

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

### Mission d'évaluation et de contrôle

#### Prévention et accompagnement par la puissance publique des plans de sauvegarde de l'emploi

- Audition, *ouverte à la presse*, de M. Valérian Pham Ngoc, Commissaire au redressement productif, région Nord

Mercredi

15 mai 2013

Séance de 17 heures 30

Compte rendu n° 29

SESSION ORDINAIRE DE 2012-2013

**Présidence  
de M. Christophe  
Castaner et de  
Mme Véronique  
Louwagie, rapporteurs**



**M. Olivier Carré, président.** Monsieur, dans le cadre des auditions relatives à la prévention et à l'accompagnement par la puissance publique des plans de sauvegarde et de l'emploi, nous avons souhaité que vous nous présentiez votre mission de commissaire au redressement productif. Vous êtes le commissaire au redressement productif de la région Nord. Comment voyez-vous cette mission sur le terrain ? Il sera aussi intéressant de voir comment concrètement vous vivez la mise en place des plans de sauvegarde. En effet, il y a la question de la prévention, largement abordée dans le cadre de l'audition précédente, mais leur mise en œuvre est aussi importante. Nous sommes tous des parlementaires et nous avons vécu malheureusement des sinistres dans nos circonscriptions. Invité à certaines tables rondes sur ce sujet, j'ai parfois été étonné de la façon dont cela se passait et j'aimerais avoir là-dessus votre retour, en particulier sur ce qui est perfectible.

**M. Valérian Pham Ngoc, commissaire au redressement productif de la région Nord.** Il me semble, en effet, intéressant qu'un commissaire au redressement productif puisse témoigner de son rôle et répondre à vos questions car il s'agit d'un acteur nouveau.

En juin 2012, le ministre du redressement productif a demandé à chaque préfet de proposer un de ses cadres pour assumer les fonctions de commissaire au redressement productif. L'enjeu s'est accompagné d'une forte attente locale des élus ou de certains salariés qui se disaient un commissaire au redressement productif, ça va être un « mini Arnaud Montebourg » sur le terrain et les choses vont vraiment pouvoir avancer. Cette forte attente n'était pas modérée par la volonté technique et politique de pouvoir intervenir de façon pertinente. Je pense qu'une des valeurs ajoutées qu'a amenée le commissaire au redressement productif c'est un aspect de mobilisation inter-administration et une facilitation des relations entre les administrations qui sont en jeu dans l'ensemble des sujets industriels et sociaux.

Je suis rattaché à la préfecture de région et je travaille avec le SGAR (Secrétariat Général pour les Affaires Régionales). J'ai également des fonctions au sein de la DIRECCTE qui est la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, et c'est une valeur ajoutée forte que partagent environ les deux tiers des commissaires au redressement productif. Si je n'étais pas à la DIRECCTE, je pense que mon rôle serait bien différent. Aujourd'hui je peux être réactif face à certaines demandes ponctuelles d'entreprises parce que je peux m'appuyer sur une équipe à la DIRECCTE sur laquelle j'ai une autorité hiérarchique. Cela a aussi un intérêt aussi en termes de compétences techniques.

Quand j'ai été nommé, j'ai pu profiter, à la fois au niveau national et régional, de deux facteurs. D'une part, une formation pour comprendre le droit des entreprises en difficultés. Avant d'être nommé, je dois vous l'avouer, je ne savais pas très bien en quoi consistait un administrateur judiciaire. J'ai rapidement été mis dans le bain et j'ai pu découvrir leur fonctionnement. Cela passe par un aspect pratique et aussi théorique grâce à des formations continues.

D'autre part, le titre permet une reconnaissance au sein de l'État du rôle des commissaires auprès des entreprises en difficultés. Cela donne une légitimité auprès d'un certain nombre d'acteurs : je pense notamment aux services fiscaux qui ont une culture du secret fiscal et un métier régalien, mais qui comporte aussi des fonctions d'accompagnement sur certains volets. L'idée est simple : au niveau régional ce n'est pas la DIRECCTE ou le sous-préfet, mais le CRP qui a un rôle de coordinateur et de facilitateur. On va donc apprendre à le connaître, on va lui faire confiance, on va lui dire des choses que l'on souhaite qu'il garde pour lui. Et en contrepartie, on attend qu'il partage sa vision des entreprises qu'il

traite, qu'il n'agisse pas seul sans le dire aux autres, le but étant finalement une bonne coordination. C'est une valeur ajoutée au sein de l'État. Que cela signifie-t-il lorsque le tribunal de commerce souhaite la liquidation avec maintien d'activité ? Le sous-préfet n'a pas forcément la compétence technique ou encore les contacts avec les administrateurs judiciaires. Le commissaire peut lui apporter un certain nombre de choses. De même, quand le conseil régional, avec ses différents interlocuteurs dans le champ économique, souhaitait agir pour une entreprise qui rencontre des difficultés, il lui était un peu difficile de trouver le meilleur interlocuteur dans les services de l'Etat en région. Désormais c'est largement plus facile. Ils savent que le commissaire est en contact avec les préfets, les sous-préfets, les services nationaux et éventuellement d'autres partenaires extérieurs à la puissance publique.

