

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

– Audition de MM. Henri-Pierre Garnier, président, et André Calisti, conseiller du *Board* du fonds d'investissement Mutares France 2

Jeudi 19 février 2026

Séance de 10 heures 45

Compte rendu n° 13

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence de
M. Emmanuel Mandon,
Président



La séance est ouverte à dix heures cinquante.

Sous la présidence de M. Emmanuel Mandon, la commission d'enquête sur la prédation des capacités productives françaises par les fonds spéculatifs a auditionné MM. Henri-Pierre Garnier, président, et André Calisti, conseiller du Board du fonds d'investissement Mutares France.

M. le président Emmanuel Mandon. Nous accueillons aujourd'hui monsieur Henri-Pierre Garnier, président de Mutares France, et monsieur André Calisti, conseiller du *board*, que nous remercions de se prêter à l'exercice exigeant du témoignage devant une commission d'enquête de l'Assemblée nationale, d'autant plus que vous êtes les premiers à être interrogés sur vos propres activités.

Le fonctionnement des fonds d'investissement nous paraît, de manière générale, marqué par une certaine opacité et cette opacité est propice à la suspicion. Nous constatons aussi que, dans certains cas, l'intervention d'un fonds d'investissement ne permet pas de mettre un terme aux difficultés éprouvées par une entreprise dont ce fonds a pris, totalement ou partiellement, le contrôle. Nous voudrions en comprendre les raisons et, en particulier, nous nous demandons ce qui peut pousser des responsables chevronnés à s'engager dans une aventure dont il n'est pas certain qu'elle se traduise par la continuité de l'entreprise. Est-il possible de concilier la recherche d'une rentabilité financière élevée avec l'impératif économique du maintien de l'activité ? Envisagez-vous, dès l'origine de votre intervention, des modalités de cession de l'entreprise qui assurent à celle-ci des perspectives économiques durables ?

Pourriez-vous nous exposer l'historique des interventions de Mutares en France, en précisant l'ensemble des entreprises concernées, celles que vous avez rachetées ces dernières années, les cas où vous avez réussi le redressement et ceux où l'objectif n'a pas été atteint ?

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 ».

(MM. Henri-Pierre Garnier et André Calisti prêtent serment.)

M. Henri-Pierre Garnier, président de Mutares France. Le fonds Mutares a été souvent cité, parfois critiqué, au cours des auditions de votre commission et je rappelle que nous avons déjà été auditionnés, en avril 2025, par la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur la multiplication des plans sociaux en France.

Il me paraît utile d'en revenir aux faits, aux métiers que nous exerçons, à leurs contraintes, à leurs résultats et aussi à leurs limites. Mon objectif est de vous expliquer simplement, concrètement et avec objectivité ce que l'on peut attendre des fonds d'investissement en général et, je l'espère, désamorcer quelques fantasmes autour du monde du retournement – et, plus particulièrement, autour de l'action de Mutares.

Le fonds Mutares est un groupe industriel allemand ayant son siège à Munich et coté à la Bourse de Francfort, ce qui l'oblige à une publication annuelle de ses résultats, compilés dans un rapport consultable en ligne par tous. Vous y trouverez notamment le prix d'acquisition des sociétés reprises ainsi que l'évolution de leur performance.

Nous sommes spécialisés dans la reprise d'entreprises industrielles en très grande difficulté et dont l'avenir est menacé à court terme. Nous intervenons le plus souvent dans des secteurs en tension, comme les équipements automobiles, l'ingénierie, les services aux infrastructures, la logistique, les industries spécialisées, le commerce, mais aussi la chimie et les matériaux de construction. Nous agissons à travers un réseau de onze bureaux en Europe et quatre bureaux en Chine, aux États-Unis, au Japon et en Inde. En France, Mutares est officiellement implanté depuis 2015 : nos bureaux sont situés à Paris et nous employons une trentaine d'experts opérationnels, français pour leur très grande majorité.

Mutares n'est pas un fonds d'investissement au sens d'une société de gestion. Un fonds gère des capitaux pour le compte de tiers. Mutares, au contraire, n'investit que ses propres capitaux et porte donc l'intégralité des risques, financier comme industriel, puisque nous reprenons le plus souvent 100 % du capital des entreprises concernées. Notre destin est donc lié à celui des entreprises que nous reprenons. Leur redressement fait notre réussite, tant financière que réputationnelle. Transmettre une entreprise solidement relancée est également la finalité de notre action et le meilleur retour sur investissement que nous puissions envisager. Nos intérêts sont donc pleinement alignés sur ceux de nos participations.

Notre métier peut se résumer en trois verbes : reprendre des entreprises industrielles lorsque les solutions classiques ont échoué ; redresser, par une action opérationnelle directe, en stabilisant, réorganisant et relançant ; transmettre, une fois l'entreprise redevenue profitable et autonome, à un actionnaire adapté qui pourra en poursuivre le développement. Notre métier est bien souvent une alternative à une fermeture pure et simple.

Cela fait dix ans que Mutares s'est implanté en France. Les opérations de reprise d'entreprise en difficulté sont strictement encadrées dans notre pays. En cas de reprise dans le cadre d'une procédure collective, judiciaire ou amiable, ces opérations impliquent les tribunaux de commerce, les administrateurs et mandataires judiciaires, parfois les services de l'État, et toujours les collectivités locales et les représentants des salariés. Les projets de reprise présentés sont systématiquement analysés, comparés, débattus et validés par les tribunaux de commerce. Quand la reprise se fait de gré à gré, les candidats présentent un projet de plan de reprise, qui ne peut être très détaillé au stade des études préliminaires et qui est soumis à la fois aux cédants et aux élus représentant le personnel (pour avis), avant qu'une transaction soit conclue. Nous travaillons également en relation avec les services de l'État, notamment la mission interministérielle aux restructurations d'entreprises (Mire) et le comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) au sein du ministère des finances, et en transparence avec les collectivités territoriales.

En dix ans d'activité en France, vingt-neuf sociétés nous ont été confiées et nous en détenons encore neuf. Quelques exemples : Walor, groupe industriel de forge et d'usinage de pièces métalliques pour l'automobile, qui emploie environ mille personnes à travers onze usines, principalement en Europe, en France, ainsi qu'en Chine, au Mexique et aux États-Unis. Notre travail avec Walor consiste à diversifier ses marchés afin de réduire sa dépendance à l'industrie automobile. Nous venons également de finaliser l'acquisition de l'activité de production de pigments bleu outremer auprès du groupe Venator, entreprise qui emploie cent quinze personnes et aurait déjà disparu sans notre intervention, emportée par la liquidation du groupe international Venator. C'est une acquisition stratégique pour Mutares, qui renforce notre position dans le secteur de la chimie des plastiques. Et bien sûr, le groupe Lapeyre.

Sur ces vingt-neuf sociétés, nous en avons cédé quatorze. La toute dernière en date, Clecim, a été cédée en 2023. Cette entreprise industrielle, qui conçoit et fabrique des lignes de production pour l'industrie sidérurgique et métallurgique, est située à Savigneux, dans la Loire, et emploie deux cent trente personnes. Nous l'avons reprise en avril 2021 auprès du groupe Mitsubishi, alors qu'elle enregistrait des pertes annuelles de 10 à 15 millions d'euros (M€) depuis près de dix ans. Mutares a immédiatement déployé son modèle opérationnel de retournement et ses experts. Clecim a renoué avec la rentabilité dès 2022, passant d'une marge opérationnelle de - 35 % à +3 %, que nous avons ensuite stabilisée par la conquête de nouveaux contrats en France et à l'étranger. En septembre 2023, le groupe industriel français SNEF, via sa filiale Fouchard, a soumis une offre que nous avons acceptée pour acquérir 100 % du capital de Clecim, afin d'en poursuivre le développement.

Depuis dix ans, nous sommes parvenus à stabiliser et/ou à céder les sociétés reprises dans plus de 80 % des cas. Mutares a pris la responsabilité de douze mille salariés en France et a maintenu 70 % de ces emplois initialement condamnés, soit environ 8 400 postes préservés. Au-delà des trajectoires individuelles, cela représente des milliers de familles sécurisées, mais aussi un impact économique majeur : autant d'allocations chômage évitées pour les finances publiques, des cotisations sociales maintenues et un pouvoir d'achat préservé qui continue d'alimenter l'activité dans les territoires concernés.

Je souhaiterais également combattre l'idée reçue selon laquelle nous reprendrions des entreprises pour un euro, avec une trésorerie renflouée et sans y investir. Dans plus de 40 % des cas en France, nous avons payé un prix d'acquisition et, depuis dix ans, nous avons investi près de 160 M€ dans des sociétés françaises. La majorité de ces fonds provient non pas d'établissements bancaires, mais directement du résultat accumulé de nos opérations de retournement dans le monde. Ces fonds sont injectés principalement en capital ou prêtés à ces mêmes sociétés pour en soutenir l'activité, et jamais en conversion de créances comme cela a pu être évoqué. Prenons l'exemple de Peugeot Motocycles : les titres ont certes été acquis pour 1 euro, car la société accusait des pertes importantes, mais, dès le premier jour, nous avons apporté 7 M€ supplémentaires pour financer sa transformation ; nous avons depuis réinvesti plus de 10 M€ pour en assumer les pertes et prolonger la durée de vie de cette société.

