

Les points stratégiques pour les restructurations dans les PME La restructuration de l'entreprise familiale Franzmann GmbH à Brême, Allemagne

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH (Institut für Psychologie der
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit), Allemagne
Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH (Institut für Arbeit und Technik),
Allemagne*

Résumé

L'entreprise ciblée est une entreprise familiale de taille moyenne qui fabrique des produits en verre et en acier de haute qualité tels que des fenêtres, portes et des façades à Brême, en Allemagne. L'entreprise a été déclarée en faillite par le tribunal local en janvier 2004 et la procédure de liquidation a commencé peu après.

À la suite de cette procédure, plus de la moitié des effectifs fut licenciée pour motif économique. L'innovation de cette étude de cas relève du recours à un cabinet de conseil spécifique du nom de Quotac, qui offre aux PME des conseils en matière d'insolvabilité. Ce cabinet de conseil fut impliqué dès le début de la procédure, afin de gérer et d'organiser les licenciements mentionnés dans le plan négocié, qui comprenait également le financement des formations et diplômes requis, ainsi que des reclassements aux salariés licenciés.

En dépit d'un marché local de l'emploi difficile, il fut possible de préserver des emplois dans l'entreprise même, le directeur ayant investi sa propre part du capital dans le rachat de la direction. Dans un second temps, un rachat par les employés d'une unité de production externalisée a conduit au reclassement de nombreux ouvriers métallurgistes au sein de cette nouvelle entreprise légalement indépendante. L'expérience de cette coopération positive entre les consultants et la direction de l'entreprise les a amenés à collaborer sur un nouveau programme de développement personnel faisant partie d'une initiative du Fond social européen et organisée par Quotac.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

Debora Jeske, Gernot Mühge, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Janvier 2006

Bases stratégiques de la restructuration dans les PME

La restructuration de l'entreprise familiale Franzmann GmbH à Brême



Photo : Construction de façades

 **Universität Bremen**

 **IPG** Institut für Psychologie der Arbeit
Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
**Institut Arbeit
und Technik**

Sommaire

1. Résumé.....	3
2. Description de l'organisation.....	4
3. Brève description de la restructuration	4
4. Répercussions du dépôt de bilan	5
5. L'intervention.....	6
5.1. Le calendrier de la restructuration	6
5.2. Structure de l'effectif et mesures de transfert.....	7
5.3. Contrôle du résultat et circonstances favorisant le remplacement.....	11
6. Le rôle d'autres acteurs sociaux.....	12
7. Situation des dépôts de bilan autour de Franzmann GmbH.....	13
8. Résultat de la restructuration	14
8.1. Motifs du dépôt de bilan de Franzmann et facteurs de la poursuite	15
8.2. Perspectives d'avenir.....	17
8.3. Bilan.....	19
9. Le processus du redressement judiciaire en Allemagne.....	20
Liste des illustrations.....	21
Références	21

1. Résumé

La société examinée est une moyenne entreprise familiale de transformation des métaux, fabriquant des fenêtres, des portes et des façades à Brême, Allemagne. En janvier 2004, la direction a dû procéder au dépôt de bilan auprès du tribunal, à la suite de quoi une procédure de redressement judiciaire a été engagée.

Le dépôt de bilan a été suivi du licenciement immédiat d'une grande partie du personnel par l'administrateur judiciaire et la direction. L'élément innovant de cette restructuration consiste dans l'intervention et l'engagement spécifique d'une société de conseil en entreprise, spécialiste des dépôts de bilan, la société Quotac. Quotac a été impliquée dès le début de la procédure de redressement judiciaire par l'administrateur judiciaire pour s'occuper de la compression de personnel définie par le plan social, organiser les mesures nécessaires à la qualification et assurer les actions de remplacement avec les salariés licenciés.

Bien que le marché régional du travail soit difficile, des emplois ont été assurés du fait que le directeur racheté l'entreprise principale au moyen de ses propres capitaux. Dans un deuxième temps, un département distinct, la construction métallique, a été racheté par des employés et est devenu une entreprise de sous-traitance autonome maintenant gérée par des salariés licenciés. La bonne coopération entre la direction de l'entreprise et la société de conseil a donné lieu à une participation de longue durée de l'entreprise à un programme de développement du personnel dans le cadre d'un programme du FSE.

La présente étude de cas a été faite dans le cadre du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. Ce projet est réalisé en coopération entre l'IPG – l'Institut de Psychologie du travail, du chômage et de la santé de l'université de Brême et l'IAT – Institut Travail et Technique, Gelsenkirchen. Son objectif consiste à identifier dans la perspective européenne des procédures innovantes dans les restructurations ainsi qu'à organiser un échange et un transfert de connaissances au niveau international. MIRE est soutenu en tant que mesure innovante en application de l'article 6 FSE, le projet a commencé en janvier 2005 et se termine en novembre 2006.

Dans le cadre du projet MIRE :

- des réseaux nationaux d'experts sont constitués dans chacun des pays participants (France, Belgique, Grande-Bretagne, Suède et Allemagne) et se relient les uns aux autres au cours du projet ;
- à cet effet, six à huit études de cas, ayant pour but de documenter la „bonne pratique“ dans les restructurations, sont réalisés dans chaque pays.

2. Description de l'organisation

La société Franzmann GmbH, fondée en 1899, est une moyenne entreprise familiale. Son métier principal était depuis le milieu des années soixante la production de fenêtres, de portes et de façades. L'effectif a progressé continuellement jusqu'à 2003 pour atteindre 150 personnes (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Evolution de l'effectif de Franzmann GmbH depuis les années 90							
Année	1990	1993	1996	1999	2003	Début 2004	2004/05
Effectif	76	95	110	125	145	120	55

Par suite du dépôt de bilan en janvier 2004, le personnel a été considérablement réduit. En août 2005, il y avait encore 41 salariés et 12 apprentis (ainsi que 5 autres auxiliaires chargé du nettoyage et de l'entretien du terrain). La durée moyenne d'ancienneté du personnel resté est de 10 ans, cette durée s'étalant de un à 27 ans.

Le siège de la société est à Brême, il y a également un bureau partenaire à Berlin (actuellement, seuls des représentants y assurent la présence de Franzmann GmbH), ainsi qu'une filiale – juridiquement indépendante – à Nuremberg. Le siège n'a pas de comité d'entreprise et la société ne fait pas partie d'un syndicat patronal. Mais la direction entretient des contacts avec IG Metall.



Les produits essentiels de la société sont des produits sur mesure, il s'agit de la production et de la distribution d'installations de portails ainsi que de façades en acier fin et en verre. Les appels d'offres publics constituent le moyen le plus important d'obtenir de nouvelles commandes et de nouveaux clients. Franzmann GmbH a réussi à se faire un nom notamment dans les fabrications spéciales et a acquis certains droits de propriété industrielle. Une partie des commandes inclut des contrats de réparation et de maintenance. La société est en concurrence surtout avec des entreprises familiales similaires. Dès réception d'une commande, celle-ci est tout d'abord traitée par le "service de calcul des prix", puis conçue par le service d'étude. Les commandes sont d'importance variables et nécessitent différents temps de préparation, c'est-à-dire que les salariés travaillent souvent simultanément à plusieurs projets en fonction des clients et des travaux préparatoires dans les constructions. Normalement, Franzmann GmbH a un carnet de commandes pour six mois. Les clients viennent principalement du secteur de la construction, ce qui a eu des répercussions sur les recettes de la société ces dernières années en raison des retards et de l'insolvabilité. Franzmann GmbH n'a pas d'autres partenaires dans la région.

