

# **PME EN CRISE**

***COMMENT TRANSFORMER LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE EN OPPORTUNITE***

**By : Dr. Rachad GBADAMASSI**

Manager Augmenté et Expert en Administration des Affaires

Mail : rachad.gbadamassi@gmail.com

&

**Ibrahima DIAKITE**

Manager Augmenté et Expert en Management des Organisations

Mail : ibrahima100.diakite@gmail.com

**Juillet 2025**

## Table des matières

Résumé .....	2
Abstract .....	2
Introduction : comprendre la situation.....	3
1. Les défis du dirigeant en redressement judiciaire.....	4
1.1. Les défis financiers .....	4
1.2. Les défis humains .....	4
1.3. Les défis commerciaux .....	5
1.4. Les défis personnels .....	5
2. Les leviers managériaux pour redresser la PME .....	6
2.1. Communiquer avec transparence pour mobiliser les équipes.....	6
2.2. Réorganiser rapidement : réduire les coûts et clarifier les priorités.....	6
2.3. Recentrer la stratégie sur les activités rentables et l'avantage compétitif .....	6
2.4. Négocier avec les parties prenantes .....	7
2.5. Mettre en place un pilotage serré : trésorerie et indicateurs .....	7
3. Bonnes pratiques issues de l'expérience.....	7
3.1. Exemple concret : une PME en redressement judiciaire.....	8
3.2. Les erreurs à éviter .....	8
3.3. Les facteurs de succès .....	9
4. Conseils pratiques pour les dirigeants de PME .....	9
4.1. Ne pas rester seul : s'entourer d'experts et de conseillers .....	9
4.2. Anticiper grâce à un plan de redressement structuré .....	10
4.3. Maintenir la confiance des salariés et des clients clés .....	10
4.4. Transformer la crise en opportunité.....	10
Conclusion.....	11
Références bibliographiques .....	12

## Résumé

Le redressement judiciaire représente une étape critique pour une PME, menaçant sa survie économique, sociale et organisationnelle. Les dirigeants doivent faire face à des défis financiers (trésorerie insuffisante, dettes), humains (démotivation, départs des salariés), commerciaux (perte de confiance des clients et fournisseurs) et personnels (isolement, pression psychologique). Dans ce contexte, le management devient un facteur clé de réussite. Plusieurs leviers managériaux sont essentiels : communiquer avec transparence pour mobiliser les équipes, réorganiser rapidement les ressources, recentrer la stratégie sur les activités rentables, négocier avec les parties prenantes et instaurer un pilotage rigoureux via la trésorerie et les indicateurs de performance. L'analyse de cas concrets met en évidence les bonnes pratiques, les erreurs à éviter et les facteurs de succès tels que le leadership, la vision claire et l'accompagnement externe. Enfin, les dirigeants sont encouragés à ne pas rester isolés, à anticiper avec un plan structuré, à maintenir la confiance des salariés et clients, et à transformer la crise en opportunité par l'innovation et la montée en compétences, faisant du redressement judiciaire un véritable tremplin pour rebondir.

## Abstract

Judicial reorganization represents a critical stage for an SME, threatening its economic, social, and organizational survival. Leaders must face **financial challenges** (insufficient cash flow, debts), **human challenges** (employee demotivation and departures), **commercial challenges** (loss of client and supplier trust), and **personal challenges** (isolation, psychological pressure). In this context, effective **management** becomes a key factor for success. Several **managerial levers** are essential: communicating transparently to mobilize teams, quickly reorganizing resources, refocusing the strategy on profitable activities, negotiating with stakeholders, and implementing rigorous monitoring through cash flow management and performance indicators. Case analyses highlight **best practices**, common mistakes to avoid, and success factors such as leadership, a clear vision, and external support. Finally, leaders are encouraged not to remain isolated, to anticipate challenges with a structured plan, to maintain the trust of employees and key clients, and to turn the crisis into an opportunity through innovation and skills development, making judicial reorganization a real springboard for recovery.

