

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs

– Table-ronde avec des représentants de salariés et anciens salariés de Bosch France, Lapeyre, Distrilap et TeamTex 2

Jeudi 19 février 2026
Séance de 8 heures 30

Compte rendu n° 12

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence de
M. Emmanuel Mandon,
Président



La séance est ouverte à huit heures quarante-cinq.

Sous la présidence de M. Emmanuel Mandon, la commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs a auditionné, dans le cadre d'une table-ronde, des représentants de salariés et anciens salariés.

M. le président Emmanuel Mandon. Nous allons échanger, ce matin, avec des représentants de salariés qui ont connu, dans leur vie professionnelle, l'expérience d'une restructuration imposée par le fonds d'investissement Mutares.

Je salue donc madame Estelle Schneider, membre (CFDT) du comité social et économique (CSE) de Bosch France, monsieur Alexandre Habra, membre (CFTC) du CSE de Lapeyre, monsieur Hervé Grillon, délégué syndical central (CGT) chez Distrilap, entreprise intermédiaire du commerce en bois et matériaux de construction et opérateur de Lapeyre, et monsieur Khaled Hemici, ancien salarié de l'entreprise TeamTex.

Notre commission s'engage dans une démarche fondée sur des cas concrets d'entreprises en grande difficulté, ayant en commun l'intervention du fonds Mutares.

Ce fonds a pris le contrôle de TeamTex et, neuf mois plus tard, cette entreprise a été mise en liquidation, alors qu'elle occupait une position dominante sur le marché des sièges pour enfants.

Le groupe Lapeyre est réputé pour sa production de produits de menuiserie pour la maison et il comprend une filiale, Distrilap, qui assure la distribution de ses produits. Il connaît de sérieuses difficultés depuis les années 2010 et, après un rebond lié à la période de la covid-19, sa situation s'est à nouveau détériorée. Depuis sa cession par Saint-Gobain au fonds Mutares (2021), des magasins ont été fermés et des plans sociaux ont été établis, conduisant à la disparition de nombreux emplois. Pourtant, Lapeyre continue son activité et Mutares a exprimé publiquement une vision encourageante.

Chez Bosch, les salariés de l'usine de Mondeville se sont opposés à l'intervention de Mutares, qui n'a donc pas abouti. Le groupe Bosch a néanmoins planifié la fermeture du site.

Quelle appréciation portez-vous sur l'application des procédures légales d'information et de consultation des salariés et de leurs représentants ? Comment appréciez-vous les conditions dans lesquelles vous êtes amenés à exercer vos responsabilités ? Enfin, comment les salariés sont-ils accompagnés pour affronter les graves difficultés engendrées par des situations de crise ?

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc à lever la main droite et à dire : « Je le jure ».

(Mme Estelle Schneider et MM. Alexandre Habra, Hervé Grillon et Khaled Hemici prêtent serment.)

M. Hervé Grillon, délégué syndical central (CGT) chez Distrilap. Le groupe Lapeyre, entreprise d'entrepreneurs, a fini dans les mains d'un groupe financier, à savoir Saint-Gobain. À l'origine, en 1934, lorsque Jean-Baptiste et Martial Lapeyre créent

l'entreprise, tout se déroule bien. En 1975, le groupe est racheté par Poliet, avant son acquisition par Saint-Gobain en 1996.

À partir de 2006, Saint-Gobain constate une perte de chiffre d'affaires pour Lapeyre, qui est passé de 1,2 milliard d'euros (Md€) en 2006 à 677 millions d'euros (M€) en 2019. Les investissements de Saint-Gobain dans Lapeyre n'ont pas été suffisants pour lui permettre de progresser. Le fait marquant qui illustre le passage d'une logique d'entrepreneur à une logique financière est que la première action de Saint-Gobain a été de monter une holding. Dans un schéma classique, un magasin achète des produits, les revend à un client et réalise une marge. Or Saint-Gobain a mis en place un système dans lequel Lapeyre SA achetait des produits à nos usines, les revendait à nos clients et versait une commission aux magasins : ce système atypique avait pour conséquence de rendre les magasins structurellement déficitaires. Le montage le plus surprenant comprenait une société holding (Partidis), qui n'employait que deux salariés et était une filiale de Saint-Gobain ; en dessous se trouvait Lapeyre SA, sans aucun salarié, qui coiffait deux pôles : l'industrie et les magasins. En 2019, Partidis réalisait un bénéfice de 415 M€, alors que toutes les autres entités étaient en déficit.

En 2019, Saint-Gobain a demandé au management de Lapeyre de produire un plan de retournement et il a également mandaté le Boston Consulting Group (BCG) pour étayer le plan d'affaires du management. Le 9 décembre 2019, le BCG a présenté un plan d'affaires prévoyant plus de mille licenciements. Saint-Gobain a refusé d'assumer ce plan et l'a gardé secret. Le 27 mars 2020, Saint-Gobain a lancé une procédure de mandat *ad hoc* et ouvert une *data room* uniquement au niveau de la holding. Ce choix est significatif, car, cette entité n'ayant pas de salariés, personne n'avait accès à ces éléments. En parallèle, Saint-Gobain affirmait rechercher un repreneur pour le groupe Lapeyre. Le 8 novembre, Saint-Gobain a annoncé dans *Le Figaro* avoir trouvé un repreneur. Entre-temps, le plan d'affaires de Mutares a fuité, dévoilant les mille licenciements. Devant l'émoi suscité, Saint-Gobain a demandé à Mutares de modifier sa proposition, ramenant le nombre de licenciements à huit cents.

En 2021, Saint-Gobain a cédé le groupe au fonds Mutares pour un euro symbolique, en fournissant une « dot » de 245 M€. Grâce aux déficits fiscaux reportables du groupe Lapeyre, qui s'élevaient à 416 M€ à la fin 2019, Saint-Gobain a pu récupérer une somme importante, l'article 209 du code général des impôts autorisant une imputation jusqu'à un million d'euros, puis à hauteur de 50 % au-delà. La dot de 245 M€ n'était donc pas un cadeau, puisque Saint-Gobain récupérerait un avantage fiscal.