Les commissaires au redressement productif bénéficient d'une animation au niveau national. Dans le traitement des dossiers ponctuels cela permet de bénéficier d'une vision d'expert sur une filière par exemple, et les commissaires peuvent faire appel au niveau national sur certains sujets ou quand il y a besoin de la mobilisation d'un outil de l'État. Il y a un dialogue qui se crée.

Donc, cela présente un intérêt en termes de traitement des dossiers, comme on vient de le voir, mais aussi en termes d'animation politique. On a des échanges entre commissaires, sachant qu'il y a beaucoup d'entreprises dont les enjeux dépassent le niveau régional.

**M. Olivier Carré, président.** Je vous suggère d'aller plus directement sur les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Qu'est-ce qui vous frappe dans les procédures suivies, dans vos dossiers – sans les nommer, c'est important – ? Concrètement, qu'est ce qui marche, qui ne marche pas ou qui pourrait être amélioré. Sans vouloir entrer dans des questions politiques, mais en restant sur la technique des plans de sauvegarde, dans la mesure où vous êtes dans une région qui n'est pas facile.

**M. Valérian Pham Ngoc.** Les commissaires au redressement productif ont un rôle mesuré dans le traitement des PSE ; ils interviennent plutôt sur le traitement des entreprises en difficulté, en appelant des banques, en travaillant avec les administrateurs judiciaires etc. Une fois que l'on est dans le social, cela relève de compétences en droit du travail donc de la DIRECCTE ; pour le volet politique de médiation et d'information c'est le rôle de la préfectorale donc du préfet de région ou du sous-préfet selon l'importance du dossier. Le commissaire, selon moi, n'a pas pour rôle de donner un avis sur la qualité du travail d'un fonctionnaire du service de l'emploi. Je ne peux donc pas discuter de la qualité d'un PSE sur le niveau de congé de reclassement ou du niveau des primes de formation de départ des salariés avec le directeur d'une unité territoriale d'une DIRECCTE qui lui, est au cœur du suivi du PSE.

**M. Christophe Castaner, Rapporteur.** Si vous me permettez, on est en amont et dans l'amont ce n'est effectivement pas la compétence de votre ministère. Mais, l'objet de notre rapport est aussi l'anticipation. Par rapport à votre positionnement, qu'est-ce qui aujourd'hui vous paraîtrait plus efficace pour éviter les PSE ? Quels sont à votre avis les éléments qui dysfonctionnent et qui pourraient permettre de les éviter ? Quels sont les sujets sur lesquels une amélioration est possible ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** Éviter un PSE, c'est en général aider une entreprise à surmonter ses difficultés. Lorsqu'une entreprise en arrive à recourir à un PSE c'est qu'elle a accumulé des pertes depuis plusieurs années et que la restructuration est inévitable. Les commissaires agissent surtout sur le volet financier pour essayer de trouver une solution. Finalement si on aide une entreprise qui est en difficulté financière et donc qui ne paye plus ses fournisseurs, on cherche à éviter la procédure judiciaire, le PSE ou la restructuration. En

matière de prévention, les commissaires ont pour but d'aider les entreprises à être le moins possible en difficulté pour ne pas en arriver au PSE. Mais il est vrai qu'il existe des cas où la survie d'une entreprise passe par la vente d'une activité ou des licenciements; dans cette hypothèse, d'une certaine manière le commissaire accompagne des entreprises qui mettent en œuvre des PSE pour leur survie.