## **Introduction : comprendre la situation**

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place centrale dans le tissu économique, tant en France qu'au niveau international. Elles représentent environ 99 % des entreprises françaises, emploient près de 6,3 millions de salariés et génèrent plus de 40 % de la valeur ajoutée nationale (INSEE, 2023). Leur rôle est donc essentiel, non seulement pour la croissance économique, mais également pour la vitalité des territoires, la création d'emplois et l'innovation (Julien, 1997). Cependant, la fragilité structurelle des PME liée à leur taille, à leur dépendance vis-à-vis de certains marchés ou partenaires, et à leur capacité limitée de financement les expose davantage aux crises économiques et aux déséquilibres financiers (Torres, 2003).

Le recours au redressement judiciaire constitue un moment critique dans la vie d'une PME. Cette procédure, encadrée par le Code de commerce (art. L631-1 et suivants), intervient lorsqu'une entreprise se trouve en état de cessation de paiements mais que son maintien apparaît possible. Les causes qui conduisent une PME à cette situation sont multiples : mauvaise gestion de la trésorerie, stratégie de développement trop ambitieuse, recrutements inadaptés, conjoncture économique défavorable, ou encore dépendance excessive à un client ou un marché (Paturel & Torres, 2005). Au-delà de l'aspect juridique, le redressement judiciaire est une épreuve sociale et organisationnelle qui met en jeu la survie de l'activité et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes (Caby & Hirigoyen, 2001).

Dans ce contexte, le rôle du management est crucial. Sauver une PME en redressement judiciaire ne se résume pas à une simple restructuration financière : il s'agit d'un exercice complexe de leadership et de stratégie, visant à restaurer la confiance des créanciers, à maintenir l'engagement des salariés et à rassurer les clients et partenaires. Le dirigeant doit arbitrer entre des décisions parfois douloureuses : réduction des effectifs, recentrage stratégique, renégociation des dettes et la préservation du potentiel humain et commercial de l'entreprise (Amann & Jaussaud, 2012). La capacité à mobiliser des leviers internes (optimisation des ressources, amélioration de la productivité, révision du modèle économique) et externes (soutien institutionnel, accompagnement des tribunaux de commerce, dispositifs publics d'aide aux entreprises en difficulté) conditionne largement les chances de redressement.

Ainsi, comprendre les défis du management en situation de redressement judiciaire revient à identifier les faiblesses qui ont mené à la crise, tout en explorant les leviers

d'action susceptibles de transformer cette période critique en opportunité de rebond. L'analyse de ces dynamiques est d'autant plus pertinente que, selon la Banque de France (2024), près de 40 % des entreprises placées en redressement judiciaire réussissent à poursuivre leur activité, confirmant que la qualité du management est un facteur déterminant de réussite.

## **1. Les défis du dirigeant en redressement judiciaire**

Le redressement judiciaire constitue une période critique pour toute PME. Si la procédure a pour objectif de préserver l'activité, l'emploi et d'apurer le passif (Code de commerce, art. L631-1 et suivants), elle confronte le dirigeant à une série de défis multidimensionnels. Ces défis se manifestent à la fois sur les plans financier, humain, commercial et personnel, et conditionnent largement la capacité de l'entreprise à surmonter la crise.

### **1.1. Les défis financiers**

Le premier enjeu auquel le dirigeant est confronté concerne la trésorerie et la structure financière de l'entreprise. En situation de cessation de paiements, la PME doit faire face à une accumulation de dettes, à des charges fixes qui continuent de peser, et à un affaiblissement de ses marges de manœuvre (Altman & Hotchkiss, 2006). La rareté des liquidités contraint le dirigeant à arbitrer entre des priorités parfois contradictoires : régler les fournisseurs essentiels, assurer le paiement des salaires, ou financer les investissements nécessaires au maintien de l'activité (Paturel & Torres, 2005). Par ailleurs, l'accès au financement bancaire est fortement limité, car les établissements de crédit se montrent généralement réticents à accompagner une entreprise en procédure collective (Amann & Jaussaud, 2012). La survie financière immédiate dépend alors de la capacité du dirigeant à renégocier les dettes et à instaurer un plan de redressement crédible.

### **1.2. Les défis humains**

La dimension humaine constitue un autre volet majeur de la crise. L'incertitude sur l'avenir de l'entreprise provoque une démotivation des salariés, alimentée par la peur du licenciement et par une perte de confiance envers la direction (Mellahi & Wilkinson, 2004). Les tensions sociales peuvent s'exacerber, donnant lieu à des conflits internes ou à une dégradation du climat de travail. Par ailleurs, certains collaborateurs clés

choisissent de quitter l'organisation, ce qui accroît la fragilité opérationnelle (Torres, 2003). Dans ce contexte, le dirigeant doit maintenir la cohésion interne, restaurer la confiance et mobiliser les équipes autour d'un projet de redressement, malgré les contraintes et les incertitudes (Caby & Hirigoyen, 2001).