Nous comptons mille deux cents salariés en 2019 ; aujourd'hui, nous ne sommes plus que 743. Neuf magasins ont été fermés, trente-et-un ont été vendus et Mutares s'apprête à vendre les dix-huit derniers. Pourquoi Saint-Gobain a-t-il demandé au tribunal de commerce de valider la reprise ? Pourquoi a-t-il mis en place une fiducie s'il avait confiance dans le plan de retournement ? Enfin, pourquoi a-t-il choisi Mutares, alors que le premier plan d'affaires avait été élaboré par le management et que le seul autre candidat en lice souhaitant conserver ce management (Verdoso) n'a pas été retenu ?

M. Alexandre Habra, membre (CFTC) du CSE de Lapeyre. Je suis délégué syndical au siège et j'ai vingt-cinq ans d'ancienneté. La période Saint-Gobain, qui a duré dix-neuf ans, est un échec sur les plans commercial, financier et social. Face à cet échec, Saint-Gobain a été tenté de se débarrasser de cette filiale gênante à moindre coût et avec une exposition médiatique minimale. Pour ce faire, on recourt souvent à des fonds spécialisés dans la cession à prix négatif, ce qui attire des repreneurs peu scrupuleux. Le cédant laisse alors une somme d'argent importante au repreneur. Pour Lapeyre, le fonds Mutares est devenu

propriétaire en apportant 20 M€, tout en récupérant une trésorerie de 240 M€ et des actifs d'une valeur de 180 M€

C'est en réalité un investissement : comme l'entreprise perd 80 M€ par an, l'opération est rentabilisée pour Saint-Gobain au bout de trois ans. Cela permet de se défaire d'une filiale qui pèse sur les comptes et de contourner les obligations légales en matière d'accompagnement des plans sociaux et de revitalisation des territoires. De son côté, le fonds enregistre ce qu'on appelle un « gain sur achat » de 400 M€ dans ses comptes consolidés. Ces capitaux propres renforcent sa structure et lui permettent de lever des fonds sur les marchés financiers. Dans le cas d'un fonds liquidateur, une fois la filiale reprise, le comportement est souvent le même : il pille la trésorerie, vend les actifs et laisse le cadavre aux frais de l'État... Grosbill, Pixmania, Artmadis, Epec, Tréfilunion, La Meusienne, Valti, TeamTex : tous été victimes de ces pratiques de la part de Mutares.

Au 31 décembre 2024, en seulement quarante-trois mois, 300 M€ de trésorerie ont été consommés au sein du groupe Lapeyre. Sur ces 300 M€, 30 % sont partis en frais de conseil : 54 M€ pour des conseils externes, 20 M€ pour des conseils internes de Mutares et 13 M€ en salaires des dirigeants du Comex. Dans le même temps, Mutares n'a réalisé que 57 % des investissements qui avaient été budgétés. Ces frais de conseil et ces salaires se sont substitués aux investissements qui auraient été nécessaires pour redresser l'entreprise : si aujourd'hui nous n'arrivons pas à la redresser, c'est à cause de ce qui s'est passé entre 2021 et 2024.

Le surplus de trésorerie consommé, au-delà des 240 M€ laissés par Saint-Gobain, a été financé par la vente des murs des magasins (93 M€). Nous sommes passés de propriétaires à locataires, ce qui nous grève de charges locatives que nous n'avions pas auparavant, fragilise encore plus la structure et fait fuir les repreneurs potentiels.

Pour se protéger des conséquences futures de la cession, Saint-Gobain a fait de l'homologation par le tribunal de commerce une condition suspensive de la cession, ce qui s'apparente à un aveu. Celle-ci tend en effet à l'affranchir de toute mise en cause ultérieure de sa responsabilité par des salariés ou des entités publiques, comme l'a noté l'administrateur judiciaire Jérôme Chapellier dans une note intitulée « Le protocole de conciliation homologué au service du *carve-out* ». Saint-Gobain se dégage ainsi des conséquences de cette cession.

L'article L. 611-8 du code de commerce prévoit que l'homologation ne peut être accordée que si le projet assure la pérennité de l'activité. Pourtant, l'administratrice judiciaire Hélène Bourbouloux a donné un avis favorable, alors que le projet présenté au CSE prévoyait la fermeture de quatre usines et de plusieurs magasins et qu'elle disposait des rapports de quatre cabinets d'expertise différents, tous très perplexes.

Quant au tribunal de commerce, l'article L. 611-9 du même code prévoit qu'il statue après avoir entendu les représentants du CSE. Or il ne les a pas reçus, sous prétexte que la cession concernait la holding, qui n'emploie aucun salarié. C'est une interprétation malhonnête de l'esprit de la loi, car, derrière la holding, se trouvent toutes les entités et tous les salariés. En conséquence, les représentants au CSE n'ont toujours pas connaissance de la version définitive du contrat de cession homologuée, ni du plan d'affaires final.

Fait aggravant : les rapports d'expertise soulignaient l'existence de candidats beaucoup plus sérieux, à savoir Cevital, Verdosso et le collectif des salariés. Saint-Gobain a délibérément choisi l'option Mutares. Durant cette période, il a refusé de nous donner des

informations, affirmant que cela ne nous regardait pas. Il a fallu saisir la justice pour obtenir le projet de cession et les plans d'affaires. Il a ensuite déclaré qu'il ne serait pas tenu pour responsable en cas de problème, l'opération ayant été homologuée par le tribunal de commerce.

J'ai pu rendre un avis éclairé sur cette cession, en concluant que le projet de Mutares n'était pas sérieux. Le plan d'affaires était un « robinet d'eau tiède » qui se terminait par une « année magique », sans que l'on comprenne comment une hausse de plus de 5 % du chiffre d'affaires serait atteinte avec des recettes qui avaient déjà échoué sous l'ère Saint-Gobain. Tous les voyants étaient au rouge.