Le retournement industriel est un métier d'urgence, sous contrainte de trésorerie (et donc de temps) et, souvent, dans un déficit de confiance. Les décisions que nous prenons sont parfois difficiles, toujours imparfaites, dans des situations déjà très dégradées avant notre arrivée, avec des conséquences parfois lourdes pour les destins personnels. Nous assumons pleinement ce rôle, grâce à l'implication de nos équipes d'experts opérationnels, que je suis très fier de représenter, et grâce au dialogue que nous entretenons avec les salariés et toutes les parties prenantes. Nous ne pouvons pas redresser une entreprise sans l'adhésion de ses salariés. On ne fait pas du retournement à Paris, dans le VIII^e arrondissement, mais bien auprès des équipes, dans les territoires.

Ce métier comporte des succès, mais il implique aussi parfois des échecs. C'est le cas pour tous les acteurs du retournement. Nous ne connaissons que des situations difficiles : nous comparer à des fonds d'investissement classiques, c'est comme comparer un cabinet de chirurgie esthétique à une salle de réanimation... En dix ans, nous avons appris et nous nous sommes adaptés, à travers plus de sélectivité dans nos investissements, un meilleur ancrage local et plus de dialogue. En toute humilité, nous avons accumulé une expérience significative dans la résolution des problématiques que notre industrie traverse. Nous avons l'ambition de rester un acteur majeur du retournement en France et croyons fermement pouvoir constituer

un atout pour organiser la transition économique actuelle. En stabilisant ces actifs fragilisés, nous évitons des ruptures brutales dans les bassins d'emploi et préservons des savoir-faire industriels critiques. À l'échelle macroéconomique, nous espérons agir comme des amortisseurs de crise, des opérateurs du recyclage industriel.

Mutares occupe une position stratégique singulière, à la fois observateur privilégié des mutations industrielles et opérateur de terrain. Présents en Europe, en Asie et aux États-Unis, nous disposons d'une lecture globale des dynamiques sectorielles et des chaînes de valeur. Nous mettons cette vision internationale au service des entreprises que nous reprenons pour élargir leurs débouchés et repositionner leurs stratégies. Notre ambition est de faire de cette position d'interface un véritable levier de relance.

Qui reprend ces entreprises quand plus personne n'y croit ? Qui accepte d'investir là où le risque est maximal ? Parler de « prédation » pour qualifier l'action des fonds de retournement, c'est ignorer les 8 400 emplois maintenus, les sites relancés, les savoir-faire préservés. Ce que nous visons, ce n'est pas la disparition des capacités productives, mais au contraire la seconde chance que nous pouvons leur offrir, dans une conjoncture marquée par des chocs systémiques majeurs.

Enfin, Mutares est un acteur allemand, issu d'un pays attaché à son outil industriel. C'est fort de cette culture, adaptée au modèle français, que nous intervenons, avec la volonté de nous inscrire durablement dans son tissu industriel.

M. le président Emmanuel Mandon. Pourriez-vous nous présenter plus précisément le processus-type de retournement d'une entreprise ? Quelles sont les compétences que vous apportez et les changements que vous introduisez dans sa conduite, notamment dans sa structuration juridique et la composition de son équipe dirigeante ?

Vous avez cité les partenaires obligatoires dans une opération de reprise : les services de l'État, les collectivités territoriales et, en dernier lieu, les représentants des salariés. Or vous avez ensuite affirmé que le redressement n'était possible qu'avec leur adhésion. Je note ce point d'interrogation, car, dans la culture française, le salarié est important.

Quel est le modèle de rentabilité d'une holding industrielle comme Mutares ? Quelles sont ses sources de revenus et la part des prestations de conseil que vous facturez aux entreprises rachetées ?

Avez-vous perdu de l'argent dans certaines entreprises françaises que vous avez rachetées ?

Enfin, de manière plus globale, pourriez-vous nous préciser les marges de manœuvre dont dispose Mutares France et votre degré d'autonomie par rapport à la maison-mère ?

M. Henri-Pierre Garnier. Une fois l'acquisition réalisée, le mode d'intervention de Mutares repose sur des équipes opérationnelles composées d'experts-métier de très haut niveau, issus soit des plus grands cabinets de conseil, soit de grands groupes industriels où ils occupaient des postes de direction. Ces salariés de Mutares sont dépêchés au sein des entreprises que nous reprenons. Il s'agit d'experts en développement commercial, en stratégie d'achat, en finance, en ressources humaines ou en relations sociales : nous disposons, en interne, de toutes les fonctions d'une direction générale. Ces personnes sont, en outre, des spécialistes de la crise, un profil très difficile à trouver sur le marché du travail en France, qui

possèdent une expertise fonctionnelle et sont prêts à se déplacer, cinq jours par semaine, sur des sites industriels, dans des situations et des climats sociaux souvent très dégradés.

Dans la plupart de nos acquisitions, nous réalisons des opérations de « détournement » de grands groupes. Le dossier Lapeyre est emblématique, car, comme dans le cas de Valti, nous reprenons des sociétés qui ne sont pas équipées pour opérer de manière autonome. Dans ce cas, nous avons repris une société qui ne disposait pas de direction financière, ni de direction commerciale, ni de direction des achats, ni, à ma connaissance, de direction des ressources humaines. C'est là que nos experts peuvent intervenir temporairement, pour mettre en place ces fonctions jusqu'au recrutement des personnes qui prendront le relais localement. Nos experts opérationnels jouent donc un double rôle : conseiller les équipes de direction en place ou, si elles sont absentes, assumer temporairement ces fonctions.

Les changements que nous pouvons imprimer dépendent des circonstances. Par exemple, nous devons reconstruire une fonction commerciale lorsque la commercialisation était assurée par la maison-mère. Il en va de même pour la gestion des systèmes informatiques, qui sont très souvent des fonctions mutualisées au niveau des groupes. Durant la première phase de détournement, qui dure en général de six à douze mois, nous nous concentrons sur ces tâches. En parallèle, nous commençons à optimiser le fonctionnement de la société : nous revoyons les politiques d'achat, nous négocions avec les fournisseurs pour optimiser les coûts, nous rencontrons les clients pour éventuellement renégocier les prix et chercher de nouveaux contrats. Nous n'omettons aucune zone d'ombre pour assurer le retournement le plus rapidement possible. Nous agissons sous la contrainte du temps, dictée par la consommation de trésorerie de la société. Nous jouons un « contre-la-montre » dans chacune de nos interventions.

Nous reprenons souvent 100 % du capital d'une société, donc 100 % de ses titres, mais nous ne modifions pas sa structure juridique. Nos acquisitions se font par des sociétés holding françaises ou allemandes, détenues à 100 % par la « tête de pont » du groupe, la société Mutares SE & Co. KGaA. Nous sommes donc loin de montages « exotiques » et extrêmement transparents sur notre fonctionnement.

Notre modèle de rentabilité repose sur trois piliers. Notre source principale de revenus est due aux produits de cession des sociétés et aux dividendes que les sociétés retournées peuvent nous verser. Je rappelle qu'une société ne peut verser des dividendes qu'à partir du moment où elle a un bénéfice distribuable, ce qui suppose une position pérenne. Cette distribution de dividendes, en droit français, doit être validée par un commissaire aux comptes : il n'y a donc pas de décision unilatérale.

Les prix de cession de nos sociétés entrent également en ligne de compte. Nous avons parlé de Clecim, qui a été cédé pour un prix positif. Je peux citer d'autres exemples en France : Japy Tech, Repartim, le groupe STS, que nous avons introduit en bourse, ou la société Senpa. À l'étranger, nous avons repris auprès du groupe Thales une société nommée Steyr Motors, qui fabrique des moteurs pour les chars Leopard allemands. Nous l'avons acquise pour un euro symbolique et l'avons introduite en bourse pour environ 180 M€ De même, Frigoscandia, spécialiste de la logistique sous température contrôlée dans les pays scandinaves, a été revendue pour une soixantaine de millions d'euros. Toutes ces informations sont publiques. La principale source de nos revenus est donc bien le produit de la cession de nos sociétés et/ou les dividendes qu'elles nous versent.

En dernière position viennent les frais de conseil que nous facturons à ces sociétés pour couvrir le coût des experts opérationnels. La fixation des tarifs de ces prestations n'est pas une « figure libre », c'est un exercice encadré par les auditeurs du groupe Mutares, lesquels s'appuient sur les comparaisons de marché que nous leur fournissons et qu'ils revoient chaque année pour s'assurer que nous ne faisons pas d'arbitrage fiscal. Les tarifs de ces experts sont comparables au marché et correspondent à leur niveau de séniorité. Nous avons fait le choix d'employer des salariés afin de garantir le caractère reproductible de nos méthodes.

Nous avons connu des échecs, c'est vrai, et je peux en citer trois principaux. La société Pixmania, spécialiste de la distribution d'articles électroniques en ligne, que nous avons reprise en 2013 et qui a connu un redressement judiciaire et une liquidation en 2016. Nous l'avons reprise dans un contexte de guerre des prix farouche entre Amazon et Cdiscount, et nous n'avons pas réussi à retourner l'activité à temps. Le deuxième cas est Artmadis, spécialiste de la distribution d'articles d'art de la table aux hypermarchés. Nous avons d'abord retourné la société, qui a connu deux ans de résultats positifs, avant que la situation du marché et le fait que l'ancien actionnaire décide de couper les approvisionnements ne nous entraînent dans une spirale qui a conduit à la liquidation, après que nous avons réinjecté près de 5 M€ Le troisième cas est celui de la société TeamTex, que nous avons reprise en 2023 et qui, malheureusement, a connu des difficultés trop importantes, menant à sa liquidation dès 2024. Dans chacun de ces cas, comme dans d'autres, nous avons perdu de l'argent.