3. Brève description de la restructuration

La société Franzmann GmbH a été obligée en janvier 2004, principalement à cause d'impayés et de divers sinistres, de procéder au dépôt de bilan auprès du tribunal. D'autres raisons liées à l'entreprise et à la structure avaient aussi contribué à la cessation de paiement (cf. également

chapitre 7). Un administrateur judiciaire a alors été nommé. Dans la procédure de redressement judiciaire, toutes les anciennes créances des créanciers ont été inscrites au tableau des créances. Le dépôt de bilan a été notifié à tous les salariés en janvier 2004. En fin de compte, il n'a pas conduit à la fermeture de la société. Celle-ci a été vendue au directeur et nouvellement créée en tant que Franzmann GmbH & Co. KG, car la situation positive du carnet de commandes et le potentiel d'avenir permettaient de la maintenir. L'administrateur judiciaire a cédé la société au directeur le 1er juillet 2004. Après la vente et la réouverture de la société sous la dénomination de Franzmann GmbH & Co. KG le 1er juillet 2004, il y a encore des litiges à cause d'anciens projets de construction (défauts et impayés de la société et de ses clients) qui restent à régler. La procédure de redressement judiciaire n'est pas encore totalement terminée en raison de certains litiges (situation en décembre 2005).

L'aspect innovant de la restructuration consiste dans l'accompagnement de la procédure de redressement judiciaire par la société de conseil Quotac. L'administrateur judiciaire a fait intervenir cette société de conseil pendant la procédure de redressement judiciaire dès fin janvier 2004. Il la connaissait de par sa coopération dans d'autres cas de dépôt de bilan. L'intervention de Quotac a permis le suivi de la réduction du personnel, la poursuite de la qualification et le remplacement des salariés licenciés. L'administrateur judiciaire n'aurait pas pu assurer lui-même ce mode nécessaire du suivi des salariés dans le cadre de la liquidation. En outre, un concept stratégique de gestion et de stages a été prévu en coopération entre Franzmann GmbH & Co. KG et la société Quotac, il a été financé en partie par le FSE et sera organisé et accompagné à partir de 2006 par Quotac.

4. Répercussions du dépôt de bilan

Le dépôt de bilan a donné lieu à des licenciements pour des raisons dues à l'entreprise chez Franzmann GmbH à Brême. Avant le dépôt de bilan il y avait 117 salariés. En raison de ce dépôt de bilan, 38 personnes et 12 (sur 27) apprentis ont été licenciés et ont dû interrompre leur formation. Les critères de sélection pour le licenciement étaient ceux qui sont prévus par l'article 1 de la loi sur la protection contre les licenciements (c'est-à-dire tenant compte de l'âge, de l'ancienneté, des obligations d'entretenir des personnes à charge, du handicap grave d'un salarié). Cependant, des services de petite taille ont été totalement supprimés, ces critères n'ont donc pas été considérés pour le licenciement dans leur cas.

Par suite des licenciements, la durée moyenne d'ancienneté est passée de 6,7 ans avant le dépôt de bilan à environ 10 ans après. La raison principale est que les salariés anciens et travaillant depuis longtemps dans l'entreprise ont été repris par la société nouvellement créée Franzmann GmbH & Co. KG.

La société de conseil s'est occupée de janvier à juillet 2004 des licenciés pour des raisons dues à l'entreprise. Parmi ce groupe de salariés licenciés, quatre ont engagé une action contre le licenciement, mais le tribunal a rejeté les quatre plaintes. 15 autres salariés ont envoyé leur démission et ont recherché eux-mêmes un nouvel emploi. Des salariés ont dû quitter l'entreprise, car leurs contrats à durée déterminée ne pouvaient pas être reconduits. En fin de compte, 63 personnes sont parties de l'ancienne société. Les plans initiaux de compression du personnel, établis par l'administrateur judiciaire et la direction, afin de poursuivre l'entreprise en tant que Franzmann GmbH & Co. KG avec des services et salariés réduits, ont été respectés en majeure partie.

5. L'intervention

5.1. Le calendrier de la restructuration

Le dépôt de bilan a eu lieu en janvier 2004. Au cours du même mois, l'administrateur judiciaire a pris contact avec la société Quotac Management, Verwaltungs-, und Beteiligungsgesellschaft mbH. La société Quotac a été contactée parce qu'elle est spécialisée dans l'accompagnement des petites et moyennes entreprises en dépôt de bilan et dans l'organisation des sociétés et agences de transfert. Comme dans le cas Franzmann GmbH, l'administrateur judiciaire engage normalement Quotac dans des cas de dépôt de bilan dans la région de Brême, car il peut ainsi mieux se consacrer à ses fonctions, puisque le suivi du personnel et sa réduction sont pris en charge. Toutefois, Quotac a une action dans l'entreprise en général pendant la durée de la demande de redressement judiciaire. La durée normale de la demande de procédure de redressement judiciaire est de trois mois. Mais dans ce cas, la procédure de redressement judiciaire a commencé dans un délai d'un mois après la demande. Pendant la procédure de demande jusqu'à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, l'entreprise peut être exploitée sans charges salariales (ce qui signifie exactement que les salariés perçoivent un substitut spécial du salaire – l'indemnité pour dépôt de bilan.)

Il faut préciser ici que des procédures de redressement judiciaire en Allemagne peuvent aussi être refusées s'il n'y a pas de capitaux suffisants pour une procédure. Outre certaines conditions préalables à la demande d'une procédure de redressement judiciaire (c'est-à-dire insolvabilité imminente, insolvabilité et surendettement – cf. chapitre 9) on examine si les frais de cette procédure peuvent être couverts par la masse. Si ce n'est pas le cas, une procédure de redressement judiciaire n'est ouverte que si quelqu'un fournit une avance sur frais pour le montant nécessaire. L'ouverture rapide de la procédure de redressement judiciaire est donc un signe positif. Cette circonstance signifie aussi que le „dépôt de bilan“ comme procédure en Allemagne se différencie positivement, avec certaines chances, d'une „faillite“ ou de la „banqueroute“.

Comme la société Quotac est intervenue dès le début du dépôt de bilan, ses représentants étaient présents, de même qu'un délégué local du syndicat IG Metall, pour les négociations du plan social. La présence des différents acteurs sociaux était importante, car ni la direction ni le personnel de Franzmann GmbH n'avaient encore connu une réduction du personnel avec plans sociaux. Les divers délégués de Quotac et de IG Metall ont donc été en mesure d'examiner les questions posées par le personnel. A l'achèvement des négociations, Quotac a assuré l'administration de la compression du personnel pour le compte de l'administrateur judiciaire dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire.

