéquat
- ✓ des pistes d'évolution des procédures de gestion des entreprises en difficulté
- ✓ les marchés publics et les entreprises en difficulté

Les pistes de réforme des structures de gestion des entreprises en difficulté

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

La correction de certaines idées reçues sur l'entrepreneuriat

- ✓ les obligations comptables des entreprises
- ✓ l'entraînement des chefs d'entreprise comme des sportifs