La présidence de la République, le Premier ministre et le ministère de l'économie ont été avertis, par plusieurs courriers recommandés, de la gravité de l'opération. Les rapports d'expertise ont été transmis au délégué interministériel aux restructurations d'entreprises, M. Guillaume Cadiou à l'époque, et des entretiens ont eu lieu pour demander au ministère public de faire appel de la décision d'homologation. Le parquet n'a pas interjeté appel.

Depuis, le ministère de l'économie subventionne le chômage partiel chez Lapeyre, que nous estimons à 3,5 M€ sur la période 2021-2024, et il enregistre des dettes fiscales et sociales de l'entreprise. En cas de liquidation judiciaire, le coût pour l'État pourrait dépasser 200 M€

Ce dossier est très emblématique par les montants en jeu, mais aussi par les acteurs impliqués. Nous souhaitons une enquête spécifique pour comprendre le rôle exact et les motivations de chacun. Il faudrait également encadrer les cessions à prix négatif et faire en sorte que les projets portés par les salariés soient prioritaires, car ils n'ont aucun intérêt à liquider leur outil de travail. En cas de vente d'une maison, c'est toujours le locataire qui est prioritaire. Je trouve dommage que ce ne soit pas le cas pour une cession d'entreprise.

Cinq ans plus tard, je ne comprends toujours pas pourquoi Saint-Gobain a choisi Mutares. Je m'interroge sur la nature de ce fonds, qui n'investit pas et ne redresse pas. Soit nous avons affaire à un très mauvais médecin, soit à un très bon liquidateur...

Mme Estelle Schneider, membre (CFDT) du CSE de Bosch-Mondeville. Je ne détiens pas de mandat de représentant du personnel dans une entité du groupe Mutares. Je suis membre du CSE de l'entreprise Bosch, sur le site de Mondeville, qui est en cours de fermeture. Sans la solidarité des collègues de Lapeyre et sans la mobilisation des quatre cents salariés, nous appartiendrions aujourd'hui au groupe Mutares.

Permettez-moi de saluer l'initiative de cette commission d'enquête, dont les résultats sont très attendus. Il s'agit de faire la lumière sur les pratiques de certains fonds spéculatifs et leurs conséquences sur les entreprises – et surtout sur les salariés. Il faut aussi adapter le cadre juridique et renforcer les moyens de contrôle pour protéger les droits des salariés et leurs emplois, sans entraver l'initiative économique.

Le fonds de retournement Mutares, né en 2008 en pleine crise des *subprimes* et coté à la Bourse de Francfort, a des pratiques qui interrogent la légalité, l'éthique des affaires et les limites que notre droit entend poser au pouvoir économique. Ses pratiques choquent, d'autant qu'elles semblent échapper à toute forme de répression. Un syndicaliste de BSL à Soissons, une entreprise passée entre les mains de Mutares, m'a confié cette formule qui résume l'ambiguïté de la situation : « *Les dirigeants de Mutares roulent sur la ligne blanche.* »

Le cabinet d'analyse financière Gotham City Research a rendu publics des éléments faisant état de soupçons de financement circulaire, autrement dit une « pyramide de Ponzi », ainsi que des irrégularités comptables (“Mutares SE & Co. KGaA – Research Report”, 26 septembre 2024). L'autorité allemande de régulation financière (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*, BaFin), a ouvert, le 1^{er} août 2023, une enquête pour irrégularités comptables, sans qu'aucune conclusion ait été rendue à ce jour. La semaine dernière, un ancien dirigeant de banque et membre du collège de l'Autorité bancaire européenne évoquait, à propos de ces fonds, une « dérive grave de l'éthique et de la moralité ». Dans une vidéo destinée aux investisseurs, M. Johannes Laumann, un des dirigeants de la holding, présentait l'activité de Mutares en ces termes : « *Nous achetons des ordures et nous les transformons en diamants.* »

Le travail de ces « alchimistes de la finance » a de quoi interpellé. D'un côté, un rendement de plus de 8 % est versé aux actionnaires, c'est-à-dire principalement à eux-mêmes, puisque M. Robin Laik et les membres du conseil d'administration détiennent plus d'un tiers du capital. De l'autre, la liste des fiascos sur le territoire national est longue : la Compagnie générale de voitures de Lyon (CGVL), Grosbill, Pixmania, Epec, Tréfilunion, Artmadis, BSL, La Meusienne, Valti, Azure Productions, TeamTex, les usines Ardennes de Valor et, dernièrement, Cenpa, qui vient d'être liquidée. Toutes ces entreprises ont été mises au tapis, parfois en un temps record. D'autres survivent au bord du précipice, plombées par les pertes, vidées de leur substance par les ponctions de la holding et les vagues de départs encouragés. C'est le cas de MMTB à Bordeaux, de Valor, de Silinx et, bien sûr, de Lapeyre.

S'agissant de la capacité de Mutares à redresser les entreprises, il faut souligner que les procédures collectives sont rarement engagées à son nom. Une part significative de ses opérations est conduite par des dirigeants français issus du groupe Mutares, à la suite de *Management Buy-Out* (MBO), ou via des structures intermédiaires comme ICAP GmbH, basée au Liechtenstein, ou Accursia Capital GmbH, basée à Munich. Dès lors, le nombre de redressements réussis dont se prévalent les dirigeants de Mutares doit être relativisé. Ils mettront sans doute en avant les exemples de Clecim ou de La Rochette Cartonboard pour semer le doute et discréditer leurs détracteurs. Concernant Clecim, un représentant du personnel m'a dit : « *Nous avons effectivement de bons résultats économiques et ce, malgré Mutares.* » Le groupe japonais Mitsubishi, souhaitant se séparer du site sans faire de vagues, avait en effet totalement assaini la situation de l'entreprise, avant que Mutares n'en prenne les rênes.

Cela nous conduit au sujet central de la « dot » ou de l'« achat à prix négatif ». Il s'agit souvent de « mariages arrangés » entre Mutares et de grands groupes qui ne souhaitent pas payer des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) à la hauteur de leurs moyens : c'était le cas pour Bosch. Ces unions sont conclues discrètement. La dot, qui est l'or noir de ce groupe, est problématique sur le plan social, car le groupe cédant réalise une économie sur le PSE et partage le gain avec Mutares. Ce dernier pilote ensuite cette dot sociale pour en dépenser le moins possible et empocher le reste, une fois le délai de séquestre écoulé.