La durée de la mission de Quotac a été égale à celle du préavis de licenciement sur place, c'est-à-dire six mois de début janvier à fin juin 2004. Jusqu'à cette date, les mesures de transfert dans l'entreprise ont donné droit à des aides selon l'article §216a du code de sécurité sociale, volume III, parce cette entreprise continuait alors que la procédure était ouverte. Les mesures d'assistance ont continué également pour la plupart jusqu'à fin juin ; l'assistance a continué jusqu'à août 2004 seulement dans quelques cas.

La société aurait disposé aussi des fonds nécessaires à la création d'une société de transfert et à la demande d'indemnités de chômage partiel. Mais après examen minutieux et en bonne coopération avec la direction de l'entreprise, il a été décidé qu'il était possible aussi de fournir une assistance aux licenciés sans société de transfert. C'est ainsi que les conseillers, en accord avec l'administrateur judiciaire et l'ancienne direction de l'entreprise, ont décidé que les fonctions de la société de conseil pendant la durée restante de la procédure de redressement judiciaire devaient concerner le remplacement et la formation du personnel licencié. Les frais des mesures de transfert prises par Quotac ont été pris en charge à 50% par l'administrateur judiciaire et 50% par l'agence pour l'emploi. C'était la première fois qu'une telle mesure d'accompagnement était mise en place chez Franzmann GmbH.

L'administrateur judiciaire a confié la direction au directeur le 1.07.2004, parce que la société était maintenant recréée sous forme de société en commandite et pouvait être reprise par ce dernier. De plus, la plupart des questions concernant le dépôt de bilan étaient réglées. Cependant, la procédure de redressement judiciaire n'est pas encore achevée à cause de différents litiges (il reste des impayés de clients qui n'ont pas réglé les produits fabriqués par Franzmann GmbH en raison de prétendues erreurs par rapport aux commandes.)

Tableau 2 : Séquence des négociations et de la procédure de redressement judiciaire																											
Année	2004												2005														
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<i>Séquence des négociations/ de la procédure</i>																											
Procédure de redressement judiciaire : demande																											
Direction de l'entreprise par l'administrateur judiciaire																											
Notification des licenciements																											
Restitution de l'entreprise à Franzmann																											
Procédure de redressement judiciaire (règlement passif des litiges en instance)																											

5.2. Structure de l'effectif et mesures de transfert¹

La qualification des salariés avant le dépôt de bilan allait des diplômés universitaires pour les directeurs techniques des services aux diplômés de techniciens et aux formations de dessinateurs. Franzmann GmbH avait, pour la formation du personnel, organisé des stages internes et externes. La participation à ces stages était organisée et réglée par les directeurs des services. Les programmes de formation comprenaient des cours pour les soudeurs, une formation informatique interne, des séminaires, des offres en tant que fournisseur, des séminaires et des présentations par des formateurs externes.

¹ Les paragraphes ci-après sont basés sur le rapport relatif à la demande de mesures de formation chez Franzmann GmbH & Co. KG dans le cadre du FSE (Quotac, 1.11.2005)

La structure des âges des salariés avant le dépôt de bilan était très mélangée. Un seul employé avait plus de 50 ans et seuls quelques-uns avaient entre 40 et 50 ans. La majorité avait de 20 à 40 ans. Cette structure des âges est due principalement au fait que beaucoup d'apprentis avaient été embauchés chez Franzmann GmbH à la fin de leur formation (cf. ci-après caractéristiques actuelles des salariés). Cette pratique a été supprimée après le dépôt de bilan.

Déroulement depuis le dépôt de bilan jusqu'aux licenciements et à l'accompagnement

Dès que le dépôt de bilan a été connu en janvier, 15 salariés ont démissionné. A la suite du dépôt de bilan et de la reprise de la société par l'administrateur judiciaire, on a vu le potentiel de poursuite de l'entreprise avec personnel réduit et moins de départements. Autrement dit, les salariés du service ajustage et ceux dont le profil professionnel ne convenait pas pour le nouveau concept ont été licenciés. Il faut noter que le département construction métallique et le service ajustage ont été supprimés, de sorte qu'un choix social n'avait pas lieu dans tous les cas.

Comme il y avait deux catégories de licenciés (salariés et apprentis), deux différentes agences de transfert (TA 1 et TA2) ont été organisées à deux moments différents, afin d'organiser le remplacement et les mesures de qualification pour ces différentes catégories. Les sections ci-après décrivent les démarches entreprises par la société de conseil.

Remplacement et mesures de qualification pour les ouvriers et employés commerciaux

Une agence de transfert (TA1) a été constituée conformément à l'article 216a du code de sécurité sociale, volume III, pour aider les mesures de redressement. En accord avec l'administrateur judiciaire et l'agence pour l'emploi, les mesures ont accompagné le redressement du 27.02.04 au 30.06.04.

Dès la notification des licenciements, les conseillers se sont penchés immédiatement sur les services concernés afin de prévenir les actions en justice. Au service construction métallique, une initiative a été prise pour que celui-ci soit racheté par les salariés. Ce service devait être reconstitué ultérieurement sous forme d'entreprise autonome de sous-traitance de la société. Cette entreprise de sous-traitance est actuellement gérée par deux patrons et a neuf salariés qui traitent principalement des commandes de la société Franzmann.

Seuls quelques salariés du service ajustage supprimé ont pu être repris dans la nouvelle société. C'est pourquoi les conseillers se sont occupés immédiatement du remplacement des autres. Comme les ajusteurs, outre leur très bonne formation, étaient disposés à faire de plus longs trajets pour aller travailler, il a été possible de les replacer en l'espace de quatre semaines dans la région (c'est-à-dire dans un rayon de 50 km). Il n'y a pas eu d'obstacles particuliers au remplacement ; des stages de formation, en vue d'obtenir des certificats de soudeurs, ont été nécessaires seulement dans quelques cas.

5 salariés ont pu être remplacés pendant la durée de l'agence de transfert, 11 autres ont été remplacés avec de nouveaux contrats de travail à la fin de cette agence, trois salariés ont quitté la vie professionnelle après chômage.

Il y a eu quatre plaintes pour licenciement, mais toutes ont été rejetées.

Remplacement et mesures de qualification pour les apprentis

Afin d'accompagner la résiliation valide de tous les contrats de formation, une mesure dans le cadre d'une agence de transfert (TA2) a également été demandée pour les apprentis conformément à l'article 216a du code de sécurité sociale, volume III, et mise en application avec accompagnement du 7.6. au 30.06.2005. Cette mesure consistait notamment dans l'assistance intensive pour obtenir de nouveaux contrats de formation. D'importantes actions de remplacement ont été nécessaires en raison de la situation difficile sur le marché des postes d'apprentis.