M. André Calisti, conseiller du board de Mutares. D'un point de vue juridique, l'implication des représentants du personnel est de droit, puisque toute acquisition d'une nouvelle participation impose une information-consultation. L'implication des représentants des salariés passe donc, d'abord et chronologiquement, par cette procédure. Ensuite, la réunion mensuelle du comité social et économique (CSE) permet, selon la méthodologie de Mutares, de faire un point d'étape sur les avancées et les difficultés.

Dans de nombreuses participations, comme chez Lapeyre, la motivation des salariés passe aussi par un accord d'intéressement, qui a été très largement signé. Au moment de l'acquisition de Lapeyre, nous avons aussi impliqué les représentants du personnel à travers d'un accord de partage de la valeur, qui prévoyait que, dès lors que l'entreprise serait cédée, les salariés se verraient attribuer une partie du produit de cession.

La plupart des entreprises que nous reprenons ont été délaissées par leur précédent actionnaire, qui a décidé de les céder. Nous devons donc proposer un projet industriel, un projet d'avenir, pour ces salariés. Sur la totalité de nos participations, 70 % des emplois ont été conservés. Cela signifie que le projet industriel proposé a satisfait des salariés qui sont restés dans le projet Mutares.

M. Henri-Pierre Garnier. Nous tenons à instaurer, dans ces sociétés, une transparence souvent meilleure que celle des actionnaires précédents. Cela se traduit très concrètement par des séances au cours desquelles nous nous adressons à l'ensemble des salariés, immédiatement après l'acquisition, pour expliquer les conditions de la reprise et les premières initiatives stratégiques. Nous le faisons aussi à l'issue des trois premiers mois, la période de « cent jours » durant laquelle nous élaborons un plan beaucoup plus détaillé avec les équipes sur place, que nous présentons ensuite aux représentants du personnel et à l'ensemble des salariés. Cela débouche enfin sur des points réguliers avec les salariés, via tous les mécanismes de communication interne classiques.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Pixmania, Valti, Lapeyre, TeamTex ou Artmadis : toutes ces entreprises françaises ont pour point commun d'être (ou d'avoir été) détenues par Mutares. Elles ont un autre point commun : elles ont été liquidées ou sont en voie de l'être. Je pourrais citer deux autres opérations en cours. Vous avez parlé de Walor Bordeaux : un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) vient de conduire au licenciement de près de deux cents salariés. Vous avez cité Peugeot Motocycles en laissant entendre que la situation était positive : or il y a de très nombreux licenciements, un recours massif au chômage partiel et les représentants des salariés témoignent de formes de harcèlement moral ou de pression psychologique.

Sur les vingt-neuf entreprises que vous avez rachetées depuis 2012 en France, dix au moins ont été amenées à la barre d'un tribunal de commerce pour redressement ou liquidation. C'est pourquoi votre chiffre de 80 % d'entreprises préservées m'étonne. Ces entreprises sont Pixmania, Artmadis, Grosfillex, EPC, BSL, Meusonic, Trefilunion, Valti, TeamTex, ainsi que deux usines de Walor. Selon mes estimations, vous avez déjà détruit directement deux mille six cents emplois et il vous reste neuf entreprises en portefeuille.

Une récurrence dans vos pratiques se dessine. Nous avons évoqué les frais de conseil prélevés sur les entreprises, qui atteignent des montants extrêmement élevés et qui permettent de rétribuer Mutares, ses membres ou des cabinets dont vous êtes proches, ainsi que de rémunérer les dirigeants que vous placez. Pour dégager ce *cash*, vous procédez presque toujours de la même manière : vente des murs d'usines ou de magasins, des stocks de matières premières, voire des machines ou des brevets. Vous procédez aussi à une chute des investissements, alors qu'ils pourraient être indispensables pour relever l'entreprise. Bref, vous rachetez pour un euro symbolique des entreprises en difficulté et avec une belle trésorerie – c'est le cas de Lapeyre, avec une « dot » laissée par Saint-Gobain – et, curieusement, cette trésorerie s'évapore en quelques mois ou quelques années.

Malgré les échecs des entreprises que vous reprenez, Mutares continue d'afficher une excellente rentabilité – en tout cas, en matière de rémunération de ses dirigeants. Vous êtes aujourd'hui sous le coup d'une enquête judiciaire pour délit de banqueroute pour la reprise de Valti. Vous avez été sanctionné par l'autorité de régulation allemande (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*, BaFin) en septembre 2023. Vous êtes également sous le coup d'une nouvelle enquête au titre de vos comptes jugés insincères. Je précise aussi, puisque vous affirmez éviter les fermetures, que certains salariés la préfèrent plutôt que d'être repris par Mutares : nous avons entendu, tout à l'heure, une représentante des salariés de Bosch-Mondeville expliquer qu'ils avaient préféré un PSE en bonne et due forme.

Je vous remercie, par avance, de vous expliquer sur tout cela devant la représentation nationale. Des centaines de salariés en France attendent vos réponses et j'espère qu'elles seront aussi claires et directes que nos questions.

Vous mentionnez systématiquement le succès de Clecim. Mais sur les vingt-neuf entreprises, n'est-ce pas le seul ? Pouvez-vous citer un autre succès, c'est-à-dire une revente qui n'a pas ensuite donné lieu à un redressement judiciaire dans les cinq ou dix ans et/ou à une suppression massive d'emplois ?

M. Henri-Pierre Garnier. Votre question me donne l'occasion de rappeler les nombreux succès que nous avons pu engranger en France.

La première société est Repartim, que nous avons reprise au groupe Belron, plus connu sous le nom de Carglass. C'est une société spécialiste de l'intervention à domicile – serrurerie, vitrerie, plomberie. Elle réalisait environ 30 M€ de chiffre d'affaires et perdait énormément d'argent. Nous l'avons repositionnée en trois ans. Elle est devenue leader sur son marché en termes de délai de réponse et de qualité des dossiers. Une fois la rentabilité revenue et le chiffre d'affaires développé, nous avons pu céder cette société aux assurances du Crédit Mutuel, qui l'ont intégrée dans leur groupe.

Le deuxième exemple est Japy Tech, près de Dijon, spécialiste de la fabrication de cuves à lait réfrigérées. Après des difficultés au sein du groupe allemand GEA, nous l'avons reprise. En deux ou trois ans, nous avons amélioré la qualité des produits. À notre arrivée, deux tiers des produits sortant de la chaîne devaient être repris. Nos experts en excellence de production ont résolu ces problèmes, tandis que nos experts en développement commercial ont ouvert de nouveaux marchés, notamment en Asie du Sud-Est. Japy Tech a ensuite été reprise par son dirigeant avec le soutien de fonds régionaux et, à ma connaissance, elle se porte toujours aussi bien.

Je voudrais ensuite parler du groupe STS, que nous avons fini par introduire en bourse en 2018. Il était constitué d'une société italienne (STS Acoustics), que nous avons « retournée », mais surtout de deux autres ensembles : l'un repris au groupe Mecaplast (aujourd'hui, Novares), avec deux usines en France, et un autre repris auprès du groupe Plastic Omnium, avec neuf usines, dont cinq en France. Nous avons constitué ce groupe qui a fini par représenter environ 400 M€ de chiffre d'affaires et une rentabilité de 24 M€ par an. La société a été introduite en bourse, puis cédée à un acteur industriel majeur. Je tiens à rappeler que nous n'avons fermé aucun site de production sur ces deux périmètres français et que la société se porte toujours bien.

Voilà quelques exemples que l'on peut opposer à l'argument selon lequel nous « plantons » systématiquement les entreprises que nous reprenons.

M. André Calisti. Walor a fait face à un problème lié aux décisions de grands constructeurs français de poursuivre leurs productions à l'étranger. Les deux sites que vous évoquez n'ont pas été fermés, nous avons maintenu et poursuivi l'empreinte industrielle de Walor : ces sites ont été cédés et rachetés par un autre industriel, d'ailleurs local.

M. Henri-Pierre Garnier. Vous avez également évoqué Walor Bordeaux et Peugeot Motocycles. Ces sociétés fonctionnent toujours et restent *in bonis*. Elles présentent des difficultés, mais aussi des opportunités. L'usine Walor de Blanquefort, à Bordeaux, fait face à un défi : elle était spécialisée dans la production de boîtes de vitesses manuelles pour moteurs thermiques. Nous sommes en train de repositionner cette activité, mais nous devons faire face à la chute de ses débouchés principaux. La réalité est que nous avons dû adapter le nombre de collaborateurs à la trajectoire du chiffre d'affaires : nous le regrettons évidemment.

Vous avez évoqué le fait que Mutares utiliserait des « cabinets proches » : je ne sais pas exactement ce que cela signifie. Il est vrai que, sur certains dossiers, nous avons utilisé des experts externes de premier plan : on peut ainsi parler du cabinet Advancy sur la stratégie, avec lequel nous n'avons jamais travaillé par ailleurs, ou du cabinet Kobal-Blau, qui nous a soutenus dans le détournement informatique du groupe Lapeyre et aux services duquel nous avons eu recours sur d'autres dossiers, car nous étions satisfaits de leur performance.