### **1.3. Les défis commerciaux**

Sur le plan commercial, le placement en redressement judiciaire affecte directement les relations de l'entreprise avec ses partenaires. Les clients peuvent craindre une interruption de la production ou une dégradation de la qualité du service, tandis que les fournisseurs hésitent à maintenir leurs livraisons ou exigent des conditions plus strictes de paiement (Lefebvre & Ronteau, 2013). Cette perte de confiance fragilise le carnet de commandes et accentue la difficulté de redressement. Le dirigeant doit alors déployer un effort important de communication et de persuasion pour convaincre ses partenaires de la viabilité du projet et de la fiabilité de l'entreprise. La réussite du redressement dépend en grande partie de cette capacité à préserver, voire à rétablir, le capital de confiance externe (Caby & Hirigoyen, 2001).

### **1.4. Les défis personnels**

Enfin, au-delà des dimensions organisationnelles et économiques, le dirigeant subit un impact personnel et psychologique considérable. Le redressement judiciaire s'accompagne d'un sentiment d'isolement, accentué par la solitude décisionnelle et par la stigmatisation sociale associée à l'échec entrepreneurial (Shepherd, 2003). La pression exercée par les créanciers, les salariés et les tribunaux alourdit cette charge émotionnelle, pouvant conduire à des situations de stress intense, voire à un épuisement professionnel qualifié de *burn-out entrepreneurial* (Lemoine & Roland, 2017). La gestion de cette dimension personnelle est déterminante : un dirigeant épuisé ou démobilisé risque de compromettre la relance de l'entreprise. À l'inverse, un dirigeant capable de maintenir sa résilience et de s'entourer de soutiens externes (experts, conseillers, réseaux) augmente les chances de redressement.

En somme, les défis auxquels le dirigeant en redressement judiciaire est confronté dépassent largement le cadre financier. Ils englobent des dimensions humaines, commerciales et personnelles, qui s'entrecroisent et s'alimentent mutuellement. La réussite du redressement repose ainsi sur une gestion globale de ces enjeux, où la

capacité du dirigeant à conjuguer stratégie économique, leadership humain et résilience personnelle apparaît comme un facteur déterminant.

## **2. Les leviers managériaux pour redresser la PME**

Face à une situation de redressement judiciaire, la survie de la PME ne dépend pas uniquement des dispositifs juridiques et financiers disponibles, mais aussi de la capacité du dirigeant à mobiliser des leviers managériaux adaptés. Ces leviers, qui touchent à la communication interne, à la réorganisation, à la stratégie, aux relations avec les parties prenantes et au pilotage de la performance, constituent autant d'outils pour restaurer la confiance et relancer l'activité (Caby & Hirigoyen, 2001 ; Amann & Jaussaud, 2012).

### **2.1. Communiquer avec transparence pour mobiliser les équipes**

La communication interne est un levier essentiel en période de crise. Les salariés, confrontés à l'incertitude et à la peur du licenciement, attendent du dirigeant des informations claires et régulières (Kotter, 1996). Une communication transparente, même sur les difficultés rencontrées, contribue à maintenir la motivation et à éviter la propagation de rumeurs anxiogènes (Tourish & Robson, 2006). En partageant les enjeux et en impliquant les collaborateurs dans la recherche de solutions, le dirigeant favorise une mobilisation collective indispensable au succès du redressement.

### **2.2. Réorganiser rapidement : réduire les coûts et clarifier les priorités**

Un second levier consiste à procéder à une réorganisation rapide et ciblée. Cela passe par la réduction des charges fixes, l'ajustement des effectifs aux besoins réels de l'activité et la simplification des processus internes (Altman & Hotchkiss, 2006). Dans ce contexte, la hiérarchisation des priorités devient cruciale : le dirigeant doit concentrer les ressources limitées sur les activités les plus critiques pour la survie de l'entreprise. Selon Hamel et Prahalad (1994), une organisation en crise doit savoir « désapprendre » certaines pratiques pour mieux se recentrer sur l'essentiel.