Tableau 4 : Résultats du remplacement par Quotac		
	Chiffres absolus	Résultat du remplacement
Assistance par Quotac	50	
Dont ouvriers/employés commerciaux	38	
Dont apprentis	12	
Reste des ouvriers et employés commerciaux	38	79%
Remplacement pendant la durée de TA1	5	
Remplacement après la durée de TA1	11	
Chômeurs et en retraite après la durée de TA1	3	
Salariés au service ajustage (rachat par les salariés)	11	
Non remplacés	8	21%
Reste des apprentis	12	100,0%
Remplacement dans d'autres entreprises pendant la durée de TA2	4	
Partis après examens finaux (promotion par rattrapage)	5	
Accords signés pour résiliation du contrat de travail (situation non connue ensuite)	2	
Resté chez Franzmann	1	

Quotac a réussi à trouver un nouveau poste d'apprentissage à 4 apprentis en première année d'apprentissage. Il a été un peu plus difficile de remplacer ceux qui étaient en deuxième année ou plus de leur formation. Des préparations intensives à l'examen ont permis à 2 autres apprentis de réussir les examens anticipés de dessinateur technique. 3 autres ont réussi également leurs examens après rattrapage individuel par un formateur engagé dans ce but par Quotac.

Le rattrapage a eu aussi pour effet de relever la moyenne des notes de tous les apprentis (deux fois par semaine), ce qui présente également un avantage pour leur future recherche d'un emploi.

Autrement dit, 5 apprentis ont achevé leur formation en passant les examens et étaient satisfaits lorsqu'ils ont quitté l'entreprise. 4 apprentis ont été repris dans la nouvelle entreprise. Sur les 3 derniers, un est resté dans la société et les deux autres ont quitté la société après avoir signé un accord pour résilier leur contrat de travail – car on n'avait pas réussi à les remplacer. La société de conseil et le directeur de l'entreprise n'ont pas connaissance de la situation actuelle de ces

personnes. Vu les résultats, le remplacement de la plupart des apprentis et la réussite aux examens grâce aux rattrapages ont été très réussis.

Une autre réussite concerne les frais à payer pour les agences de transfert TA1 et TA2 ainsi que les coûts généraux des mesures d'accompagnement. Ces frais ont atteint seulement un dixième de ce qu'il aurait fallu dépenser pour la société de transfert.

Les effectifs

Au moment de la demande de la procédure de redressement judiciaire, la société Franzmann GmbH employait 117 salariés, dont 27 apprentis. Le concept de redressement prévoyait la reprise de 39 salariés ainsi que la poursuite de 12 contrats de formation. En raison des démissions et de la cessation normale de contrats de formation, il restait seulement 38 ouvriers/employés commerciaux et 12 apprentis pour la participation aux mesures d'accompagnement du redressement par la société de conseil.

Tableau 3 : Effectifs chez Franzmann avant le dépôt de bilan et après les actions de remplacement		
	Chiffres absolus	Chiffres relatifs par rapport à (a)
(a) Salariés avant le dépôt de bilan (Janv. 2004)	117	100,0%
Dont ouvriers/employés commerciaux	90	
Dont apprentis	27	
(b) Démissions après le dépôt de bilan	15	12,7%
(c) Assistance par Quotac	50	42,7%
Dont ouvriers/employés commerciaux	38	
Dont apprentis	12	
(d) Effectifs prévus après la nouvelle création	51	43,6%
Dont ouvriers/employés commerciaux	39	
Dont apprentis	12	
(e) Effectifs en août 2005	53 (+5)	45,3% (+4,3%)
Dont ouvriers/employés commerciaux	41	
Dont apprentis	12	
<i>Autres salariés pour nettoyage du terrain</i>	5	

L'effectif actuel est de 50 personnes plus 11 salariés qui ont été licenciés sans choix social et, après l'achat du service construction métallique, sont devenus autonomes et travaillent dans la nouvelle entreprise de sous-traitance.

Le dépôt de bilan a eu aussi des répercussions sur les bureaux secondaires et partenaires. Le bureau de Mannheim a été fermé, l'équipe de montage à Berlin a été licenciée. Actuellement, la société n'a qu'une représentation à Berlin. Seule la filiale autonome de Nuremberg est maintenue sans changement. Il n'y a malheureusement pas d'autres données sur celle-ci.

Présentation des mesures de transfert

Les mesures des agences de transfert mises en application en 2004 pour les salariés et les apprentis étaient les suivantes (mesure de transfert selon l'article 216a du code de sécurité sociale, volume III) :

- Séminaire 1 : (nouvelle)orientation professionnelle, „Profiling“ selon le code de sécurité sociale, volume III
Profil personnel des points forts et faibles, établissement d'un profil de qualification et de mobilité, détermination des besoins de qualification professionnelle, détermination de la direction de la recherche d'un emploi, code de sécurité sociale, volume III (exigibilités, revenus annexes, prestations de transfert)
- Séminaire 2 : formation à la présentation d'une candidature avec bases informatiques et utilisation d'Internet
- Séminaire 3 : aides d'accompagnement à la formation (par exemple cours professionnels, mathématiques spécifiques, justificatifs de formation.)

Tableau 5 : Calendrier des mesures de transfert														
Année	2004												2005	2006
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<i>Séquence des mesures</i>														
Agence de transfert 1 pour les ouvriers/employés commerciaux licenciés														
Agence de transfert 2 pour les apprentis licenciés														
Assistance par Quotac (jusqu'à août dans certains cas)														
Mesure de développement personnel dans le cadre du FSE de janv. à déc. 2006 *														

* En décembre 2005 le Fonds social européen a accordé des fonds à Quotac et à Franzmann GmbH & Co. KG pour le développement du personnel dans la société. Ces mesures sont mises en application de janvier à décembre 2006. Les résultats ne sont pas encore connus.

5.3. Contrôle du résultat et circonstances favorisant le remplacement

Pendant le préavis de licenciement, le personnel et les apprentis licenciés ont continué à travailler dans l'entreprise. Autrement dit, ils ont continué à prendre part aux processus de production jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou que le préavis vienne à expiration. Les chefs de service les ont libérés pour les discussions nécessaires avec les conseillers, pour leur permettre de discuter avec ces derniers de leur besoin de formation et de leurs chances d'être remplacés. Un climat franc et loyal de communication entre la société de conseil, le directeur de l'entreprise, le personnel et les conseillers ont également contribué à éviter largement des conflits. Le remplacement rapide de nombreuses personnes a permis d'éviter un nombre élevé de plaintes pour licenciement. Les conseillers ont réussi aussi à faire comprendre très rapidement au personnel que la moitié de l'effectif serait concernée, ce qui exigeait beaucoup d'initiative personnelle de leur part pour bouger sur le marché du travail. L'information au personnel a été convenue entre la société de conseil et la

direction de l'entreprise. L'administrateur judiciaire a encouragé aussi le personnel et la direction à examiner ouvertement les questions, afin de prévenir notamment les rumeurs.