Sur le plan économique, la dot est enregistrée comme un bénéfice sans entrée de trésorerie immédiate, ce qui crée une tension et pousse les actionnaires à réclamer des dividendes. C'est ce qui, selon les analystes de Gotham, pourrait justifier des mécanismes circulaires, voire une pyramide de Ponzi. Mutares doit donc trouver du *cash* par tous les moyens : location des murs, frais de conseil exorbitants, etc. Pour Tréfilunion, par exemple, les frais de conseil représentaient 10 % du chiffre d'affaires, alors que le groupe était déficitaire.

Le dossier Mutares devrait rassembler salariés et dirigeants d'entreprise. Après que notre mobilisation a empêché la cession du site de Mondeville, des dirigeants d'entreprise m'ont contactée pour nous dire que nous avons bien fait. Le dirigeant de Cenpa, dernière entreprise liquidée, a lui-même admis que Mutares ne les avait pas aidés.

Je citerai, pour conclure, M. Daniel Yu, l'analyste de Gotham City Research : « *Le modèle économique de Mutares, consistant à extraire des liquidités de ses sociétés déficitaires via des frais de conseil, puis à abandonner ces entreprises zombies une fois les frais prélevés, exige à notre avis une boussole morale extrêmement flexible. Nous estimons que ce modèle est à la fois moralement répugnant et juridiquement douteux.* »

M. Khaled Hemici, ancien salarié de TeamTex. L'entreprise TeamTex était le numéro un sur le marché et tout fonctionnait très bien jusqu'en 2024, date à laquelle la situation a commencé à se compliquer. J'ai entendu parler d'un investissement, d'un rachat, mais, étant sourd, je ne comprenais rien. J'ai présenté ma carte d'invalidité pour obtenir de l'aide, mais j'ai eu l'impression de ne pas être respecté et que l'on profitait de moi.

L'entreprise a été liquidée. J'ai essayé de demander pourquoi et on m'a répondu que c'était à cause de problèmes financiers. Je n'ai reçu aucune information. Avec 161 autres salariés, nous avons trouvé, un jour, le portail fermé et nous avons attendu. Nous avons manifesté avec des pancartes, mais toujours sans information. Je suivais le mouvement sans comprendre. Je n'avais pas d'interprète, je me sentais abandonné. Pour les entendants, c'était un peu plus facile ; mais pour moi, c'était très compliqué.

Heureusement, ma famille, et notamment ma nièce ici présente, m'a aidé pour toutes les démarches judiciaires, y compris pour trouver un avocat. Elle m'a également aidé pour les démarches liées au chômage : elle est ma référente. C'est elle qui m'a aidé à venir à Paris : je suis un peu déboussolé, je n'ai pas l'habitude du métro et de Paris. Cette histoire m'a beaucoup angoissé. L'entreprise a fermé et je ne comprends toujours pas pourquoi. Personne ne m'a informé. J'avais l'impression d'être le dernier de la classe, de ne rien comprendre. J'ai attendu, sans rien dire. Heureusement que ma famille m'a soutenu dans toutes les démarches.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Nous sommes évidemment très marqués, monsieur Hemici, par votre témoignage.

Dans le cas de Bosch, vous avez réussi à empêcher la cession à Mutares, alors que pour Lapeyre, le tribunal de commerce, l'administrateur judiciaire et Saint-Gobain sont impliqués. Qu'est-ce qui explique que les salariés aient pu s'opposer avec succès à cette cession ? L'expérience de Lapeyre a-t-elle joué un rôle ? Comment avez-vous découvert que Mutares entendait fermer l'entreprise à très court terme ?

Pourquoi Saint-Gobain a-t-il vendu Lapeyre à Mutares, malgré les avis négatifs des CSE et ce que l'on savait déjà de ce fonds ?

Mme Estelle Schneider. La mobilisation des salariés a réussi à empêcher une acquisition par Mutares, parce que nous étions couverts par un accord-cadre qui prévoyait deux volets : la recherche d'un repreneur ou la fermeture. C'était le choix entre la peste et le choléra. Lutter contre Mutares, c'était aussi accepter une fermeture, ce qui n'est pas simple pour un syndicaliste qui défend l'emploi, mais pas à n'importe quel prix. Cet accord exigeait un repreneur de qualité sur les plans social, industriel et économique.

La recherche du repreneur a été confiée au cabinet Roland Berger, cabinet de conseil international qui a déjà collaboré avec Mutares, notamment chez MMTB. Ce sont eux qui nous ont présenté Mutares. La couverture médiatique de la vente de Lapeyre à Mutares avait déjà permis une prise de conscience dans l'opinion publique et chez les syndicalistes. Ensuite, la solidarité des collègues d'autres entreprises a été cruciale : ils nous ont fourni des informations très concrètes qui nous ont permis d'objectiver la situation et de justifier notre opposition, ce qui est une lourde responsabilité quand l'avenir de quatre cents salariés est en jeu.

Enfin, les dirigeants de Mutares nous ont présenté leur plan pour redresser l'entreprise. Notre site était structurellement en sous-activité et il était nécessaire qu'un repreneur arrive avec un volume de commandes important. Ils nous ont promis 18 M€ de chiffre d'affaires, déclinés en huit projets. Les deux principaux projets, des cartes électroniques pour des bornes de recharge et pour un robot-tondeuse, étaient bien connus chez MMTB, où ils devaient réaliser la partie mécanique. Or nous savions, grâce aux informations des CSE de MMTB, que ces projets étaient mort-nés et que ces productions n'avaient jamais vu le jour. C'est ainsi que Mutares tente d'hameçonner les entreprises, avec des promesses de contrats qu'ils n'ont pas et des plans de redressement très vagues.