**M. Olivier Carré, président.** Avez-vous des exemples de dossiers traités dans lesquels vous avez pu éviter que l'on aboutisse à un PSE majeur, ou finalement que votre action a débouché sur un moindre mal par rapport à ce que ça aurait été en votre absence ? Comment avez-vous été facilitateur dans de tels dossiers ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** Je pense au cas d'une société en liquidation judiciaire avec maintien de l'activité, un administrateur judiciaire ayant été nommé. La seule possibilité de maintien de l'activité était qu'il y ait un repreneur. Un repreneur s'est manifesté auprès du tribunal de commerce mais il ne disposait pas de toutes les ressources financières nécessaires. Avec l'aide de l'Etat, du conseil régional et de la communauté d'agglomération du territoire, nous avons travaillé pour boucler le financement. Il fallait trouver environ 3 millions d'euros, le repreneur apportant 500 000 euros de fonds propres. Nous avons eu recours à différents dispositifs : le fonds national de revitalisation du territoire (FNRT) a permis de mobiliser une première tranche de 500 000 euros, le conseil régional a avancé 300 000 euros, ainsi que des banques du département. Les sommes étant toujours insuffisantes, on pu augmenter le FNRT à 1 million d'euros sur la base de l'amélioration de l'outil productif. L'entreprise était dans une situation originale car elle avait un foncier conséquent en milieu urbain mais son activité était très bruyante. L'agglomération s'est portée acquéreuse du foncier pour développer un projet immobilier urbain, ce qui constituait un apport conséquent. Finalement, sur les 120 salariés, 46 salariés ont été maintenus dans leur emploi dans le cadre de la reprise au tribunal de commerce. Aujourd'hui 56 personnes y sont employées dont 46 en CDI. Si on ne s'était pas mobilisé auprès du repreneur l'activité aurait été arrêtée. Si je n'avais pas été commissaire, je n'aurais pas eu de mandat pour appeler le Président du tribunal de commerce et faire passer un certain nombre de messages. Il a d'ailleurs souhaité que je sois reçu à l'audition au tribunal pour expliquer la situation en termes de financement. C'est une société qui a travaillé dans le ferroviaire, alors nous nous sommes dit qu'on pourrait demander à la SNCF de financer la reprise car elle a besoin de maintenir ce sous-traitant de deuxième rang sur le territoire national. La SNCF a un outil, via « SNCF développement », de prêt participatif d'un montant de 200 000 euros. À la fin, 3 millions d'euros ont été consolidés, le tribunal a considéré le business plan comme faisable et a validé la cession.

**M. Olivier Carré, président.** Le rapport c'est 2,5 millions plus 500 000 euros...

**M. Valérian Pham Ngoc.** Le rapport c'est, 3,2 millions d'euros. Cela comprend, notamment 500 000 euros de fonds propres, 300 000 euros de prêt à moyen terme de la banque avec une garantie OSEO, 1,5 million d'euros d'immobilier et 1 million d'euros du FNRT.

**M. Olivier Carré, président.** Que représentent ces 1,5 million d'euros d'immobilier.

**M. Valérian Pham Ngoc.** Il s'agit d'un achat de l'agglomération, l'entreprise est ensuite devenue locataire des biens dont elle avait la propriété. Un déménagement est prévu en 2015 pour que la communauté d'agglomération puisse mettre en œuvre son projet immobilier.

**Mme Véronique Louwagie, rapporteure.** Sans commissaire au redressement productif, aurait-on pu aboutir au même résultat ? Votre intervention a-t-elle véritablement contribué à trouver une solution ? Vous disiez que vous aviez un rôle très mesuré au niveau des PSE pour ce qui est du rôle social. On a l'impression que votre intervention s'effectue au côté des autres acteurs et peu dans la prévention puisque vous avez tout de suite parlé des difficultés des entreprises. Pourriez-vous par ailleurs nous donner quelques indications sur le nombre des interventions effectuées auprès des entreprises, sur le nombre des sollicitations que vous avez reçues, et des résultats, pour faire un état des lieux de ce que vous avez pu connaître dans votre région ? Quelques chiffres aussi sur la taille et la manière dont les entreprises ont recours à vous ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** Avant d'être nommé commissaire, j'étais chargé de mission auprès du préfet sur les questions économiques et responsable du service développement économique à la DIRECCTE. Ma mission portait sur les politiques économiques, l'aspect innovation des pôles de compétitivité etc. La mobilisation sur les entreprises en difficultés était moins forte hors des interventions ponctuelles ; surtout pour les petites PME il y avait moins d'énergie mise en œuvre. S'il n'y avait pas eu de commissaire au redressement productif il n'y aurait pas eu d'animation, du côté de l'Etat et il n'y aurait pas eu de dialogue de confiance, ce qui aurait fait échec à la reprise. Le financement de l'état, qui était conséquent n'aurait pas pu être réalisé si je n'avais pas agi en tant que commissaire avec un appui au niveau national. Intervenir en amont sur ces sociétés est plus utile, car on a la possibilité de mobiliser les outils publics et privés, tandis que devant le tribunal de commerce il est impossible de faire intervenir une nouvelle banque. Du coup l'impact en matière de prévention est plus difficile à mesurer, car que le commissaire agisse ou non, il n'y aura ni licenciement ni PSE l'année suivante ; par contre il est utile d'agir pour éviter que la situation ne se dégrade petit à petit.