J'imagine que vous pensez également au cabinet Porsche Consulting. Il est vrai que M. Johannes Laumann, directeur des investissements-groupe, a fait une partie de sa carrière au sein de ce cabinet. Pour autant, nous avons réalisé des appels d'offres et avons choisi, en conséquence, le cabinet Porsche Consulting en France (et non en Allemagne) pour nous aider à améliorer la performance industrielle des sites du groupe Lapeyre.

Nous avons aussi travaillé avec les cabinets EPSA et Kepler. Le choix de ces cabinets de conseil s'est fait en toute conscience, à l'issue d'appels d'offres et dans l'intérêt de l'entreprise, car à la fin, ce n'est pas Mutares qui décide, c'est bien la société.

Vous avez évoqué la rémunération des dirigeants que nous installons. Il n'y a pas de règle particulière sur ce sujet : les dirigeants que les sociétés recrutent peuvent avoir des rémunérations inférieures ou supérieures à celles des dirigeants précédents. Évidemment, nous préférons qu'elles soient systématiquement inférieures. Pour autant, pour attirer des profils de premier plan dans des situations extrêmement dégradées, qui peuvent nuire à leur réputation, il est parfois nécessaire de négocier des rémunérations supérieures. Encore une fois, nous faisons ce qui va dans l'intérêt de la société : il n'y a pas que le coût d'un dirigeant qui est à prendre en compte, il y a aussi sa valeur ajoutée.

M. André Calisti. L'année dernière, nous avons proposé aux députés qui nous interrogeaient de venir travailler avec nous sur ces questions. Nous renouvelons cette invitation, à la fois pour visiter les participations et pour regarder, sur pièces, la rémunération d'un certain nombre de dirigeants, que nous anonymiserons bien évidemment. Cela permettra de bien comprendre qu'elle est composée d'une part fixe et d'une part variable, liée à la performance de l'entreprise. Je réitère donc l'invitation à venir travailler avec nous sur ces questions : nous sommes absolument prêts à le faire dans les meilleurs délais.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Si je comprends bien, sur les vingt-neuf entreprises que vous dites avoir reprises, vous pouvez en citer quatre qui correspondent à ma définition d'un succès. En ce qui concerne Walor, outre les nombreux licenciements, nous avons des raisons d'inquiétude puisqu'apparemment, hier en CSE, la vente des murs et des parkings a été annoncée. C'est une opération que vous réalisez bien souvent pour faire remonter de la trésorerie et permettre des prélèvements, notamment via des frais de conseil.

Lapeyre compte 2 700 salariés et paraît en grande difficulté. C'est un cas d'école, car il est encore temps d'agir. Pourriez-vous me donner le montant moyen annuel, depuis trois ans, des frais de conseil internes et externes, ainsi que les montants versés aux dirigeants ? D'après les données que nous avons, que je vous demande de confirmer ou d'infirmer, sur les quarante-trois mois écoulés depuis la reprise, nous arrivons à une estimation de 87 M€, soit 30 % de la trésorerie que vous avez récupérée lors de la vente par Saint-Gobain. Ces 87 M€ se ventileront en 20 M€ pour des frais de conseil internes et 54 M€ pour des frais de conseil externes.

Sur les 20 M€ de frais de conseil internes, en réalité, 12 M€ ont été prélevés juste au début de l'année 2025. Est-ce parce que vous ne pouviez pas le faire avant, étant engagés jusqu'au 1^{er} janvier 2025 à ne pas faire remonter plus de 8 M€ ? Vous auriez donc prélevé les 12 M€ restants dès le début de 2025, sachant déjà les très grandes difficultés de Lapeyre.

Monsieur Calisti, un représentant des salariés nous a rapporté que vous lui auriez dit que ce prélèvement n'aurait pas dû avoir lieu et qu'il s'agissait d'une décision de la maison-

mère. Confirmez-vous ces chiffres ? Était-il normal et justifié de prélever 12 M€ supplémentaires de frais de conseil internes début 2025 ?

M. Henri-Pierre Garnier. Je confirme le montant de 20 M€ de frais de conseil facturés et décaissés par Lapeyre, pour les prestations apportées par Mutares. Au cours des quatre premières années (2021-2024), ce sont 2 M€ par an qui ont été décaissés par Lapeyre, pour un total de 8 M€ et conformément à l'accord homologué avec le tribunal de commerce et Saint-Gobain. En 2025, des décaissements complémentaires ont effectivement eu lieu, qui correspondaient principalement à des facturations antérieures que nous n'avions pas le droit de décaisser auparavant – et nous avons tenu cet engagement. Ces sommes représentaient donc, sur les quatre premières années, un investissement supplémentaire de Mutares. Lapeyre a ensuite décaissé, en 2025, ces douze millions d'euros complémentaires qui, je le rappelle, correspondent au coût des prestations de nos experts opérationnels.

En ce qui concerne les frais de conseil externes, vous avancez un chiffre de 54 M€. Je ne suis pas en mesure de le confirmer aujourd'hui, mais il me semble élevé par rapport à la réalité que nous avons connue chez Lapeyre.

Quant aux rémunérations de l'équipe dirigeante, il faudra que nous vérifiions le montant total avec la société Lapeyre. En tout cas, je peux vous affirmer qu'il n'y a pas de double facturation : aucun salarié de Mutares ne perçoit un salaire de Lapeyre en complément de la facturation de ses services par Mutares. Je suis absolument catégorique sur ce point.

M. André Calisti. L'exemple que vous donnez sur ma prise de position supposée montre bien les relations d'ouverture et de transparence que nous avons avec les représentants du personnel. Il y a bien, comme vous le dites vous-même, un échange de points de vue qui peuvent être très différents.

Il ne faut pas se contenter de regarder ces vingt millions d'euros sans se demander ce que cette somme a permis de faire. Ne retenir qu'un montant sans jamais poser la question de l'utilité, c'est ne faire qu'une partie du chemin.

La question des frais de consultant est compliquée à comprendre et le versement de telles sommes, pour des personnes dont le salaire est de 2 000 € ou 3 000 € bruts par mois, est difficile et complexe à appréhender, bien que nous ayons tenté, à plusieurs reprises, d'expliquer ce que cet argent avait permis de réaliser. Je rappellerai que, nonobstant les difficultés actuelles de Lapeyre, l'entreprise a été reprise par Mutares en 2021. Nous sommes en 2026 et nous avons, c'est un fait, conservé la majorité des emplois. Sur les trois mille personnes présentes à notre arrivée, un tiers sont parties... mais sur dix départs, un seul s'est fait dans le cadre d'un plan social.

J'admets avoir dit aux élus qu'il était parfois compliqué de comprendre qu'un tel montant puisse être versé dans un tel contexte.

M. Henri-Pierre Garnier. Les prestations que nous effectuons sont intégralement documentées, à la fois dans les facturations adressées par Mutares aux sociétés et dans les livrables que nos experts produisent. Je réitère l'invitation lancée par monsieur Calisti : si vous voulez juger sur pièces de la qualité de nos interventions, nous sommes prêts à vous ouvrir nos dossiers et vous montrer ce que nous avons pu apporter, là où nous avons réussi et là où nous avons parfois échoué.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. J'accepte bien volontiers votre invitation à visiter vos sites et à consulter vos documents. J'espère que vous serez prêts à nous transmettre aussi, sous le sceau de la confidentialité, les livrables des prestations de conseil.

J'avais demandé les estimations annuelles de l'ensemble des frais de conseil et de Comex. Nos chiffres, sur une période de quarante-trois mois, s'élèvent à 87 M€ ce qui fait 20 M€ par an – et non les 2 M€ par an que vous avancez. Nous sommes à 20 M€ par an pour l'ensemble des frais de conseil internes, externes et de Comex, répartis comme suit : 20 M€ de frais internes, 54 M€ de frais externes et 13 M€ de rémunération du Comex.

Quelle est la rémunération annuelle moyenne des membres dirigeants que vous avez installés chez Lapeyre ? Nos informations indiquent que ces rémunérations sont bien supérieures à celles constatées lorsque Saint-Gobain était propriétaire. Comment l'expliquez-vous, alors que l'entreprise va mal ?

Enfin, monsieur Calisti, lors de l'audition du 30 avril 2025 devant la commission d'enquête sur les défaillances des pouvoirs publics face à la multiplication des plans de licenciements, vous avez affirmé que la rémunération de monsieur Ténart était inférieure à 500 000 €. Le confirmez-vous ? Car après vérification, cela nous semble impossible.

M. Henri-Pierre Garnier. Je n'ai pas tous les chiffres sous les yeux, mais je serais ravi de vous les transmettre sous le sceau de la confidentialité. Comme nous vous l'avons dit, dès lors qu'il s'agit d'un salarié de Mutares, il n'y a pas de rémunération complémentaire issue de Lapeyre : l'ensemble des prestations assurées par un salarié de Mutares au sein de Lapeyre, qu'il fasse ou non partie du Comex, se reflète uniquement dans la facturation de Mutares à la société.

M. André Calisti. La question qui m'avait été posée par un membre de cette commission d'enquête ne portait pas sur Lapeyre : c'était une question générale sur les salaires. Effectivement, de manière générique, sous la forme d'une moyenne et non d'un salaire nominatif, j'ai dit que nous n'étions pas dans les niveaux que vous évoquez : vous pouvez reprendre le compte rendu, ce n'était pas la nature de la question.