Selon un avocat travaillant avec l'administrateur judiciaire et selon le directeur de l'entreprise, l'assistance par Quotac a été un grand avantage dans la restructuration. La société de conseil a pu s'occuper des aspects juridiques, tandis que les conseillers se sont chargés du remplacement et de l'assistance pour les salariés. De ce fait, les conseillers de Quotac ont assumé une autre fonction d'explication pour la direction de l'entreprise et les salariés.

La société de conseil a estimé que le directeur de l'entreprise était très ouvert aux idées nouvelles, contrairement à l'esprit borné souvent rencontré dans d'autres petites et moyennes entreprises. La possibilité du développement personnel a notamment été considérée comme une mesure importante pour permettre de poursuivre l'entreprise de façon sûre. Une coopération aussi longue entre une entreprise et la société de conseil (l'assistance entre dans une nouvelle phase en 2006 dans le cadre de la mesure d'encouragement du FSE pour l'entreprise) est plutôt une exception jusqu'à présent.

Les conseillers Quotac se sont chargés aussi de l'assistance à ceux qui avaient de grandes difficultés à supporter le licenciement. L'assistance à certains a dépendu de leurs problèmes et de leurs difficultés à maîtriser la situation. Selon le directeur de Quotac „d'une manière générale, tout s'est bien passé chez Franzmann [...], parce que les gens ont coopéré très étroitement et se sont donc soutenus“. Tandis que les conseillers ont sans aucun doute contribué également à ce que le personnel puisse mieux faire face au licenciement, ce personnel a été aussi, de l'avis du conseiller chargé du remplacement des ouvriers et des employés commerciaux „tout simplement avantage en raison de la structure des âges et du niveau de qualification, c'est-à-dire que les problèmes n'étaient pas comme dans le cas de salariés beaucoup plus âgés, moins qualifiés, dans d'autres situations“. La bonne coopération, les résultats du remplacement et les chances comparativement bonnes des salariés à replacer sur le marché du travail constituent probablement aussi un motif du faible taux d'absentéisme qui est resté au même niveau qu'avant l'annonce du dépôt de bilan. Mais certains collègues licenciés se sont absentes plus souvent pour cause de maladie durant les deux dernières semaines .

6. Le rôle d'autres acteurs sociaux

Quotac a pris contact aussi avec la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre des métiers et le syndicat patronal. Mais la réaction de ces institutions a été plutôt décevante.

L'agence pour l'emploi

L'Agence pour l'emploi n'a pas donné suite à la prise de contact par le conseiller Quotac. Finalement, l'influence de l'Agence pour l'emploi se limite à l'exécution administrative des mesures de transfert.

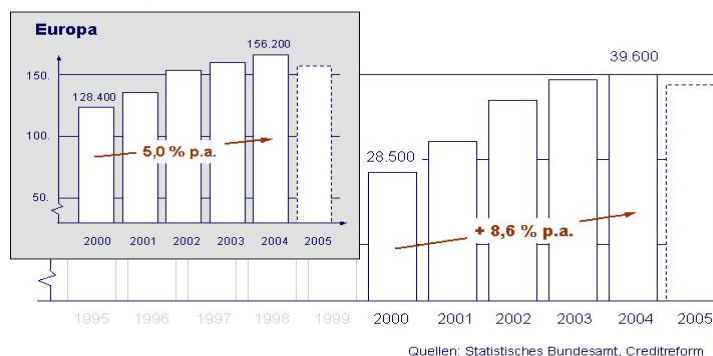
Le syndicat IG Metall

Le secrétaire compétent du syndicat IG Metall a beaucoup tenu à soutenir les concepts de redressement pendant les négociations. Un effet supplémentaire de sa présence a été que le personnel a mieux supporté la restructuration, car sa participation a accru l'acceptation de la part des salariés vis-à-vis de la direction de l'entreprise et de la société de conseil.

7. Situation des dépôts de bilan autour de Franzmann GmbH

Dans le cadre de l'étude de cas, il faut noter aussi la situation des dépôts de bilan en Allemagne, afin de comprendre la situation des PME comme Franzmann. Les dépôts de bilan d'entreprise en Allemagne ont régulièrement progressé ces dernières années, de 6,6 % en moyenne par an de 1995 à 2004 (Office fédéral de la statistique, dans Bausch, 2005.) La figure 1 montre que les taux de progression en Allemagne au cours des cinq dernières années sont, avec 8,6%, supérieurs de 2,6 points à la moyenne européenne (EU 15).

Unternehmensinsolvenzen in Deutschland und Europa Entwicklung seit 2000



Au niveau régional, les dépôts de bilan ont été nettement plus nombreux ces dernières années dans la construction métallique ainsi que dans d'autres prestations de services et industries de transformation, notamment parmi les petites entreprises familiales, telles que la société examinée ici. Comme beaucoup de PME, Franzmann n'a pas de partenaires en coopération ni en réseau dans la région qui auraient pu être impliqués dans la réduction du personnel. Le taux de dépôts de bilan croissant d'année en année a certainement contribué aussi à ce que les acteurs régionaux auxquels les conseillers se sont adressés aient réagi plutôt passivement ou avec indifférence, puisque les annonces de dépôts de bilan et les demandes de remplacement de licenciés font partie de leur quotidien.

Selon l'avocate qui a assisté l'administrateur judiciaire dans la procédure de redressement judiciaire, ce sont les dépôts de bilan de PME dans le secteur du bâtiment qu'elle voit le plus souvent. Dans ces cas, le client principal (souvent l'investisseur privé ou commercial dans un projet de construction) n'est plus solvable, ce qui déclenche une réaction en chaîne parmi les sous-traitants. Le fait que les pouvoirs publics sont très lents à payer aggrave encore souvent la situation pour les PME. Dans les PME d'assez grande taille, c'est souvent la mauvaise gestion qui est la principale cause de l'annonce d'un dépôt de bilan. De son avis, les taux de dépôt de bilan des PME, grandes et petites, est lié aussi à la dure situation économique dans laquelle elles doivent lutter. Cette avocate indique que beaucoup d'entreprises se retrouvent devant le tribunal 3 à 4 ans après une première procédure de redressement judiciaire. Cette constatation a probablement aussi un rapport avec la situation à Brême : „Dans une entreprise sur quatre, les conditions de crédit se sont détériorées durant l'année en cours ou des crédits n'ont pas été reconduits ou ont été refusés. Ce sont les prestataires de services, qui ont manifestement les plus gros problèmes de financement externe, qui sont touchés en particulier“ (DIHK, 2004, page 13).

Les statistiques confirment qu'il est urgent pour toutes les PME de se réorienter et de prendre des mesures de prévoyance et de s'activer très vite lorsque les premiers problèmes de financement surviennent. Quotac a constaté que beaucoup de PME prennent l'initiative nettement plus tôt qu'avant. Ces deux dernières années, beaucoup d'entreprises ont contacté les conseillers Quotac plus tôt qu'auparavant, ce qui donne la possibilité d'empêcher des dépôts de bilan grâce à des réorientations en temps voulu.