Sur les chiffres, 110 entreprises sont suivies, avec en moyenne 100 salariés par entreprise. Je suis interpellé sur des petites entreprises de 30 ou 40 salariés, le premier contact se fait alors par un chargé de mission de la DIRECCTE qui est sous mon autorité et qui permet de faire un diagnostic. Parfois il s'agit uniquement de rencontrer le dirigeant, de lui faire part d'un certain nombre de dispositifs publics existant, de lui demander un plan de règlement sur les charges de fiscalité sociales, lui expliquer qu'il y a un contact à la direction départementale des finances publiques, afin d'améliorer sa situation et qu'il trouve plus de trésorerie pour repartir dans une situation plus saine. On essaie cependant de ne pas uniquement traiter ponctuellement la question financière, qui est souvent l'objet de l'interpellation, mais d'apporter un accompagnement sur le moyen terme, parfois sur le volet stratégie, grâce à des dispositifs – financés par la DIRECCTE – ou par d'autres dispositifs d'accompagnement du dirigeant sur des volets relatifs aux mutations économiques. Cela revient à préparer un dirigeant de PME ou TPE à une mutation de marché prévisible.

Sur l'aspect financier, on pense souvent au plan de règlement sur les charges fiscales et sociales. Il n'est pas sous mon autorité et je ne fais donc que transmettre des contacts ; parfois j'apporte un argumentaire au comptable public. Sur les 110 entreprises que j'ai mentionnées, 60 % relèvent de contacts pris par des élus locaux, les partenaires sociaux, ou les sous-préfets. Pour les autres, ce sont les dirigeants de l'entreprise qui se sont manifestés. Souvent, nous travaillons en réseau avec OSEO, car malgré le secret bancaire ils peuvent être amenés à me transmettre des informations utiles. Je me consacre principalement au secteur industriel. Pour une société BTP, ma capacité d'action est bien plus faible. De même, il y a des enjeux sociaux réels sur les services à la personne qui relèvent de mécaniques complètement différentes de celles que je traite habituellement. J'y passe peu de temps car mon action est limitée.

**M. Christophe Castaner, Rapporteur.** Je souhaiterais aborder la question de la revitalisation des territoires. Avec les PSE, on sait aujourd'hui accompagner individuellement les salariés mais le volet revitalisation du territoire est très souvent négligé. Aujourd'hui, avez-vous les moyens d'agir sur ce volet à travers la mobilisation de financement qui peuvent être générés par le PSE lui-même mais aussi par d'autres outils ? Les commissaires au redressement productif sont-ils en capacité de contribuer à la revitalisation du territoire ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** C'est un enjeu important que de continuer le progrès déjà engagé il y a quelques années sur les questions de revitalisation. Par exemple, pour la filière textile, sur le territoire le plus délicat du Nord Pas de Calais, la communauté d'agglomération du Calaisis, des fonds de revitalisation ont été mobilisés pour financer une étude. Certaines entreprises en difficulté ont pu être aidées en partie en mobilisant des prêts issus d'une convention de revitalisation. Depuis que je suis commissaire, il n'y a pas eu de signature d'une convention de revitalisation qui se soit opérée, mis à part celle de SIS France, pour laquelle la SNCF, qui n'était pas soumise à cette obligation, a quand même souhaité mener une action territoriale de revitalisation sur le territoire du Calaisis.

**Rapporteur.** Comment cela se traduit aujourd'hui ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** L'actionnaire de SIS France qui est la SNCF a souhaité mettre en œuvre, de manière spontanée, une action de revitalisation, c'est-à-dire sans qu'elle soit obligée par les textes. D'autres projets émergent, sur le territoire de Calais, dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, sous le format de start-up, avec un partenariat de l'université de la Côte d'Opale. Cela donne une dynamique d'avenir sur un territoire qui a connu une baisse de son industrie et des difficultés sur ses activités maritimes. Une partie de l'enjeu tient à la manière dont on demande à l'entreprise d'agir sur la revitalisation. L'État a raison d'être exigeant sur le rôle que doit tenir une entreprise en matière de revitalisation et pas seulement en termes de montant financier. Si l'entreprise ne s'investit pas personnellement sur la revitalisation, l'Etat veille à ce qu'elle fasse appel à des structures de qualité, dans le contenu et le suivi. L'enjeu est désormais dans le suivi, une fois que la convention est conclue, en s'assurant que l'entreprise a respecté ses engagements.