J'ai également compris que leur conception du dialogue social était très particulière et que la greffe n'aurait pas pu prendre. L'arrivée de monsieur Calisti avec sa valise, pour donner l'image d'une prise de contrôle immédiate, a glacé tout le monde. Des drames auraient pu se produire. Mutares est très attentif à sa réputation, car c'est un atout pour acquérir des entreprises. Une opposition totale des salariés complique leurs acquisitions. Aujourd'hui, avec tout ce que l'on sait, il est difficile à un grand groupe de justifier une vente à Mutares.

M. Alexandre Habra. Chez Lapeyre, nous n'avons pas pu nous opposer à la cession par la grève. En tant que syndicalistes responsables, nous n'avons pas voulu arrêter l'activité dans une entreprise déjà en difficulté.

Parmi les repreneurs, Mutares était celui qui demandait le moins d'argent : ils ne demandaient que 240 M€ car le reste devait être couvert par le *lease-back* des magasins. Le collectif des salariés, par exemple, s'était refusé à cette option et demandait donc plutôt 300 M€ à Saint-Gobain.

Une deuxième hypothèse est que Saint-Gobain savait que Mutares allait liquider l'entreprise, éliminant ainsi un concurrent de ses propres réseaux comme Point.P.

Enfin, il peut y avoir une thèse plus psychologique : l'*ego* de monsieur Benoît Bazin, responsable de la stratégie catastrophique du groupe Saint-Gobain, qui a pu se dire que s'il n'avait pas réussi à redresser l'entreprise, personne n'y arriverait.

M. Hervé Grillon. Un dernier élément peut expliquer la vente à Mutares. L'hypothèse de vouloir se séparer d'un concurrent est plausible, mais le montage financier avec la holding empêchait le versement de la participation aux salariés. Ceux-ci ont d'ailleurs assigné le groupe Saint-Gobain en justice à ce sujet. Quelques années plus tard, Saint-Gobain décide de se séparer d'un partenaire devenu gênant, avec des salariés qui réclament leur dû. C'est une autre raison possible pour laquelle Saint-Gobain a voulu se défaire de Lapeyre.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Vous évoquez des difficultés à faire grève quand Mutares a pris le contrôle d'une entreprise. Pourriez-vous nous expliquer pourquoi ?

Mme Estelle Schneider. Pendant notre mobilisation, j'ai été contactée par des syndicalistes d'autres entreprises, parfois liquidées depuis longtemps. Ces représentants du personnel ont eu des trajectoires brisées. Leur santé a été affectée, ils sont traumatisés par les pressions subies de la part des dirigeants de Mutares. Ces dirigeants « tournent » sur les différents sites au rythme des acquisitions et l'on retrouve souvent les mêmes personnages. Par exemple, M. François Martin, qui a mis la clé sous la porte chez Valti, était aussi passé par Epec. Ce n'est pas une question de personnes, c'est un système.

J'ai compris que, chez Mutares, la situation est binaire : soit les personnes résistent, mais alors au détriment de leur santé et de leur avenir ; soit elles se rallient à la cause. On peut comprendre qu'il soit compliqué de résister à de telles pressions.

M. Alexandre Habra. De mon côté, j'entretiens de bons rapports avec les dirigeants de Mutares en France. Le contact humain est bon et ils sont relativement transparents. Si nous n'avons pas fait grève, c'est parce que nous ne voulions pas mettre en péril l'activité d'une entreprise déjà en difficulté.

Cependant, les vraies décisions ne se prennent pas avec les interlocuteurs sur site. Par exemple, en mars 2023, nous nous sommes scandalisés du décaissement de 12 M€ de *fees* par Mutares. C'était une déclaration de guerre. Les dirigeants, MM. Pierre-Yves Guéguen et André Calisti, nous avaient promis que cela ne se ferait pas dans une société en difficulté. Monsieur Guéguen nous avait même dit qu'il ne décaisserait pas ces frais, car cela engageait sa responsabilité de président. Une fois les frais décaissés, le président est parti.

À cette période, nous avons demandé des comptes au directeur financier, qui est toujours en place. Il nous a dit et je le crois sincère : « *Je n'étais pas pour ce décaissement, mais c'est la maison-mère qui a décidé.* » La difficulté que nous avons, c'est que les vrais décideurs ne sont pas autour de la table ; ils sont à la maison-mère.

M. Hervé Grillon. Faire grève ne m'a pas posé de problème, car cela fait partie du processus de négociation normal pour un syndicaliste. En revanche, j'ai de très mauvaises relations avec les dirigeants de Mutares : je les trouve violents dans leurs propos et leurs actions. Ils n'ont eu de cesse de répéter que les magasins étaient mauvais, que nous n'arriverions pas à redresser l'entreprise parce que nous étions insuffisants, qu'il fallait se débarrasser des gens non productifs et que c'était une honte d'avoir des salariés malades.

Leur plan d'affaires mentionnait l'utilisation de toutes les options permises par le droit du travail. Mutares aime être sur la ligne de crête et monsieur Calisti dit souvent : « *La loi, vous savez, on ne va pas s'arrêter à ça.* » Cela traduit leur façon de faire. Ce qui me frappe le plus, c'est la casse sociale : la priorité de Mutares est de faire de l'argent au détriment des salariés, dont la santé leur est, je crois, royalement indifférente.

M. Khaled Hemici. Je me souviens que les grèves et les manifestations ont duré sept jours. J'y étais en solidarité avec mes collègues. Je n'avais pas l'impression que nous étions écoutés. Étant sourd et sans interprète, je ne comprenais pas tout, mais j'étais là par solidarité. J'avais l'impression que mes collègues étaient impuissants et qu'au bout de ces sept ou huit jours, ils n'avaient pas obtenu les réponses qu'ils voulaient. Il y a eu un essoufflement et la grève s'est arrêtée.

Mes collègues essayaient de m'expliquer la situation par des mimes et je les en remercie, car cela m'a un peu aidé à comprendre, mais j'avais le sentiment qu'eux-mêmes n'étaient pas entendus. Finalement, quand ils ont abandonné, j'ai aussi abandonné.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Madame Schneider, il me semble que MMTB a également été confrontée à l'arrivée potentielle d'un fonds. Pourriez-vous nous en dire plus ?