### **2.3. Recentrer la stratégie sur les activités rentables et l'avantage compétitif**

Le redressement judiciaire offre l'opportunité de revisiter la stratégie de l'entreprise. Pour assurer sa pérennité, la PME doit se concentrer sur ses activités rentables et son cœur de compétence (Porter, 1985). Cela suppose d'abandonner les projets secondaires ou non rentables, afin de préserver les ressources pour ce qui constitue

l'avantage compétitif de l'entreprise. Selon Torres (2003), le recentrage stratégique est une condition nécessaire pour regagner en crédibilité auprès des investisseurs, des clients et des partenaires.

#### **2.4. Négocier avec les parties prenantes**

La négociation avec les parties prenantes externes est un autre levier crucial. Le redressement judiciaire ne peut réussir sans la coopération des banques, des fournisseurs et des clients (Lefebvre & Ronteau, 2013). Le dirigeant doit établir un dialogue constructif, en démontrant la viabilité du projet de redressement et en recherchant des aménagements : étalement des dettes, conditions de paiement plus souples, ou maintien de la relation commerciale. Cette capacité de négociation repose sur un capital de confiance, qui doit être reconstruit par la transparence et la rigueur dans l'exécution des engagements (Caby & Hirigoyen, 2001).

#### **2.5. Mettre en place un pilotage serré : trésorerie et indicateurs**

Enfin, un pilotage rigoureux de la performance est indispensable. La PME doit renforcer son suivi de trésorerie au jour le jour, mettre en place des indicateurs clés de performance (KPI) et instaurer un contrôle budgétaire strict (Kaplan & Norton, 1992). Ce pilotage serré permet au dirigeant d'anticiper les besoins de financement, de mesurer l'efficacité des mesures mises en place et de réagir rapidement en cas de dérive. Comme le rappellent Paturel & Torres (2005), le redressement exige une gestion « en temps réel » qui combine discipline financière et capacité d'adaptation. En définitive, les leviers managériaux du redressement reposent sur une combinaison d'actions internes (communication, réorganisation, recentrage stratégique, pilotage) et externes (négociations avec les parties prenantes). La capacité du dirigeant à orchestrer ces leviers de manière cohérente et simultanée conditionne non seulement la survie immédiate de la PME, mais aussi sa transformation en une organisation plus résiliente et compétitive.

### **3. Bonnes pratiques issues de l'expérience**

Si la littérature académique apporte des cadres théoriques pour comprendre et gérer le redressement judiciaire, les expériences vécues par les PME offrent des enseignements pratiques particulièrement précieux. L'analyse des cas concrets

permet de mettre en lumière les erreurs fréquentes à éviter et les facteurs clés de succès qui favorisent le rebond entrepreneurial.

### **3.1. Exemple concret : une PME en redressement judiciaire**

Prenons l'exemple d'une PME du secteur du bâtiment et de l'ingénierie, que nous appellerons BâtisPlus afin de préserver son anonymat. Cette entreprise, employant une trentaine de salariés, a connu des difficultés majeures à la suite de recrutements rapides avec des rémunérations élevées, dans un contexte de croissance mal anticipée. L'augmentation des charges fixes, couplée à une baisse des marchés, a rapidement conduit à une situation de trésorerie critique. Placée en redressement judiciaire, la PME a mis en œuvre plusieurs mesures correctives : réduction de son effectif, recentrage sur ses activités les plus rentables (maîtrise d'œuvre et conception BIM), renégociation de ses dettes fournisseurs et communication transparente avec les équipes. Malgré des tensions sociales initiales, ces choix ont permis de restaurer la confiance des clients et de retrouver une trajectoire financière positive en moins de deux ans. Ce cas illustre l'importance d'agir rapidement et de privilégier un management à la fois ferme et participatif (Caby & Hirigoyen, 2001).

### **3.2. Les erreurs à éviter**

L'expérience des entreprises en difficulté montre qu'un certain nombre d'erreurs récurrentes aggravent les crises au lieu de les résoudre :

- Retarder les décisions difficiles, comme la réduction des effectifs ou l'abandon d'activités déficitaires, prolonge la dégradation de la trésorerie et réduit les marges de manœuvre (Altman & Hotchkiss, 2006).
- Manquer de communication interne conduit à une démobilisation des salariés, à la propagation de rumeurs et à une perte de cohésion (Tourish & Robson, 2006).
- Sous-estimer l'importance des partenaires externes (banques, fournisseurs, clients) fragilise davantage la situation, car la survie d'une PME dépend fortement de son écosystème (Lefebvre & Ronteau, 2013).