**Mme Véronique Louwagie, rapporteure.** Je voudrais revenir sur votre situation. Vous disiez que vous étiez à la fois membre de la DIRECCTE et commissaire au redressement productif. Est-ce une situation unique ou cette situation existe-t-elle dans d'autres régions ? Vous aviez évoqué cela comme étant un atout.

**M. Valérian Pham Ngoc.** J'ai deux fiches de paie. Je pense effectivement que c'est un atout d'être aussi à la DIRECCTE et cette situation n'est pas rare. En Rhône Alpes un agent est à mi-temps à la DIRECCTE et à la préfecture. J'étais dans cette situation avant d'être nommé commissaire.

**M. Olivier Carré, président.** L'une est émise par le ministère de l'Intérieur et l'autre par Bercy ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** À la préfecture, c'est le Premier ministre qui émet la fiche de paie dans la mesure où je suis rattaché au Service général aux affaires régionales. J'ai une fiche de paie DGCIS et une fiche de paie qui émane des services du Premier ministre.

**M. Olivier Carré, président.** Existe-il un profil type pour devenir commissaire ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** Non il n'y a pas de profil type, je ne pense pas que mes homologues qui sont uniquement rattachés à la préfecture sont moins compétents mais ils n'ont pas la chance de pouvoir s'appuyer directement sur des chargés de mission qui permettent une certaine réactivité.

**Mme Dominique Lassus-Minvielle, magistrate à la Cour des comptes.** Vous avez indiqué que dans votre travail en tant que commissaire au redressement productif, vous étiez plutôt présent sur l'amont, sur l'économique et la prévention des difficultés des entreprises et qu'à un certain moment vous passiez la main à la partie emploi de la DIRECCTE. Je voudrais savoir si votre positionnement actuel, en étant commissaire au redressement productif tout en restant responsable du secteur développement des entreprises, vous permet encore de nouer les liens nécessaires avec vos collègues de l'emploi. Au cœur du projet de la DIRECCTE, il y a effectivement ce lien entre l'analyse et le développement des entreprises, et l'approche emploi, tant en développement qu'en traitement des difficultés. Vous avez dit que vous n'intervenez pas véritablement dans les PSE, mais le fait que la variable emploi, coût du travail, soit un des arguments avec lequel vous établissez un lien pour le PSE fait peut être le lien avec la procédure des plans de départ volontaire. Toutes les difficultés en matière d'emploi ne passent pas nécessairement par des PSE et toutes les difficultés de l'entreprise ne se traduisent pas par des problèmes d'emploi. Prenez-vous cet aspect en compte dans votre travail de commissaire au redressement productif ?

**M. Valérian Pham Ngoc.** Quand j'ai été nommé commissaire, la directrice régionale de la DIRECCTE a souhaité que soit mis en œuvre une animation exclusive au sein de la DIRECCTE avec les unités territoriales, qui sont à la fois des sources d'informations sur les difficultés de l'entreprise et qui permettent le traitement d'objets tels que le chômage partiel. Une fois par mois, je réunis l'ensemble des directeurs adjoint d'unités territoriales, le responsable des affaires économiques de la DIRECCTE, le service synthèses études et le pôle C qui est en lien avec des services de contrôle au sein des entreprises. Au sein des unités territoriales il y a trois secteurs, une partie marché du travail, une partie inspection du travail et une partie mutation économique. Je réunis donc les directeurs adjoints en charge des mutations économiques tous les mois au siège de la DIRECCTE pour faire un point sur l'ensemble de nos dossiers. Ce matin, j'ai appris par un administrateur judiciaire que la direction d'une société en redressement n'avait pas l'intention de proposer un plan de redressement. Il peut y avoir une reprise par un des repreneurs mais on sait qu'ils iront sur un périmètre d'emploi plus limité. J'ai donc contacté l'unité territoriale de la DIRECCTE pour qu'elle envisage une cellule d'appui qui permet d'accompagner socialement les salariés qui font l'objet de licenciement économique. Si je n'étais pas à la DIRECCTE je n'aurais pas pu mettre en place une telle cellule. Le lien Bercy/emploi est maintenu au sein de la DIRECCTE. Concernant les plans de départ volontaires, l'action des commissaires au redressement productif est limitée en fonction de la taille de l'entreprise et donc du nombre de salarié. Au-dessus de 400, l'intervention peut se faire au niveau national. Dans les sociétés de moins de 400 salariés je n'ai pas vu de plan de départ volontaire dans les entreprises que j'ai suivi.