8. Résultat de la restructuration

Selon les indications données par la direction de la société, il a été possible dans le cas Franzmann GmbH de réussir la poursuite de l'entreprise depuis août 2004, après amortissement des dettes, avec un personnel réduit et en se concentrant sur un domaine essentiel, à l'aide des contrats en cours et de nouveaux.

Le rapport final de la société de conseil à l'administrateur judiciaire indique que la situation est la suivante. Le redressement de la société a été réalisé avec succès comme souhaité. La plupart des salariés et apprentis licenciés ont eu de nouveaux contrats de travail et de formation. Certains apprentis ont achevé leur formation avec succès.

Le coût de l'assistance a été finalement beaucoup moins élevé que ce qui aurait été prévu au début du dépôt de bilan. Initialement, on avait prévu de prendre des mesures en application de l'article 216b du code de sécurité sociale, volume III, pour une société de transfert. Ces moyens étaient également disponibles. Mais à la fin des négociations, on a décidé des mesures selon l'article 216a de ce code. Les dépenses nécessaires pour les agences de transfert TA1 et TA2 ainsi que les frais de la société de conseil ont donné un total atteignant un dixième du budget initial que l'on voulait engager pour une société de transfert (compte tenu de la prise en charge de 50 % des frais par l'Agence nationale pour l'emploi pour TA1 et TA2). Autrement dit, l'accompagnement et les mesures ont coûté à Franzmann et à l'Agence nationale pour l'emploi un dixième de ce qui avait été prévu tout au début.

L'assistance du personnel par la société de conseil et l'étroite coopération des conseillers avec le directeur de l'entreprise a permis à ce dernier de reconnaître les potentiels de celle-ci. Cette analyse l'a également aidé à réévaluer les points faibles de la production et de l'orientation de l'entreprise (concernant la grande diversification et les taux de croissance rapides des effectifs sans planification stratégique à long terme) ainsi qu'à prendre des contre-mesures en se concentrant sur le métier principal et en reconnaissant que le développement du personnel était la condition préalable à la transformation de l'entreprise en prestataire de services complets.

Le succès de la restructuration est donc fondé sur la bonne coopération entre l'administrateur judiciaire, les conseillers et la direction de l'entreprise – il n'y a pas eu de soutien actif par des organismes extérieurs, comme les syndicats, des délégués de l'Agence pour l'emploi ou d'autres acteurs.

L'assistance aux salariés de Franzmann GmbH a permis aussi d'évaluer objectivement le capital humain de cette société, qui s'est révélé positif en raison des bonnes formations ainsi que du personnel motivé et qualifié. La décision relative au développement du personnel à long terme a été prise en raison de la bonne coopération pendant le redressement judiciaire et de l'assistance au personnel par la direction de l'entreprise et les conseillers. Afin de garantir aussi le développement à l'avenir, l'entreprise procédera dans une deuxième étape subséquente à une formation économique du personnel. Celle-ci n'était pas prévisible au début, car la direction ne savait pas comment la procédure évoluerait (liquidation ou développement). Quotac a abordé directement ce cas avec Franzmann GmbH & Co. KG. La stratégie a été discutée début 2005. La demande de financement de la stratégie de développement a été acceptée par le FSE en décembre 2005 dans le cadre de „l'offensive formation des moyennes entreprises“ (Les détails du contenu du concept de développement personnel sont indiqués dans „Perspectives d'avenir“).

8.1. Motifs du dépôt de bilan de Franzmann et facteurs de la poursuite

Dans les restructurations, les problèmes se posent souvent à plusieurs niveaux. Les études de Hauschildt et Haghani (dans Bausch, 2005) indiquent que les causes des crises sont aussi bien dues à l'entreprise que des causes structurelles. Les causes dues à l'entreprise sont des structures inadaptées des coûts, une forte fidélité à des clients et fournisseurs, des erreurs d'évaluation du développement de l'activité, une politique de production erronée et une faible économie des matières. Les causes structurelles vont des qualifications de la direction à une expansion rapide, à une comptabilité insuffisante, des surcapacités, des prélèvements trop élevés et aux problèmes de règlement de la succession. Chez Franzmann on peut citer les facteurs suivants : une forte fidélité à des fournisseurs/clients et le degré élevé de diversification, ce qui accroît les frais (c'est-à-dire politique de production erronée). Cette évaluation a été confirmée par le représentant de la société. Après consultations de Quotac, la société s'est arrêtée à certaines stratégies pour développer positivement l'activité : notamment réduction du personnel, concentration sur la construction de façades comme métier principal, nouvelles actions de formation, intensification du marketing et fidélisation de la clientèle (ces derniers points font partie du développement stratégique prévu du personnel, qui a lieu en 2006).

Les publications récentes relatives aux moyennes entreprises et aux PME décrivent les circonstances actuelles qui concernent les PME en Allemagne – mais probablement aussi en général dans l'UE. Les pierres d'achoppement les plus fréquemment citées pour les PME sont la faible demande domestique, les cours des matières premières et les problèmes de crédits. Les Chambres allemandes de commerce et d'industrie en donnent la confirmation : „En Allemagne, les entreprises doivent lutter contre un dur climat de financement. Au début de l'année 2004, 24 pour cent des entreprises font part d'une détérioration de leurs conditions de crédit dans leur banque habituelle, pour 3 pour cent des entreprises les crédits n'ont pas été renouvelés ou des demandes de crédit ont été refusées. (...) Beaucoup d'entreprises de faible solvabilité, ayant une activité moyenne, n'obtiennent des crédits que dans de mauvaises conditions ou pas de crédit du tout, même si elles peuvent indiquer aux instituts de crédit qu'elles ont de bonnes chances sur le marché dans une meilleure situation économique et peuvent leur présenter des carnets de commandes pleins. Les moyennes entreprises ayant peu de capitaux propres en particulier ont donc fréquemment plus de problèmes que la moyenne pour accéder au crédit“ (DIHK 2004²). Comme les capitaux propres ont justement souffert de la faible situation des carnets de commandes dans les PME, cette nécessité d'obtenir encore un crédit ou de le prolonger est devenu un problème capital pour beaucoup de celles-ci. Selon la Chambre de commerce de Brême, les futures prescriptions relatives aux capitaux propres et la discussion ont pour conséquence que „des systèmes différenciés d'évaluation des risques liés au crédit (...) gagnent en importance. „Bâle II" prévoit que désormais la classification de la solvabilité d'un emprunteur par des notations constituera le critère essentiel de la prise en compte des capitaux propres par la banque attribuant le crédit “ (Chambre de commerce de Brême, 2005³). La nouvelle création de Franzmann GmbH n'a donc été possible que parce que le directeur de l'entreprise familiale a investi son propre capital privé dans Franzmann GmbH & Co. KG, une condition indispensable pour d'autres crédits et la suite de Bâle II.