Monsieur Habra, vous avez évoqué la décision du tribunal de commerce en faveur de Mutares, alors qu'il y avait d'autres projets concurrents : avez-vous une idée des raisons pour lesquelles le tribunal a retenu cette proposition ?

Monsieur Hemic, comment les représentants de Mutares sont-ils arrivés dans l'entreprise TeamTex ? Était-ce une petite entreprise ? Y avait-il des syndicats ? Le profil des salariés était-il particulier, peut-être modeste, avec des personnes maîtrisant mal le français, souvent des femmes isolées ayant un besoin absolu de travailler ? Comment avez-vous été accompagné vers la sortie ? Votre sentiment d'isolement est-il un cas personnel ou a-t-il été partagé par l'ensemble des salariés ? Avez-vous reçu des propositions de formation ou d'accompagnement ? Les repreneurs ont-ils expliqué leur projet ? Enfin, des salariés de TeamTex m'ont souvent raconté que les machines avaient disparu pendant une nuit : pouvez-vous le confirmer devant la commission d'enquête ?

M. Khaled Hemic. J'ai vu les personnes de Mutares venir en visite, de loin. On m'a informé qu'une grande réunion se tenait avec eux et que tous les salariés étaient conviés. Deux personnes de Mutares parlaient : elles semblaient expliquer quelque chose, mais je ne comprenais pas. J'ai demandé à mon collègue qui elles étaient. Il m'a expliqué par des mimes : « *Eux, ce seront nos nouveaux patrons. Ils ont acheté l'entreprise.* » J'ai levé la main une fois pour dire que j'étais sourd et que j'avais besoin d'être identifié comme tel. La réunion était très longue. Mon collègue a essayé de me mimer quelques phrases, mais je n'ai pas tout compris. À cette réunion, j'ai juste informé de ma surdité, puis je suis parti.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Existait-il des syndicats dans l'entreprise ? Le profil des salariés était-il plutôt modeste ?

M. Khaled Hemic. Oui, il y avait des syndiqués. La plupart des salariés étaient issus de la classe populaire. Beaucoup de mes collègues ne maîtrisaient pas le français. Moi-même, je ne le maîtrise pas, car ma langue est la langue des signes. D'autres collègues qui parlaient français essayaient de m'informer. Des collègues qui maîtrisaient le français expliquaient aussi la situation à ceux qui ne parlaient qu'arabe. Le problème, pour moi comme pour beaucoup de mes collègues, était la barrière de la langue et l'absence d'interprètes.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Avez-vous été accompagné vers la perte d'emploi ? Êtes-vous un cas isolé ou les autres ne l'ont-ils pas été non plus ?

M. Khaled Hemic. Je n'ai eu aucun accompagnement, aucune formation, absolument rien. On ne m'a rien dit. À ma connaissance, mes collègues n'ont pas eu d'accompagnement non plus. Sur les 161 salariés, aucun n'a été accompagné. Seuls 41 d'entre nous ont entamé des poursuites judiciaires. Dans mon cas, cela a été possible grâce à ma famille, mais, pour beaucoup d'autres salariés, cela n'a pas été possible, faute de moyens et d'aide.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Confirmez-vous devant la commission d'enquête que, de façon brutale et inattendue, les machines que vous utilisiez ont disparu ? Je rappelle que TeamTex était un fleuron européen de la production de sièges auto.

M. Khaled Hemici. J'ai entendu parler de la disparition de machines dans une autre salle, à laquelle je n'avais pas accès. J'ai entendu dire que des machines avaient été vendues ou changées. Je pense que cela a pu engendrer la liquidation.

En 2013, TeamTex était vraiment au sommet et continuait de progresser. J'ai l'impression que c'est au moment du rachat, vers 2023-2024, que des rumeurs de difficultés ont commencé. On nous a alors dit que la solution était le rachat, mais c'est ce rachat qui a finalement conduit à la liquidation. Pendant toutes ces années, j'étais concentré sur mon travail, j'étais sérieux, quels que soient les patrons. La fermeture m'a beaucoup attristé.

Mme Estelle Schneider. MMTB a déjà subi un PSE et une réduction de ses effectifs. Pour répondre au besoin de trésorerie de la holding, MMTB lui a prêté 30 M€ via une convention de trésorerie. Traversant lui-même des difficultés, MMTB a demandé la restitution de ces fonds, mais il a appris avant-hier qu'il ne les reverra jamais...

Pour rester dans un cadre légal, Mutares a décidé que le site MMTB deviendrait actionnaire des sites Valor, en France et à l'étranger. L'argent sera donc redirigé vers ces sites et MMTB recevra, en contrepartie, une participation dans leur capital. Or si ces entreprises subissent le même sort que les autres, MMTB perdra sa mise. C'est le même problème qu'a connu TeamTex : un processus d'appauvrissement de l'entreprise qui, au moment du dépôt de bilan, laisse les salariés sans aucun accompagnement.

En fin de compte, c'est l'Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS) qui paie. Ce régime étant financé par les cotisations des employeurs, ce sont donc les patrons qui travaillent sérieusement qui règlent l'ardoise sociale laissée par des fonds spéculatifs comme Mutares.

Le cas TeamTex est une succession de dysfonctionnements sur toute la chaîne de contrôle. Il faut non seulement revoir la loi, mais aussi se donner les moyens de l'appliquer.

Cela soulève une autre question. Lorsque vous êtes racheté par Mutares, vous êtes en réalité racheté par une entité spécifique, comme « Mutares 45 » ou « Mutares 76 », dotée d'un capital social de quelques milliers d'euros. En cas de faillite, la maison-mère n'est pas contrainte de contribuer aux pertes de sa filiale ; pourtant, comme on le voit avec MMTB, la filiale est contrainte de fournir de la trésorerie à la holding : il y a là un paradoxe, ou une incohérence, dans la loi.