Aujourd'hui, vous posez une nouvelle question en désignant une personne. Dans ce cadre, je préfère vous redire ce qu'a dit monsieur Garnier : ce sont des éléments dont l'interprétation peut être très différente. Si vous me le permettez, nous vous les transmettrons sous le sceau de la confidentialité, mais avec toute la transparence que requiert une telle question.

M. Henri-Pierre Garnier. De la même manière que nous l'avons fait l'année dernière, nous apporterons des précisions par écrit, cette année encore.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Les chiffres que j'ai obtenus, par voie de presse ou d'expertise, sont les suivants : en 2021, 2022 et 2023, quatre dirigeants, à savoir messieurs Ténart, Lurson, Nicolas et Couste-Noble, ont chacun touché, en moyenne, une rémunération brute annuelle de 669 000 € donc très supérieure à celle des dirigeants précédents. Confirmez-vous ou infirmez-vous ce chiffre ?

De la même façon, pour 2024, j'ai un chiffre de 2,7 M€ de prestations en tant que consultants pour messieurs Calisti, Guégan, Gersener et San Giovanni. Confirmez-vous ou infirmez-vous ce chiffre ?

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Vous êtes conscients qu'une entreprise s'inscrit dans un écosystème composé de son environnement, du territoire où elle est installée, des élus qui se préoccupent de ce territoire, mais aussi des salariés qui sont sa force vive.

Concernant TeamTex, que pouvez-vous nous dire de la vision que vous aviez de la situation particulière des salariés ? Une population tendanciellement modeste, avec un certain nombre de personnes ne maîtrisant pas bien la langue française, des femmes isolées, parfois des personnes porteuses de handicap. Aviez-vous conscience de cette situation ?

De surcroît, aviez-vous conscience que le territoire sur lequel est implantée cette société est en difficulté sur le plan économique ?

Enfin, vous avez mentionné à plusieurs reprises avoir échangé avec des élus. Qui sont-ils et quelle a été la nature de ces échanges ?

M. André Calisti. Si vous me demandez si nous connaissions à l'avance, avant la reprise de TeamTex, l'origine des salariés et les difficultés inhérentes à leur parcours, la réponse est négative : ce critère n'entre évidemment pas en compte dans la sélection des entreprises que nous reprenons et il serait au contraire terrible que cette sélection puisse porter sur l'origine des personnes ou leurs difficultés, qu'elles soient physiques ou ethniques. Très clairement, nous ne disposons pas de cette connaissance. Nous en avons pris conscience au quotidien, dans le cadre du travail mené avec les salariés. Il s'agissait donc d'une information acquise *a posteriori* et non *a priori*.

Par ailleurs, vous avez évoqué les rapports de l'entreprise avec les élus territoriaux. Mais j'avoue n'avoir pas bien compris votre question.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Vous avez indiqué avoir rencontré des élus du territoire. Nous souhaiterions connaître leurs noms, ainsi que la nature de vos échanges.

M. André Calisti. Sur les élus politiques, je ne suis pas en mesure de vous répondre pour l'instant.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Pour quelle raison ? Vous nous l'avez pourtant déjà indiqué lors de la commission d'enquête sur les défaillances des pouvoirs publics face à la multiplication des plans de licenciements. Le compte rendu peut en témoigner, vous avez largement insisté sur ce point, le présentant comme une « marque de considération » de votre part pour le territoire – je n'apprécie d'ailleurs guère cette expression, car un territoire n'a de valeur que par les hommes et les femmes qui y vivent. Disons plutôt que c'était une marque de considération pour le contexte et la situation dans lesquels vous vous inscriviez.

M. André Calisti. Merci de vos précisions, je comprends mieux désormais.

Lorsque j'évoquais des rencontres avec les élus des territoires, il s'agissait d'une réponse d'ordre général. En effet, nous rencontrons, la plupart du temps, ces élus, mais je n'ai pas souvenir que des élus aient été rencontrés dans le cadre du dossier TeamTex, ni d'avoir mentionné de telles rencontres.

En revanche, ce qui est exact, c'est qu'au moment des difficultés de TeamTex, nous avons eu un contact avec un commissaire au redressement productif (CRP) – de mémoire, il s'agissait de monsieur Verret. Le dossier TeamTex a également fait l'objet d'une réunion au ministère des finances avec madame Hélène Lebedeff, mais ce point reste à vérifier.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Si je comprends bien, vous n'avez pas eu de rencontre avec des élus politiques. Pourtant, je vous garantis – et nous pourrions reprendre le compte rendu – que vous l'avez affirmé, avec insistance, lorsque nous nous sommes vus le 30 avril 2025. Permettez-moi donc de vous faire part de mon étonnement.

Lorsque vous avez pris conscience, *a posteriori*, de la situation des salariés et de leur profil – je précise que je n'ai jamais parlé d'origine, mais bien de profil social –, qu'avez-vous pensé et qu'avez-vous mis en place pour eux ?

M. André Calisti. J'ai déjà tenté de vous répondre. Je comprends que mes réponses puissent ne pas vous convenir, mais je m'efforce de vous apporter les éléments dont je dispose. Je n'étais pas moi-même présent sur le dossier TeamTex et c'est pourquoi je m'étonne que l'on me prête des propos concernant une entreprise dans laquelle je n'étais pas impliqué.

Concernant votre question sur ce qui s'est passé ensuite et ce que nous avons fait, je ne peux pas vous répondre aujourd'hui. Toutefois, nous nous engageons à fournir, dans les meilleurs délais, toutes les réponses que nous n'avons pas immédiatement, comme vous l'aviez proposé l'année dernière.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Pouvez-vous nous fournir le contrat d'anté-cession qui vous liait au précédent propriétaire ? Vous avez en effet indiqué à plusieurs reprises, y compris le 30 avril devant la commission d'enquête, que les difficultés ultérieures de l'entreprise pouvaient s'expliquer par des éléments qui vous auraient été cachés au moment de l'acquisition de cette société, que vous avez liquidée quelques mois plus tard. Pouvez-vous le prouver ?

M. Henri-Pierre Garnier. Un certain nombre de procédures sont encore en cours concernant nos relations avec Nania. Nous évaluerons l'opportunité de vous fournir plus d'informations quant à ce contrat d'anté-cession ou d'autres documents que vous pourriez requérir.

Dans le dossier TeamTex, Mutares a récupéré une société que vous avez qualifiée de « fleuron européen ». Elle avait pourtant perdu un tiers de son chiffre d'affaires au cours des trois années précédentes... et si elle avait connu une légère croissance durant cette période, celle-ci s'était accompagnée d'un creusement de ses pertes opérationnelles : en 2019, elle accusait sa première année de pertes ; en 2020, elle avait perdu environ 900 000 € de résultat opérationnel ; en 2021, les pertes se montaient à 7,8 M€. A cela s'ajoutait à un surendettement massif, de l'ordre de 14 M€, que nous avons réglé en procédant à un remboursement partiel de cette dette, avec un apport de 5 M€ par Mutares.

Les difficultés de TeamTex précédaient donc très largement l'intervention de Mutares. À notre sens, ce n'est pas la cession qui a précipité les difficultés de la société, puisque nous nous sommes efforcés de la désendetter et d'apporter toute notre expertise opérationnelle pour créer des gains de productivité dans les ateliers et ouvrir de nouvelles pistes de développement commercial. Tout cela, évidemment, dans le respect des salariés et des collaborateurs de la société.

M. Jean-Paul Mattei (Dem). Vous avez indiqué racheter beaucoup d'entreprises dans le cadre d'opérations de liquidation ou de plans de continuation. Rachetez-vous des personnes morales ou des éléments d'actif ? En matière de liquidation, il est plus compliqué

de racheter la personne morale ; j'imagine que vous rachetez alors des actifs. Comment les identifiez-vous ?

Vous avez également dit que la rentabilité de vos opérations provenait, d'une part, de la vente des entreprises redressées : sur ce point, je rejoins la question de la rapporteure sur la pérennité des entreprises après leur cession par vos soins. D'autre part, vous avez évoqué les avances de trésorerie que vous consentez aux entreprises : comment vous rémunérez-vous sur ces avances ? Quel est le taux de rémunération desdites avances ? Est-il conforme à la réglementation, notamment au taux fiscalement déductible, ou est-il supérieur au taux d'un financement bancaire externe ?

Enfin, vous percevez également des rémunérations via les holdings actives qui animent ces sociétés. Quels sont vos critères de rémunération ? Plus globalement, comment vous rémunérez-vous ? Avez-vous une règle, un taux de rémunération pour les prestations que vous fournissez à vos filiales ?

Je suppose que votre motivation à investir est financière. Mais est-ce la seule ? Quel est l'esprit de votre action ? S'agit-il de récupérer facilement de la trésorerie ou bien avez-vous une vision à long terme d'un maillage du territoire et d'un accompagnement des structures ?

M. Henri-Pierre Garnier. Si l'on reprend la chronologie d'une opération, il est très rare que nous identifions nous-mêmes les actifs. Mon métier, depuis dix ans, consiste à construire des relations avec des banques d'affaires, des avocats, mais aussi des administrations et des organisations syndicales, qui nous approchent avec des problématiques de pérennité de sites industriels et nous mettent en concurrence pour que nous propositions des projets de reprise. L'identification de ces opportunités n'est donc pas souvent de notre fait, même si nous sommes évidemment au courant de certaines situations et allons parfois, de manière proactive, discuter avec les propriétaires de sites industriels pour trouver des solutions – mais cela reste une minorité de cas.