Un nouveau rapport de 2005⁴ indiquait l'évaluation de la situation économique par les moyennes entreprises à la suite du dépouillement d'une enquête sur la conjoncture faite durant le printemps-été par les 81 Chambres de commerce et d'industrie en Allemagne auprès de 20.000 entreprises (jusqu'à 499 salariés) et constatait ce qui suit : „Les moyennes entreprises (ayant jusqu'à 499 salariés) évaluent leur situation économique plus mauvaise que les grandes entreprises (ayant plus de 1.000 salariés). La faille entre les moyennes entreprises et les grandes entreprises s'est encore agrandie surtout en raison de l'économie domestique dont l'évolution est décevante. [...] Les entreprises orientées vers l'exportation et les moyennes entreprises qui sont leurs sous-traitants évaluent leur situation économique en général mieux que les moyennes entreprises orientées vers le marché domestique “ (DIHK, 2005, page 4). Dans ce contexte, une possibilité importante pour les entreprises assez grandes est de pouvoir recourir à des capitaux supplémentaires par des exportations et des investissements à l'étranger. Ce mode de financement n'existe souvent pas pour les PME régionales. En outre, la faible économie domestique influence la disposition des

² DIHK (2004). Problèmes de crédit malgré la confiance dans la conjoncture. Résultats d'une enquête DIHK sur le financement des moyennes entreprises au printemps 2004. Journée des Chambres allemandes de commerce et d'industrie. Domaine politique économique. Réseau moyennes entreprises. Avril 2004. www.ihk.de

³ Chambre de commerce de Brême (2005). Notation et Bâle II. Informations à l'adresse www.handelskammer-bremen.de

⁴ DIHK Rapport des moyennes entreprises (2005) Résultat d'une enquête DIHK des Chambres allemandes de commerce et d'industrie. Journée des Chambres allemandes de commerce et d'industrie Domaine politique économique. Réseau moyennes entreprises. Juillet 2005. www.ihk.de

entreprises assez grandes à investir dans l'immobilier et la modernisation de bâtiments. Ce qui est particulièrement important dans le cas Franzmann, c'est la régression des investissements dans la construction, qui touche particulièrement l'industrie transformatrice de métaux, comme Franzmann dans le domaine des façades.

D'autres facteurs viennent s'ajouter pour Franzmann. „Les cours élevés des matières premières plombent les calculs des coûts. Ceci se répercute notamment sur les évaluations de la situation des moyennes entreprises dans les branches productrices consommant beaucoup de matières premières“ (DIHK, 2005, page 1). C'est particulièrement le cas du fait les cours à la hausse des matières premières et du pétrole ont une incidence sur les PME qui doivent transformer ces matières premières et les transporter loin. Les coûts à l'achat de métal et de matières premières spéciales pour les façades peuvent donc se différencier considérablement des prix réels convenus avec le client lorsque la commande a été acceptée initialement. La conséquence est que la marge bénéficiaire est beaucoup plus faible et devient même au détriment de l'unité de production.

8.2. Perspectives d'avenir

Du point de vue de la direction de la nouvelle société créée Franzmann GmbH & Co. KG

Après la déclaration du dépôt de bilan, la société avait la possibilité de continuer à exécuter les anciennes commandes et de les achever. En même temps, de nouvelles commandes ont été acceptées. Après le dépôt de bilan en 2004, la société a donc pu se réaffirmer et est solvable depuis lors, bien que les perspectives à long terme restent incertaines. Comme l'effectif est réduit, la direction espère pouvoir continuer l'exploitation avec succès. Mais cela dépend toujours de la solvabilité des clients et du volume de commandes, d'autant plus que la plupart des clients sont également des PME dans le secteur de la construction.

Franzmann GmbH confirme que la coopération avec la société de conseil a été une „bonne expérience“. Le remplacement individuel de certains salariés licenciés est à l'avantage de la société et des salariés et a été très réussi. Si la nécessité de réduire le personnel se présentait à nouveau, le recours à une société de conseil serait de toute façon envisagé.

Pronostic de Quotac (conseiller)

„Dans de nombreux cas de dépôt de bilan, la société nouvellement créée n'existe plus après 2 à 3 ans. Il est donc nécessaire de sortir de l'ancienne voie, ce qui est mieux possible à l'aide du développement du personnel prévu à long terme. La société a ainsi des chances relativement bonnes de succès. (...) En outre, le directeur de l'entreprise est encore relativement jeune, c'est-à-dire que, contrairement à d'autres, il ne partira pas en retraite à brève échéance. Il souhaite aussi ne pas offrir uniquement des innovations techniques, mais construire également de nouvelles perspectives d'avenir en interne.“

Pronostic de Quotac (direction de l'entreprise)

La stigmatisation du dépôt de bilan a changé grâce aux décrets, tels que le décret sur les dépôts de bilan (depuis le 1.01.1999). Aujourd'hui, les administrateurs judiciaires visent l'obtention de valeurs. Le changement dans la situation juridique, la possibilité du transfert ainsi que les taux croissants d'insolvabilité parmi les consommateurs et les particuliers ont également contribué à ce que les restructurations en raison de dépôts de bilan deviennent le sujet de discussions publiques. Un autre résultat est que les investisseurs sont mieux disposés à racheter des entreprises ou à investir dans des entreprises lorsqu'ils savent que des problèmes de personnel peuvent être réglés.

Le développement du personnel chez Franzmann commencera prochainement (début janvier 2006). Dans sa demande au FSE pour l'encouragement de la société dans le cadre de „l'offensive formation des moyennes entreprises“ (bailleur de fonds pour le FSE : Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH - Nbank), Quotac a indiqué les défis suivants pour Franzmann GmbH: „Le but de l'encouragement dans le cadre de l'offensive formation des moyennes entreprises (WOM⁵) consiste d'une manière générale à sauvegarder les emplois restant après le redressement de la société Franzmann GmbH & Co. KG et à réaliser de nouvelles possibilités d'emploi et de qualification. A cet effet, la gamme de qualifications et de compétences des salariés doit être élargie et adaptée aux exigences du marché. [...] Les salariés doivent être les détenteurs du savoir-faire pour la technique, la physique de la construction et le développement de solutions techniques”, pour que la société soit compétitive sur le marché en tant que prestataire de services complets pour les façades de bâtiments.

La demande de Quotac pour la formation prévoit donc „[de soutenir] ce développement par un concept intégré de développement du personnel. A cet effet, il sera bientôt nécessaire de déterminer les besoins en qualification et formation. Au cours d'une autre étape, [il faudra] indiquer des mesures concrètes mettant les salariés en mesure de pouvoir apporter leurs compétences professionnelles sur le marché du travail en s'organisant eux-mêmes. Enfin, il s'agira de créer dans les entreprises un environnement de travail à contenu d'apprentissage, dans lequel les salariés pourront continuellement perfectionner leur qualification et obtenir ensuite leur capacité à l'emploi.”