M. Alexandre Habra. La vente de Lapeyre s'est déroulée dans le cadre d'un mandat *ad hoc*. Comme il s'agissait d'une cession à prix négatif, de nombreux candidats se sont manifestés. Un premier tri a été fait, pour ne retenir en phase II que les candidats les plus sérieux : Cevital, Verdoso et le collectif des salariés. Ensuite, c'est Saint-Gobain qui a choisi de dire que le meilleur candidat était Mutares.

L'administrateur judiciaire avait un pouvoir suspensif : elle aurait pu dire que le plan n'était pas bon, mais elle n'avait pas le pouvoir d'imposer un autre repreneur. Si elle avait bloqué le plan, Saint-Gobain aurait été obligé de revoir sa copie. De même, le tribunal de commerce aurait pu ne pas homologuer la cession. Comme l'homologation était une condition

suspensive, cela aurait également contraint Saint-Gobain à revoir sa copie. C'est toujours le cédant qui décide en dernier ressort.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Monsieur Hemici, vous avez évoqué la mobilisation d'avocats, bien que cette démarche soit financièrement très compliquée pour les salariés de TeamTex. Pouvez-vous nous dire ce que préconisent vos avocats et sur quels fondements ils pensent pouvoir s'appuyer pour mettre en cause Mutares ?

M. Khaled Hemici. En effet, j'ai recours à un avocat avec l'aide de ma nièce. Cependant, lors des discussions, je ne comprends pas tout. Je dispose parfois d'un interprète, mais pas toujours. Même en présence d'un interprète, j'aurais souhaité le concours de ma sœur. L'avocat emploie parfois des phrases très longues, si bien que je ne saisis pas tous les tenants et aboutissants. Ma nièce m'assiste dans les démarches, mais comme elle ne maîtrise pas totalement la langue des signes, la communication reste incomplète.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Pourriez-vous préciser exactement les droits que vous avez ou non perçus à l'issue de ce que je considère comme une prédation extrêmement rapide de la part de Mutares ? En effet, en quelques mois, Mutares a liquidé une entreprise française qui pouvait tout à fait poursuivre son activité. Il me semble que les droits des salariés ont été très faibles, puisqu'il a été dit que l'entreprise TeamTex n'avait plus de fonds pour indemniser les salariés de façon supplémentaire. Pouvez-vous me confirmer que Mutares n'a pas versé un seul euro pour abonder les droits, les indemnisations, le reclassement et l'accompagnement des salariés à la suite de la liquidation de l'entreprise ? Je rappelle qu'il s'agit de salariés qui, souvent, y travaillaient depuis quinze, vingt ou vingt-cinq ans.

M. Khaled Hemici. Seules les indemnités légales m'ont été versées et la rupture a été brutale. Certains de mes collègues connaissaient leurs droits, mais pas tous. Ce sont d'ailleurs des collègues qui m'ont appris que l'entreprise allait fermer, mais je n'ai reçu aucune information de la part de Mutares.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Cela signifie donc qu'au moment de la cession par la famille qui était propriétaire de l'entreprise, rien n'a été dit aux salariés concernant le changement de propriétaire. Leur a-t-on indiqué qu'à l'intérieur du portefeuille d'activités de Mutares se trouvait un autre producteur de sièges auto en Allemagne ?

M. Khaled Hemici. Je n'ai reçu aucune information des anciens propriétaires. Le père était décédé et le fils avait pris le relais. Je n'ai eu aucune information sur le rachat par Mutares, ni de la part de la famille propriétaire, ni de Mutares par la suite. L'information ne m'est parvenue que par mes collègues. J'ai entendu parler de l'activité en Allemagne, mais ce sont mes collègues qui me l'ont dit. Ce sont les seules informations que j'ai eues et elles provenaient uniquement de mes collègues, non de la famille propriétaire.

M. Hervé Grillon. Saint-Gobain a externalisé un plan social, empêchant ainsi les salariés d'obtenir des aides et un reclassement dignes de ce nom. Il faut savoir que Saint-Gobain avait provisionné un PSE à hauteur de 58 M€.. mais ses critères étaient déjà une imposture complète, car l'entreprise n'a jamais été en capacité d'expliquer pourquoi elle mettait en place un tel plan, ni en quoi le retrait de certains salariés d'un magasin redresserait l'entreprise ! Finalement, un PSE de 11 M€ a été mis en œuvre et Saint-Gobain a empoché le reste, une fois la fiducie terminée. Le seul objectif de ce PSE était d'encaisser le reliquat des provisions.

Depuis le début, notre position est constante : Saint-Gobain doit assumer ses responsabilités dans cette affaire et octroyer les sommes nécessaires pour redresser l'entreprise. Ensuite, que le groupe souhaite la vendre à qui il veut n'est pas un problème, mais il doit d'abord redresser l'entreprise et assumer ses responsabilités.

M. Alexandre Habra. De 2021 à 2024, l'entreprise Lapeyre était sous le contrôle d'un contrat de cession qui prévoyait des garde-fous. Il est intéressant d'observer comment, une fois ce contrat arrivé à échéance le 31 décembre 2024, Mutares a contourné tous ces garde-fous. Premièrement, il y avait une fiducie sociale de 57 M€ somme réservée uniquement à l'accompagnement des salariés en cas de PSE. Il y avait aussi une fiducie immobilière de 93 M€. De plus, un contrôle des décaissements des frais de conseil de Mutares était en place : 2 M€ la première année, 2 M€ la deuxième, 2 M€ la troisième et 8 M€ la dernière, pour un total ne pouvant dépasser 14 M€. Or, sur la période, Mutares en a facturé vingt... Comme ils n'ont décaissé que 8 M€, ils ont prétendu respecter le garde-fou. Cependant, dès 2025, ils ont décaissé l'intégralité de leurs frais de conseil, soit 20 M€ ce qui correspond d'ailleurs à leur mise de départ.

Ensuite, la fiducie sociale, normalement réservée aux employés, est retombée dans le fonctionnement de Lapeyre. C'est sur celle-ci qu'ils ont pu décaisser leurs honoraires. Symboliquement, c'est assez cynique : ils se sont servis dans la caisse réservée aux employés pour se payer.