Nous intervenons très rarement dans le cadre de procédures collectives judiciaires. Dans l'immense majorité des cas, nous reprenons des sociétés dites *in bonis*, c'est-à-dire hors procédure. De plus en plus souvent, nous intervenons dans le cadre très facilitateur de la conciliation, procédure collective amiable. Aujourd'hui, tous les dossiers majeurs passent systématiquement par une conciliation et donc par la validation du plan de reprise (et de sa solidité financière) par un administrateur judiciaire nommé par le tribunal de commerce : c'est là un point très important.

Nous n'acquérons que très peu d'actifs à la barre du tribunal. Nous le faisons uniquement lorsque cela s'inscrit dans une logique industrielle et que nous pouvons adosser ces actifs à des sociétés préexistantes pour générer des synergies et apporter des solutions plus rapidement. Nous ne reprenons des sociétés que lorsque nous identifions un potentiel de redressement.

Je ne vois pas bien comment on pourrait gagner de l'argent, en France, en organisant des faillites. C'est un jeu extrêmement dangereux, car notre activité est très encadrée et contrôlée, comme le prouve la présente commission d'enquête : un acteur pourrait peut-être le faire une fois, mais pas deux. De notre côté, nous n'avons jamais été appelés en comblement de passif ou en responsabilité sur les dossiers qui se sont mal terminés en France. Nous respectons toutes les règles du jeu et nous nous assurons que les sociétés ont un potentiel de

rebond, car, dans le cas contraire, les dégâts tant financiers que réputationnels nous seraient fatals.

Vous avez ensuite évoqué les structures de financement qui peuvent porter sur des actifs immobiliers, productifs ou des stocks. On peut aussi penser à l'affacturage sur les créances-clients. Ces mécanismes permettent de financer des sociétés qui sont *persona non grata* auprès des banques. Les solutions de financement de ces entreprises reposent parfois, en partie, sur leurs actifs, mais c'est le cas pour toutes les sociétés, qu'elles soient en retournement ou non : il s'agit de mobiliser certains actifs du bilan pour dégager des financements. Les sociétés que nous reprenons n'ont, en général, pas accès au financement bancaire en raison de leur historique de pertes et de leur fragilité. C'est d'ailleurs un sujet de réflexion plus général : comment faciliter le financement de ces entreprises en transition, qui se heurtent à des refus de la part des acteurs bancaires ?

S'agissant des avances en compte courant, nous avons en effet investi des dizaines, voire des centaines, de millions d'euros pour soutenir nos sociétés en portefeuille. Depuis notre première opération en France, nous avons injecté 72 M€ en capitaux propres et non en dette. Les fonds propres ne sont pas rémunérés, hormis par les dividendes qu'une société peut verser une fois redevenue rentable.

Une question portait sur les modalités des prêts d'actionnaire. Ces prêts sont rémunérés au taux auquel le groupe Mutares se finance lui-même sur les marchés de capitaux. Il y a donc une transparence totale : les intérêts facturés à ces sociétés correspondent aux intérêts payés par Mutares pour son propre financement, Mutares ne capte aucune marge sur ces financements. Vous avez néanmoins raison : ces taux, de l'ordre de 9 % à 10 %, sont peut-être supérieurs à ce que ces sociétés pourraient trouver sur le marché bancaire, mais elles n'y ont pas accès.

S'agissant enfin des structures de holding et de leur rémunération, à ma connaissance, il n'y a pas de rémunération des holdings par les sociétés. La seule rémunération perçue par Mutares (ou les sociétés intermédiaires) correspond aux prestations de service des experts opérationnels dépêchés sur place. Il n'y a pas de frais de siège, je ne saurais vous citer d'exemples où il y aurait des frais de siège.

M. André Calisti. Il est important que nous fassions de la pédagogie et puissions vous expliquer au mieux ce que nous faisons : venez nous voir, venez comprendre comment nous travaillons.

Notre première motivation est de participer au redressement industriel de la France, puisque nous sommes français. Nous cherchons, chaque fois que possible, à apporter notre méthode. Nous ne sommes pas des spécialistes d'un secteur industriel donné, mais du redressement d'entreprises en difficulté – que ce soit sur le plan social, commercial ou industriel. Nous n'oublions jamais les salariés, même si on nous en fait parfois le procès.

Nos trois objectifs sont donc : redresser l'entreprise sur le plan industriel ; apporter la méthode Mutares qui, même si elle ne fonctionne pas toujours, a fait ses preuves ; donner aux salariés un avenir, sinon radieux, du moins pérenne pour leur carrière, leur salaire et leur famille.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. L'entreprise Lapeyre disposait d'une trésorerie de départ de 240 M€ à laquelle se sont ajoutés 95 M€ grâce à la vente des murs. Sur cette

trésorerie, en quarante-trois mois, 87 M€ sont partis en frais de conseil et en rémunération des dirigeants, soit environ 30 % : jusqu'à présent, vous n'avez pas infirmé ces chiffres.

Je reviens sur le prélèvement de 12 M€ début 2024, pour des frais de conseil internes à Mutares. Compte tenu des difficultés que connaissait déjà l'entreprise, ces 12 M€ supplémentaires pour frais de conseil internes étaient-ils une décision de la maison-mère ou une décision de votre part ?

M. Henri-Pierre Garnier. Il s'agit d'une décision des dirigeants de Lapeyre de régler ces facturations qui, je le rappelle, correspondent à des prestations qui n'avaient pas été payées au cours des quatre années précédentes.

M. André Calisti. Je m'associe à ce qui vient d'être dit et réaffirme que ces frais ont une contrepartie opérationnelle, lisible et mesurable. Je pense qu'il est important de considérer les deux aspects du sujet.

M. Henri-Pierre Garnier. J'indique également que nous avons renoncé à 5,8 M€ de facturations pour des prestations passées, qui avaient été émises et que nous avons, depuis, annulées.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. La question des obligations de consultation et d'information des salariés est importante et nous a été fortement soulignée par leurs représentants, qui disent en manquer singulièrement. Le recours à une holding n'est-il pas un moyen de contourner ces représentants ? Nous avons, en tout cas, de nombreux témoignages en ce sens. Sinon, quelle est la raison d'être de cette holding ?

M. André Calisti. Je ne vois aucun lien entre l'existence d'une holding et l'information-consultation des salariés.

Dans aucune participation, nous ne nous sommes affranchis de l'information-consultation : je le dis d'autant plus facilement que j'ai commencé mon activité chez Mutares fin 2012 et que j'ai mené la quasi-totalité de ces procédures. Que le contenu des informations-consultations ne satisfasse pas les élus est une autre affaire. Mais personne ne peut prouver que la procédure n'a pas été respectée ou que la holding a servi à s'en affranchir.

Notre souci de transparence m'incline à vous dire : « *Venez, regardons ensemble et donnez-moi des cas précis où il y aurait eu une sorte de "fraude" à l'information-consultation.* »

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Avez-vous transmis le contrat de cession de Lapeyre aux représentants des salariés ?

M. Henri-Pierre Garnier. De mémoire, je ne le pense pas, car ce contrat de cession est un contrat entre deux parties privées – en l'occurrence, Saint-Gobain et Mutares. Ce type d'information peut être transmis dans le cadre d'une expertise dédiée, mais, à vrai dire, je ne sais plus si nous l'avons fait : je ne le crois pas, mais je ne veux pas l'affirmer.

En principe, ce n'est jamais le cas dans les procédures d'information-consultation et de reprise, car ce n'est pas une information habituellement de nature à impacter les relations sociales ou l'appréciation du projet par les salariés, que nous leur présentons avec la plus grande transparence possible.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Je ne partage pas ce qui vient d'être dit.

Dans le cas de Lapeyre – mais c'est aussi celui d'un certain nombre d'autres entreprises françaises que vous avez reprises – pouvez-vous confirmer que vous avez reçu 3,5 M€ au titre du chômage partiel, de janvier 2022 à décembre 2023, et que l'État vous a également accordé un délai de paiement, sur une créance sociale et fiscale de 20 M€ ?

M. Henri-Pierre Garnier. Pouvez-vous me rappeler le premier point ?

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Il s'agit de 3,5 M€ de chômage partiel en deux ans, plus une dette de 20 M€ – d'ailleurs, si cet étalement de dette n'avait pas été accordé, vous seriez en redressement judiciaire.

M. André Calisti. Nous confirmons avoir obtenu le bénéfice de l'activité partielle de longue durée rebond (APLD-R) et un aménagement de dette. Sur les montants, nous réservons notre réponse, car nous n'avons pas ici la totalité des chiffres.

M. Henri-Pierre Garnier. Concernant le report des charges sociales, un accord a été trouvé avec la commission départementale des chefs de services financiers (CCSF) pour étaler le remboursement de cette dette par Lapeyre. Évidemment, il a été assorti de contreparties et de garanties de la part de Mutares : le réinvestissement de 5 M€ dans Lapeyre, l'octroi d'une ligne de crédit de 5 M€ supplémentaires à destination des fournisseurs et l'abandon de 5,8 M€ de facturations de *fees* (dont nous avons déjà parlé). Cet accord est bilatéral : ce n'est pas un geste gratuit de l'État, ce qui est tout à fait normal.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Dès le début, vous avez procédé à un *lease-back* qui a rapporté 95 M€ à Lapeyre. Un deuxième vous a rapporté 40 M€ et vous vous apprêtez à en réaliser un dernier pour 60 M€. Au total, cela représenterait 200 M€ de *lease-back*, ce qui entraîne des loyers exorbitants, environ un million d'euros par site. Cela met en danger la possibilité de reprise de Lapeyre, car les repreneurs potentiels se diront que la location leur coûtera un million d'euros par site, ce qui est une charge considérable. Des membres de Mutares ou des personnes ayant des liens avec Mutares ont-ils touché des commissions ou des rémunérations dans le cadre de ces ventes d'emprises immobilières ?