Ces erreurs trouvent souvent leur origine dans une vision trop court-termiste ou dans une réticence du dirigeant à affronter des choix impopulaires, mais nécessaires (Mellahi & Wilkinson, 2004).

### **3.3. Les facteurs de succès**

À l'inverse, plusieurs facteurs apparaissent comme déterminants dans la réussite d'un redressement judiciaire :

Un leadership fort et mobilisateur : le dirigeant doit incarner la résilience, donner une direction claire et inspirer confiance à ses équipes (Kotter, 1996).

- Une vision stratégique claire : se concentrer sur les activités rentables, recentrer l'offre et bâtir un modèle économique plus robuste constituent des conditions essentielles de redressement (Porter, 1985).
- L'accompagnement externe : le recours à des administrateurs judiciaires, des conseillers spécialisés ou des mentors entrepreneuriaux favorise la prise de recul et apporte des compétences complémentaires (Amann & Jaussaud, 2012).
- Un pilotage rigoureux : suivi quotidien de la trésorerie, mise en place d'indicateurs de performance et discipline budgétaire renforcent la crédibilité de l'entreprise auprès de ses créanciers et partenaires (Kaplan & Norton, 1992 ; Paturel & Torres, 2005).

En définitive, les expériences pratiques montrent que la survie d'une PME en redressement repose autant sur des choix stratégiques clairs que sur la dimension humaine et relationnelle du management. Comme le souligne Shepherd (2003), le redressement n'est pas seulement un processus technique, mais également un parcours de résilience où le dirigeant joue un rôle pivot.

## **4. Conseils pratiques pour les dirigeants de PME**

Le redressement judiciaire, bien qu'il constitue une épreuve difficile, peut devenir une opportunité de transformation si le dirigeant adopte une posture proactive et mobilise des outils adaptés. Les expériences de terrain et les recommandations issues de la recherche en management permettent de dégager plusieurs conseils pratiques destinés aux dirigeants de PME confrontés à une telle situation.

### **4.1. Ne pas rester seul : s'entourer d'experts et de conseillers**

L'une des erreurs fréquentes des dirigeants de PME en difficulté est de vouloir affronter la crise seuls, par peur de montrer des signes de faiblesse ou par méconnaissance des dispositifs d'accompagnement (Mellahi & Wilkinson, 2004). Pourtant, l'appui d'administrateurs judiciaires, d'experts-comptables, de conseillers spécialisés ou

encore de réseaux d'accompagnement permet d'élargir les perspectives, de bénéficier d'un regard extérieur et de mieux négocier avec les créanciers (Amann & Jaussaud, 2012). Comme le souligne Torres (2003), l'isolement managérial est l'un des facteurs aggravants de la crise des PME, et le recours à des soutiens externes constitue un levier essentiel pour augmenter les chances de redressement.

#### **4.2. Anticiper grâce à un plan de redressement structuré**

La gestion de crise exige une planification rigoureuse. Le dirigeant doit élaborer un plan de redressement sur un horizon de 12 mois, découpé en étapes précises : réduction immédiate des charges, renégociation des dettes, recentrage des activités, puis relance de la croissance (Altman & Hotchkiss, 2006). Cette planification facilite le suivi et rassure les parties prenantes en montrant que la démarche repose sur une stratégie claire et mesurable. Selon Kaplan & Norton (1992), l'usage d'indicateurs de performance et d'un pilotage serré est déterminant pour vérifier la progression vers les objectifs fixés.

#### **4.3. Maintenir la confiance des salariés et des clients clés**

La confiance des ressources humaines et des clients stratégiques est un capital immatériel décisif en période de redressement. Les salariés ont besoin de clarté et de reconnaissance pour rester mobilisés malgré l'incertitude (Kotter, 1996). De même, conserver l'appui des clients les plus importants permet d'assurer un flux de trésorerie vital et de préserver la crédibilité commerciale (Lefebvre & Ronteau, 2013). Le dirigeant doit donc instaurer un dialogue continu, démontrer sa capacité à tenir ses engagements et associer les parties prenantes au projet de redressement (Caby & Hirigoyen, 2001).