Le dernier garde-fou concernait les 93 M€ de murs. Une fois cette protection levée, fin 2024, ils en sont aujourd'hui à vendre tout le reste, c'est-à-dire les 100 M€ d'actifs restants. Une fois que ces 100 M€ de murs auront été vendus, il n'y aura plus véritablement d'actifs immobiliers à vendre chez Lapeyre.

Mme Estelle Schneider. Le cas de TeamTex est absolument scandaleux et il illustre le déséquilibre intenable entre une société-mère qui, depuis l'Allemagne, organise le pillage et la mise à terre de fleurons industriels, et la situation des salariés. Les recours juridiques sont très compliqués. Pour obtenir réparation des préjudices subis, il n'existe quasiment aucune voie de recours pour engager la responsabilité de la société-mère, alors même qu'elle est totalement responsable de ce qui s'est passé. Lorsque Mutares a acheté TeamTex en décembre 2024, le bilan qu'ils ont publié faisait état de 14 M€ d'actifs circulants ; au mois de mai, il n'y avait plus rien. Il n'est pas acceptable que des opérations aussi rapides et dramatiques pour le sort des entreprises et de leurs salariés puissent être menées, laissant plus de deux cents salariés sur le carreau.

M. Khaled Hemic. Je tiens à remercier l'ensemble des membres de la commission d'enquête de m'avoir écouté, de m'avoir permis de m'exprimer et d'avoir reconnu mon handicap.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. La situation de TeamTex est effroyable pour les salariés. En quelques mois, des employés présents depuis quinze ou vingt ans se retrouvent mis à la porte sans bien comprendre ce qui leur arrive, avec des droits réduits au minimum et sans qu'un seul euro ait été mis sur la table par Mutares. L'entreprise a été clairement vidée de sa trésorerie, puis liquidée, alors qu'elle avait manifestement des possibilités de poursuivre son activité. Nous sommes dans un cas typique de retournement menant très rapidement à la faillite, avec deux cents salariés qui se retrouvent du jour au lendemain sans moyens de reclassement. Et ce sont les cotisations de tous les employeurs de France qui viennent au secours des salariés pour leur garantir un minimum de droits, sans que Mutares ait eu à

déboursier quoi que ce soit, après avoir mis la main sur TeamTex et sans que l'on sache bien ce que le fonds a pu prélever pendant ce temps.

La société Mutares s'est opposée à la mise sous mandat *ad hoc* de Lapeyre, procédure qui permettrait de trouver de nouveaux repreneurs, alors même que le cabinet d'expertise comptable Altinea la préconise pour tenter de sauver l'entreprise, tant elle est aujourd'hui en difficulté. Dans les mois à venir, si une telle mise sous mandat *ad hoc* était possible, quel avenir pourriez-vous envisager ?

Je voudrais également savoir si tous les murs qui ont permis de dégager 200 M€ de liquidités pour Mutares ont été vendus. Je comprends que cela engendre des loyers absolument exorbitants pour d'éventuels repreneurs. Pour le dire de manière un peu brutale : la situation dans laquelle se trouve Lapeyre, du fait de la reprise par Mutares, empêche-t-elle aujourd'hui toute reprise qui permettrait d'assurer la viabilité de l'entreprise ? En somme, y a-t-il encore un espoir après quatre ans de prédation par la société Mutares ?

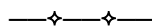
M. Alexandre Habra. Il faut comprendre pourquoi un mandat *ad hoc* n'a pas été déclenché et la raison tient justement au *lease-back* des magasins : dans les contrats de *lease-back*, on certifie sur l'honneur ne pas être en procédure de mandat *ad hoc*, afin de ne pas effrayer le bailleur qui reprend les actifs. C'est pourquoi, tant que le *lease-back* n'est pas terminé, Mutares choisit de ne pas déclencher le mandat *ad hoc*.

Aujourd'hui, 93 M€ ont été vendus et il en reste cent. Sur ces 100 M€, un premier lot de 40 M€ a déjà été vendu. Ce qui est envisagé pour mars, c'est la vente des 60 M€ restants. Nous supposons que c'est la raison pour laquelle Mutares ne veut pas recourir à un mandat *ad hoc* : il veut finir de vendre la totalité des murs.

Nous souhaiterions presque que le mandat *ad hoc* soit déclenché, car cela permettrait de prendre le temps nécessaire pour chercher des repreneurs et pour travailler. Il faut éviter une situation où nous nous retrouverions sans repreneur ayant pu étudier le dossier, avec une période d'observation réduite à deux mois. L'administrateur pourrait alors conclure que la banque Lazard a cherché des repreneurs *in bonis*, qu'elle n'a trouvé personne, qu'aucun repreneur global n'est intéressé, mais nous n'aurons pas eu alors le temps de travailler. Le cabinet Altinea voulait travailler à la proposition d'un plan d'affaires « choral », car plusieurs partenaires financiers pourraient s'associer pour une reprise des magasins et des usines. Aujourd'hui, il est possible de sauver plus de la moitié des magasins et une bonne partie des usines, mais encore faut-il pouvoir travailler, se mettre autour de la table et contacter tous les repreneurs potentiels ensemble. De plus, lorsqu'on lance un mandat *ad hoc*, on est obligé de recontacter les anciens candidats qui avaient été écartés en phase II. Mais l'urgence est surtout de pouvoir travailler à l'établissement d'un plan de reprise globale.

M. le président Emmanuel Mandon. Je tiens à vous remercier de votre participation et de votre présence. Je vous précise que vous pouvez, bien entendu, compléter vos interventions et répondre à toutes les demandes de précisions, car de nombreuses questions ont surgi. Un questionnaire vous a été adressé en amont et nous attendons votre retour.

La séance s'achève à dix heures trente-cinq.



Membres présents ou excusés

Commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs

Réunion du jeudi 19 février 2026 à 8 h 45

Présents. – M. Emmanuel Mandon, Mme Éliisa Martin, M. Aurélien Saintoul, Mme Aurélie Trouvé.

Excusés. – Mme Émilie Bonnivard.