M. Henri-Pierre Garnier. Ces opérations consistent en la cession des murs des magasins du groupe Lapeyre. La première tranche de 93,4 M€ correspondait à l'engagement que nous avons pris auprès de Saint-Gobain et du tribunal de commerce : elle a servi à financer le retournement de Lapeyre, que nous espérons toujours voir aboutir. La deuxième tranche de 40 M€ a été décidée dans le même esprit, pour continuer à financer les opérations et le retournement du groupe. La troisième tranche de 60 M€ s'inscrit dans cette même logique. Aucun dividende n'a été versé par Lapeyre à Mutares sur l'ensemble de ces montants, qui servent bien à financer les opérations du groupe.

De telles opérations ne sont pas inhabituelles dans ce secteur – et je ne parle pas seulement du retournement, mais aussi des autres groupes de distribution. Vous mettez en avant le loyer moyen par site, ce qu'on appelle le « taux d'effort ». Malheureusement, étant donné la situation de la grande distribution en France, nous voyons beaucoup de dossiers de ce type et il n'y a quasiment plus aucun groupe qui détient les murs de ses points de vente. En procédant à ces opérations, Lapeyre redevient un distributeur comme les autres, un pur distributeur.

Je confirme qu'à ma connaissance, aucune commission n'a été touchée par des salariés de Mutares ou d'autres personnes sur la cession de ces murs : cela me paraît absolument impossible.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Quel avenir voyez-vous pour Lapeyre ? Il me semble que vous refusez la mise sous mandat *ad hoc*, qui est pourtant préconisée par le cabinet d'experts-comptables Altinea et qui permettrait de rechercher d'autres repreneurs à temps. Pourquoi ? Est-ce parce que cela porterait atteinte à la crédibilité de Mutares, qui cherche à acquérir de nouvelles entreprises ?

D'ailleurs, quelles autres entreprises françaises avez-vous en projet de reprise ?

M. Henri-Pierre Garnier. Nous ne refusons pas d'ouvrir un mandat *ad hoc* ou une autre procédure pour le groupe Lapeyre, bien au contraire. Vous avez évoqué la possibilité de trouver un repreneur pour le groupe. Nous l'étudions activement aujourd'hui, au même titre que d'autres options stratégiques pour l'avenir du groupe. Si des acquéreurs potentiels se déclaraient repreneurs de tout ou partie du groupe Lapeyre, nous étudierions leurs propositions, comme nous le ferions pour n'importe quelle autre société du groupe.

Le plan A reste cependant de redresser Lapeyre. Un plan de transformation est en cours, avec des actions centrées sur l'optimisation de la performance de vente, la digitalisation de l'expérience-client et la réduction des remises en magasin pour créer plus de valeur et mieux aligner le prix sur cette valeur. Des initiatives de réduction des coûts sont également menées pour recentrer la communication sur le digital et les canaux qui génèrent de la conversion en magasin.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). TeamTex disposait de cinq chaînes de production, qu'il était nécessaire de faire tourner pour honorer les engagements liés au carnet de commandes. Vous allez peut-être pouvoir nous préciser quel était, de votre point de vue, l'état précis de ce carnet de commandes au moment de l'acquisition.

Les salariés nous ont informés que vous avez, d'emblée, licencié ou non renouvelé le contrat de cinquante personnes. Cela a mis l'entreprise dans l'impossibilité d'honorer ces commandes. Quel était donc l'état du carnet de commandes et comment pouvez-vous l'honorer en vous séparant de cinquante salariés ?

Par ailleurs, où sont passés les machines et les brevets de TeamTex ?

M. Henri-Pierre Garnier. Je n'ai pas le détail du carnet de commandes sous les yeux et nous pourrions vous répondre par écrit. Il reste que le carnet de commandes qui nous avait été présenté lors de nos analyses préliminaires ne s'est pas révélé ferme, une fois que nous avons pris le contrôle de la société.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Il faudra le prouver. Chacune des affirmations faites ici doit être prouvée, ce qui est normal et conforme à la loi.

M. Henri-Pierre Garnier. Je n'étais pas en charge de ce dossier, mais je vous apporterai les éléments de réponse les plus objectifs possible.

Une fois que nous avons dressé le constat que les relations avec les clients étaient beaucoup plus dégradées que ce que nous avions anticipé et que les volumes de commandes n'étaient pas au rendez-vous, il a fallu, comme dans n'importe quelle entreprise, adapter le

nombre de collaborateurs à la trajectoire de la société. Si nous avons procédé à des licenciements, ce n'était évidemment pas de gaieté de cœur, mais simplement parce que c'était l'un des leviers pour assurer la pérennité de l'entreprise sur un niveau d'activité bien plus réduit que prévu.

M. André Calisti. Nous ne sommes pas en mesure de confirmer votre assertion, à savoir un lien de causalité entre le départ de cinquante personnes et les difficultés de la chaîne de production.

Nous écoutons votre analyse avec beaucoup d'attention et de respect et allons examiner cette causalité que vous portez à notre connaissance, mais elle ne nous apparaît pas spontanément. Nous ne licencions pas des salariés en sachant que cela va créer un problème de production : ce serait une approche absolument absurde.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Je n'évoque pas un lien de causalité, mais je m'interroge sur la cohérence entre un carnet de commandes qui paraissait rempli – et si l'on vous a trompé, il faudra le prouver – et le nombre de personnes nécessaires pour y répondre.

Vous ne m'avez pas répondu sur ce que sont devenus les machines et les brevets.

M. Henri-Pierre Garnier. Je ne saurais vous répondre sur les brevets.

S'agissant des machines, nous avons cédé quelques machines qui étaient hors service et n'étaient plus pertinentes pour la production des nouveaux produits. Vous savez en effet que l'un des défis de TeamTex, lié aux nouvelles directives européennes, a été la refonte complète de sa gamme de produits : dans l'industrie de la plasturgie, cela implique de changer les machines et les moules. Nous avons donc préféré convertir en trésorerie des machines qui étaient hors d'usage et non pertinentes pour l'avenir de TeamTex, afin d'assurer la pérennité de la société.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Ce que vous dites n'est pas cohérent avec les éléments dont je dispose – et je ne suis pas béotienne en la matière.

Il semblerait, au contraire, que TeamTex était très à la pointe de ce qu'il fallait produire, y compris au regard des normes européennes en matière de sièges auto pour enfants.

M. Henri-Pierre Garnier. Ce sont des questions que vous avez déjà formulées publiquement, à plusieurs reprises, et auxquelles nous avons répondu par un courrier que nous vous avons adressé, le 12 novembre 2024.

Vous jugez ce courrier très ambigu, c'est votre appréciation. Nous vous apporterons, encore une fois, tous les éléments nécessaires pour que vous puissiez vous forger une image fidèle de la situation et de l'évolution de la société.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Je souhaite que ce courrier soit versé au compte rendu, afin que chacun puisse en constater la teneur et en mesurer la portée. Heureusement, ces annonces n'ont pas été suivies d'effets.

M. le président Emmanuel Mandon. Vous avez évoqué, tout à l'heure, le compte rendu de l'audition de Mutares, le 30 avril 2025, par la commission d'enquête sur les défaillances des pouvoirs publics face à la multiplication des plans de licenciements. Ce compte rendu est consultable en ligne sur le site de l'Assemblée nationale et l'échange de

monsieur Calisti avec le rapporteur concernait des rencontres avec les élus dans le cadre d'un dossier dans les Ardennes – et non en Isère.

M. André Calisti. Il ne s'agissait pas de TeamTex, mais de la société Walor.

Dans le cadre de ce dossier, nous avons probablement eu une vingtaine de réunions avec les élus. Nous vous ferons parvenir la totalité des comptes rendus des réunions que nous avons tenues avec l'ensemble des maires et des députés des Ardennes, pendant probablement six ou huit mois.

M. Jean-Paul Mattei (Dem). En vous entendant parler du contrôle des tribunaux de commerce et des administrateurs, je pensais que vous aviez plutôt tendance à racheter des entreprises en difficulté dans le cadre de plans de continuation, après une liquidation. J'ai bien compris que nous sommes plutôt dans le domaine de la sauvegarde, avec des entreprises en difficulté mais pas encore nécessairement en état de cessation des paiements.

Concernant Lapeyre, j'entends ce que vous dites sur les opérations de *lease-back* pour recréer de la trésorerie, ce qui me semble tout à fait classique. Dans le monde de l'économie, la question d'être propriétaire de ses murs est un débat sans fin, avec des stratégies qui varient dans le temps.

Aujourd'hui, compte tenu de la remontée de certains dividendes ou des commissions versées, êtes-vous rentré dans vos fonds concernant l'acquisition de Lapeyre ? Et utilisez-vous maintenant, de manière tout à fait logique, la trésorerie générée par les opérations de *lease-back* pour l'entreprise elle-même ? En d'autres termes, avez-vous déjà obtenu un retour sur votre investissement ?