Pour faire face au monde professionnel de plus en plus complexe, le personnel doit obtenir une qualification assez tôt et suffisante. La demande de formation prévoit notamment deux concepts :

- a) qualifications spécifiques à la branche, par exemple formation innovante dans la technique d'automatisme industriel dans la construction – pour gagner de nouveaux segments du marché – et connaissances de la physique de la construction pour l'isolation thermique, la protection contre l'humidité, l'isolation acoustique, la protection contre l'incendie et la statique – ainsi que
- b) qualifications non spécifiques à la branche, par exemple dans les techniques de communication, la constitution/le développement d'équipes, l'orientation vers la distribution et la clientèle, les opérations d'organisation du travail et la stratégie de gestion.

⁵ Information disponible en ligne (par exemple http://www.nbank.de/foerderung/wom_3122.php bzw. http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C5774920_L20.pdf). La principale filiale de Quotac se trouve en Basse-Saxe.

8.3. Bilan

Les importants facteurs de réussite et le potentiel d'innovation dans cette restructuration concernent la coopération entre les intéressés.

1. L'implication de Quotac directement par l'administrateur judiciaire pour accompagner le personnel a permis à tous les intéressés de faire face plus vite aux processus et à la situation et de rechercher des solutions. Les conflits ont pu être largement évités.
2. L'accompagnement des deux groupes licenciés (ouvriers/employés commerciaux et apprentis) au moyen de mesures conformes à l'article 216a du code de sécurité sociale, volume III, par l'introduction innovante d'aides au remplacement et à la formation mises au point individuellement, a été très réussi, si l'on réfléchit à la difficile situation du marché du travail.
3. La transformation d'un département (construction métallique) en entreprise de sous-traitance par suite du dépôt de bilan est également très innovante, d'autant plus que Franzmann permet aux anciens salariés et patrons de cette entreprise de continuer à travailler sur le terrain. De ce fait, Franzmann n'a pas eu besoin de nouveaux sous-traitants pour certaines opérations et, en même temps, ne supporte plus le coût de la production anciennement interne de produits spéciaux.
4. La coopération de longue durée de la direction de la société avec Quotac n'était pas à prévoir absolument à cause des circonstances difficiles. Le plan 2006 de développement du personnel prouve qu'une bonne coopération et l'accompagnement d'entreprises en cessation de paiement peuvent avoir un effet positif pour l'entreprise à créer et son orientation vers la formation. Le risque d'un nouveau dépôt de bilan est réduit ne serait-ce que du fait que la direction de l'entreprise choisit le développement stratégique et l'autoévaluation objective. Selon l'avocate intervenue dans ce cas de dépôt de bilan, c'est souvent parce que la direction n'est pas disposée à faire face à la situation et à réfléchir à long terme que des entreprises se retrouvent en dépôt de bilan.

La restructuration a été moins réussie pour les points suivants :

- Certains des salariés et apprentis sont devenus chômeurs après avoir quitté l'entreprise. Aucune information n'a été donnée sur quelques aspects importants (par exemple où sont restés les apprentis, nombre des pertes d'emplois dans des filiales).
- Le soutien régional après demande a été très faible et l'Agence pour l'emploi est restée passive. En même temps, la faible adhésion de l'entreprise à des syndicats régionaux ou sectoriels ou à des représentations d'intérêts est un grand inconvénient dans de telles situations, où l'on a besoin de bons contacts et de sources d'information. Mais il s'agit là d'une carence dans beaucoup de PME familiales.

Le potentiel d'avenir pour d'autres entreprises est l'introduction de dépôts de bilan accompagnés par des sociétés de services telles que Quotac. Les PME doivent aussi envisager la possibilité de détacher des départements au lieu de les fermer comme prévu initialement. Un rachat par les salariés ou la création d'une entreprise de sous-traitance constituent une possibilité d'accroître la participation des salariés dans une entreprise et donc de sauvegarder des emplois.

Les offres de conseil ne devraient pas se limiter au suivi de restructurations, mais devraient concerner aussi la prévoyance (c'est-à-dire des concepts pour les entreprises qui ne sont pas en cessation de paiement). L'administrateur judiciaire l'a défini comme suit : l'administrateur judiciaire est compétent pour le „traitement intensif“. Les sociétés de conseil comme Quotac assument le rôle de la „Réhabilitation“, ce qui reste cependant une exception dans les restructurations d'entreprises.

9. Le processus du redressement judiciaire en Allemagne

Pendant la durée de la demande de redressement judiciaire, la société a moins de charges financières, car le personnel perçoit une indemnité pour dépôt de bilan, laquelle remplace son salaire. L'administrateur judiciaire peut ainsi évaluer la situation actuelle (c'est-à-dire examiner la situation du carnet de commandes). Pendant la durée de la demande, l'administrateur judiciaire travaille avec la direction et la comptabilité. Sa présence est particulièrement importante pendant cette phase décisive, car on voit déjà dans quelle mesure il faudra réellement fermer la société ou si des concepts de transformation sont valables pour sa sauvegarde. Après l'ouverture de la procédure, le règlement des litiges et la liquidation des actifs (par exemple meubles, immobilisations de la société) peuvent durer en moyenne au moins 3 à 12 mois.

Dans le cas Franzmann GmbH, la cessation de paiement en raison du surendettement a été le motif du dépôt de bilan. Ce sont naturellement les banques qui ont le plus de droits de garantie sur les fonds acquis par la liquidation des éléments d'actif (c'est-à-dire que les banques sont les principaux créanciers, ayant les droits les plus importants.) Dans le cas présent, les banques ont été d'accord sur la vente et la nouvelle création, bien que des éléments minimes de l'actif aient été liquidés, car les banques considèrent que la société a de bonnes chances de continuer (financièrement, c'est plus intéressant pour les banques de soutenir la nouvelle société et de ne pas tout liquider.)

Liste des illustrations

Construction de façades, Cover u.a. Seiten © Debora Jeske

Graphique 1, page 15 © Source : Office fédéral de statistique, extrait de la présentation de Bausch, A. (2005) Perspective de restructuration et de croissance. Présentation à la conférence, du 14 octobre 2005 sur le sujet „Retour sur la voie du succès – Perspectives pour les moyennes entreprises“, Brême.

Références

Rapport de demande d'encouragement à des mesures de formation chez Franzmann GmbH & Co. KG dans le cadre du FSE (Quotac, 1.11.2005)

Bausch, A. (2005) Perspectives de restructuration et de croissance, Présentation à la conférence du 14 octobre 2005 sur le sujet „Retour sur la voie du succès – Perspectives pour les moyennes entreprises“, Brême.

DIHK (2004). Problèmes de crédit malgré la confiance dans la conjoncture. Résultats d'une enquête DIHK sur le financement des moyennes entreprises au printemps 2004. Journée des Chambres allemandes de commerce et d'industrie. Domaine politique économique. Réseau moyennes entreprises. Avril 2004. www.ihk.de

DIHK Rapport sur les moyennes entreprises (2005) Résultats d'une enquête DIHK auprès des Chambres de commerce et d'industrie. Journée des Chambres allemandes de commerce et d'industrie. Domaine politique économique. Réseau moyennes entreprises. Juillet 2005. www.ihk.de

Chambre de commerce de Brême (2005). Notation et Bâle II. www.handelskammer-bremen.de