#### **4.4. Transformer la crise en opportunité**

Enfin, un redressement réussi ne se limite pas à « survivre » : il peut devenir une occasion de repenser le modèle économique et d'engager une transformation durable. Les dirigeants qui parviennent à transformer la crise en opportunité s'appuient sur des leviers tels que l'innovation, la digitalisation des processus ou la montée en compétences de leurs équipes (Hamel & Prahalad, 1994). La crise peut ainsi servir de catalyseur pour moderniser l'organisation, améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer la résilience face aux chocs futurs (Shepherd, 2003).

En définitive, les conseils pratiques adressés aux dirigeants de PME en redressement judiciaire peuvent se résumer en quatre axes : s'entourer, planifier, conserver la confiance et innover. Ces recommandations dépassent la logique de survie immédiate et visent à faire du redressement un véritable tremplin vers une PME plus robuste et compétitive.

## **Conclusion**

Le redressement judiciaire ne doit pas être perçu uniquement comme une sanction ou la fin d'un parcours entrepreneurial. Au contraire, il peut constituer une opportunité de rebond, permettant à la PME de repenser ses modes de fonctionnement, de corriger ses faiblesses structurelles et de se repositionner sur des bases plus solides (Altman & Hotchkiss, 2006 ; Shepherd, 2003). Loin d'être un échec définitif, cette procédure représente un moment critique de réinvention, où l'entreprise peut transformer une contrainte en levier de transformation stratégique et organisationnelle.

Dans ce processus, le rôle du management s'avère déterminant. Les études soulignent que la survie d'une PME en difficulté dépend moins de la nature de la crise que de la capacité du dirigeant à mobiliser les leviers appropriés (Caby & Hirigoyen, 2001 ; Amann & Jaussaud, 2012). Le dirigeant est à la fois stratège, communicateur et gestionnaire de ressources limitées. Sa capacité à **réorganiser**, à **recentrer** l'activité et à restaurer la confiance des parties prenantes conditionne directement la réussite du redressement (Kotter, 1996 ; Porter, 1985).

Pour relever ce défi, le dirigeant doit conjuguer lucidité, fermeté et capacité à mobiliser. La lucidité lui permet d'identifier sans complaisance les causes réelles des difficultés ; la fermeté est nécessaire pour prendre des décisions parfois douloureuses mais indispensables ; enfin, la capacité à mobiliser constitue le ciment du projet de redressement, car elle implique de rallier les salariés, les clients, les fournisseurs et les partenaires financiers autour d'une vision de relance (Torres, 2003 ; Lefebvre & Ronteau, 2013).

En définitive, le redressement judiciaire, loin d'être une fin, peut devenir le point de départ d'un nouveau cycle de croissance et de résilience. À condition que le dirigeant adopte une posture de leadership éclairé, s'appuie sur un pilotage rigoureux et transforme l'épreuve en une opportunité de transformation durable.

## Références bibliographiques

- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. John Wiley & Sons.
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). *Restructurations d'entreprises et gouvernance*. *Revue Française de Gestion*, 38(225), 15-31.
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). *Restructurations d'entreprises et gouvernance*. Banque de France. (2024). *Les défaillances d'entreprises en France : tendances et perspectives*.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2001). *La gestion des entreprises en difficulté*. Paris : Economica.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2001). *La gestion des entreprises en difficulté*. Paris : Economica.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- INSEE. (2023). *Les PME en France : poids économique et évolutions*.
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lefebvre, V., & Ronteau, S. (2013). *La confiance inter-organisationnelle en contexte de crise*. *Revue Française de Gestion*, 39(233), 139-155.
- Lemoine, J., & Roland, L. (2017). *Le burn-out entrepreneurial : comprendre l'épuisement des dirigeants de PME*. *Revue Internationale PME*, 30(2-3), 97-126.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). *Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework*. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Paturel, R., & Torres, O. (2005). *Le pilotage des PME en contexte de crise*. *Revue Internationale PME*, 18(2), 9-38.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Shepherd, D. A. (2003). *Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed*. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Torres, O. (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 29-42.

Torres, O. (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 29-42.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). *Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.

Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). *Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework*. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.

Shepherd, D. A. (2003). *Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed*. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). *Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.

Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. John Wiley & Sons.