M. Henri-Pierre Garnier. À ce jour, nous ne sommes pas rentrés dans nos fonds. Sur les deux premières années, nous avons investi 20 M€ Nous avons effectivement facturé 20 M€ de frais de conseil, mais il faut en déduire le coût des équipes opérationnelles qui sont intervenues, que l'on estime à environ la moitié de ce montant. De plus, nous avons réinvesti 5 M€ très récemment et ouvert une ligne de crédit de 5 M€ supplémentaires.

Mme Aurélie Trouvé, rapporteure. Il me semble qu'une fiducie sociale de 56 M€ avait été gelée jusqu'au 1^{er} janvier 2025, pour servir aux restructurations et aux indemnités de départ des salariés. Seront-ils bien préservés, sachant que 12 M€ ont été prélevés au même moment, comme par hasard, pour des frais de conseil internes ?

Avez-vous des projets de reprise d'autres entreprises ?

Pouvez-vous nous dire quelles entreprises françaises, sous propriété directe ou indirecte de Mutares, ont dû faire appel, depuis dix ans, à l'AGS, c'est-à-dire aux cotisations de tous les patrons de France, pour payer les créances salariales ?

Enfin, le capitalisme n'est pas une question d'altruisme et Mutares a besoin de recettes. Pouvez-vous nous préciser les grandes masses de vos recettes ? Proviennent-elles des plus-values lors des reventes, ce qui semble assez rare en France sur les vingt-neuf entreprises que vous avez reprises ? S'agit-il de dividendes, de frais de conseil internes ? En bref, d'où viennent vos recettes ? Car personne n'est naïf : il vous en faut.

M. André Calisti. S'agissant de l'AGS et comme vous le savez parfaitement, 0,20 % de la masse salariale est destiné à ce régime. Les trois quarts des interventions de l'AGS concernent la sauvegarde, le redressement et la liquidation judiciaires.

Nous n'avons fait appel à l'AGS que dans ces situations. Dans le panorama de Mutares, les entreprises qui ont fait appel à l'AGS sont celles qui ont été liquidées ou placées en redressement ou en sauvegarde judiciaire. Ce n'est donc pas la majorité.

Nous n'avons jamais eu de conflit avec l'AGS concernant une utilisation abusive de ses fonds.

Mme Élisabeth Martin (LFI-NFP). Nous n'avons jamais soupçonné d'usage abusif, ce n'est pas la question ! La question porte sur l'utilité de l'AGS dans votre modèle économique.

M. André Calisti. Il n'y a pas de stratégie vis-à-vis de l'AGS. Nous payons les cotisations AGS chaque mois sur les bulletins de salaire, au taux que j'ai indiqué. Et dans les trois cas que j'ai rappelés, nous faisons appel à ce régime. Je n'ai pas d'autres éléments à apporter sur ce point.

M. Henri-Pierre Garnier. Il y a eu trois cas dans lesquels les sociétés ont dû faire appel à l'AGS : Pixmania, Grosbill et TeamTex. Je tiens à rappeler que le recours à l'AGS est décidé par le mandataire judiciaire en charge de la liquidation, et non par Mutares.

Vous avez posé la question de la fiducie sociale chez Lapeyre. Effectivement, elle a été constituée lors de l'acquisition du groupe par Mutares afin de garantir le traitement des salariés dans le cadre d'un plan de restructuration beaucoup plus ambitieux que celui que nous avons mis en œuvre. Le plan que nous avons proposé à Saint-Gobain et qui a fait l'objet d'un reportage sur France 3, à la suite d'indiscrétions, comportait la fermeture de quatre sites industriels et d'une vingtaine de magasins : la fiducie sociale devait servir à financer la réduction du personnel selon ce plan.

Aujourd'hui, nous avons cédé une usine du groupe Lapeyre, mais nous n'en avons fermé aucune. Nous avons fermé une dizaine de magasins et non une vingtaine. Les impacts sociaux, sur les premières années en tout cas, ont été bien moindres que ce que nous avons initialement prévu, car nous avons trouvé au sein de la société une situation plus avantageuse, notamment portée par le rebond du marché de l'ameublement et de la rénovation à la suite de la covid-19.

Contractuellement, cette fiducie sociale a pris fin en 2024, les fonds sont revenus à Lapeyre et sont à sa disposition pour le financement de ses opérations, d'autres initiatives de retournement ou des investissements dans l'outil productif. Le concept de fiducie sociale n'a donc plus lieu de prospérer, car sa durée était définie contractuellement.

M. André Calisti. La fiducie sociale a été utilisée à hauteur de 10 M€ dans le cadre des cinq plans sociaux qui ont eu lieu en 2024. Ils ont été négociés avec l'ensemble des délégués du personnel, ils ont été intégralement homologués par l'administration et ils ont été signés de manière unanime par les délégués du personnel. C'est une preuve patente de l'implication des représentants du personnel. Lorsque cinq plans sociaux sont signés de manière unanime, c'est une preuve.

M. Henri-Pierre Garnier. S'agissant des sources de revenus de Mutares, ces informations sont disponibles dans notre rapport annuel. Je n'ai pas les grandes masses en tête

aujourd'hui, mais nous vous fournirons ces estimations dans nos réponses écrites. Cependant, sur les quatre ou cinq dernières années, je pense que nos produits de cession ont été largement supérieurs à la facturation des frais de conseil sur l'ensemble des sociétés du groupe – cela reste néanmoins à vérifier, nous vous fournirons les données adéquates.

Pour ce qui concerne les projets de reprise que nous envisagerions en France, nous n'avons pas de projet extrêmement avancé à l'heure actuelle. Nous venons de finaliser l'acquisition de la société Venator Pigments France à Comines (Hauts-de-France), spécialiste du pigment bleu outremer, mais nous n'avons pas d'autres dossiers imminents à ma connaissance. Nous étudions en permanence une vingtaine ou une trentaine de dossiers qui nous ont été présentés. Cela ne signifie pas que nous irons jusqu'au bout, puisqu'en moyenne, nous réalisons deux à trois acquisitions par an en France et entre quinze et vingt sur l'ensemble du groupe Mutares.

Ces dossiers sont extrêmement variés : il s'agit, pour la plupart, de sociétés industrielles dans des secteurs divers comme la chimie, qui est particulièrement touchée aujourd'hui, le transport ou encore les biens de consommation. Nous travaillons toujours sur des dossiers d'équipementiers automobiles, car ce secteur est en grande difficulté en France. Au-delà, pour ne pas aggraver les difficultés de certaines sociétés qui pourraient être concernées, je préférerais vous donner plus de détails de manière confidentielle.

M. André Calisti. Nous avons déjà évoqué nos motivations : participer au redressement industriel, apporter notre méthode chaque fois que possible et ne jamais oublier les salariés. Pour terminer sur ce point, il faut bien comprendre que jamais, dans aucun projet, nous n'entrons dans une entreprise pour la fermer ou pour être fidèles aux caricatures que l'on fait de Mutares : plus nous réussissons, plus notre image est positive et plus les entreprises en difficulté feront appel à nous pour leur redressement.

M. Henri-Pierre Garnier. Notre métier est exigeant, avec des conséquences parfois lourdes, mais nécessaires, dans un contexte de transformation économique profonde. Les fonds de retournement sont un levier, que le privé comme le public doivent savoir manier à bon escient pour limiter les impacts sociaux les plus douloureux. Le fonds Mutares souhaite contribuer à ce débat : la vraie question n'est pas celle de la « prédation » de nos capacités productives par des acteurs étrangers, mais bien celles de la conversion de notre tissu industriel et la façon d'accompagner cette transition.

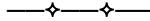
Nous croyons fermement que les champions industriels d'hier ont des atouts indéniables pour demain, des atouts que nous souhaitons révéler au service de la souveraineté économique de la France et de l'Europe. Pour y arriver, un choix s'impose : soit laisser notre droit des entreprises en difficulté accompagner passivement les faillites, soit en faire un véritable outil de sauvetage. Concrètement, cela signifie des procédures plus rapides, des garanties claires pour les repreneurs qui investissent dans des situations difficiles et une clarification du risque pénal des dirigeants – le manque de clarté dans ce dernier domaine pousse parfois les dirigeants à déclarer les difficultés trop tard, à un moment où personne, y compris nous-mêmes, ne peut plus intervenir. Cela signifie aussi une meilleure coordination des différents acteurs (tribunaux, commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises, autorités de contrôle, etc.) pour faciliter la vie des entreprises en transformation.

Nous restons disponibles pour toutes questions complémentaires, afin que vous puissiez vous faire une image fidèle et objective de nos métiers. La réindustrialisation ne se

décète pas, elle se construit et elle passe par des outils efficaces, des procédures lisibles, des décisions rapides et des professionnels de la crise formés pour intervenir au bon moment. C'est en donnant un cap clair et des moyens adaptés aux acteurs du retournement que nous pourrons préserver ensemble l'activité, maintenir les emplois et recréer de la valeur sur nos territoires.

M. le président Emmanuel Mandon. Je vous remercie. Nous comptons bien entendu sur les compléments d'information que vous adresserez au secrétariat de la commission pour répondre aux questions posées en amont de cette séance par notre rapporteure.

La séance s'achève à douze heures quarante.



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 10 h 45

Présents. – Mme Alix Fruchon, M. Emmanuel Mandon, Mme Élisabeth Martin, Mme Aurélie Trouvé.

Excusés. – Mme Émilie Bonnard.

Assistaient également à la réunion. – M. Jean-Paul Mattei.