

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

1 7 <sup>e</sup>      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. Patrick Sayer, président, et Bertrand Kleinmann, vice-président du tribunal des activités économiques de Paris..... 2

Jeudi 16 avril 2026  
Séance de 9 heures

Compte rendu n° 30

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de  
*M. Emmanuel Mandon,*  
*Président***



*La séance est ouverte à neuf heures.*

*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. Patrick Sayer, président, et Bertrand Kleinmann, vice-président du tribunal des activités économiques de Paris.*

**M. le président Emmanuel Mandon.** Nous entamons cette journée par l'audition du tribunal des activités économiques (TAE) de Paris, dont je salue les représentants. D'un commun accord, la réunion se divisera en deux parties, la première sous le régime de la publicité des débats et la seconde sous celui du huis clos.

Les auditions auxquelles la commission d'enquête a déjà procédé ont mis en avant, à plusieurs reprises, ces étapes difficiles pour la vie d'une entreprise que sont le redressement ou la liquidation judiciaires et, dans une moindre mesure, le mandat et la conciliation. En de tels moments de vulnérabilité, le tribunal que vous présidez peut être saisi de propositions de reprise impliquant des fonds spécialisés dans le retournement ou les rachats avec effet de levier (*Leveraged Buy-Out*, LBO).

Nos travaux nous amènent à constater que certains fonds d'investissement ont des pratiques très contestables. En tant que juridiction, le TAE statue nécessairement en portant une appréciation sur la qualité et la rigueur des propositions de ces fonds. C'est pourquoi nous sommes heureux de recueillir votre appréciation sur la réalité de leur contribution effective à la survie et au redressement des entreprises ainsi qu'à la sauvegarde de l'emploi.

Avant de vous donner la parole, je rappelle que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose en principe aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment, mais qu'une pratique constante dispense de cette formalité les personnes ayant la qualité de magistrat.

**M. Patrick Sayer, président du tribunal des activités économiques de Paris.** Le secrétariat de votre commission nous avait effectivement informés que, conformément aux usages, nous étions dispensés de la prestation de serment, ce dont je vous remercie. C'est néanmoins avec l'exigence absolue de vérité, de rigueur et d'impartialité inhérente à notre charge que je m'adresse à vous.

J'ai pris connaissance avec la plus grande attention du questionnaire détaillé que votre rapporteure nous a fait parvenir en amont de cette audition. À sa lecture, il m'est apparu de mon devoir de président de juridiction de préciser, avant d'aborder le fond, le cadre juridique et les limites dans lesquelles je répondrai à vos interrogations.

Vous m'avez convoqué en qualité de témoin. En droit, un témoignage consiste exclusivement en la relation de faits dont le témoin a une connaissance personnelle et directe. Mes réponses, aujourd'hui comme dans le document écrit que je vous transmettrai, porteront donc uniquement sur des faits que j'ai pu constater : on ne peut exiger d'un témoin, *a fortiori* d'un juge, qu'il dispense des consultations juridiques ou qu'il partage des opinions sur les évolutions souhaitables de la loi.

Par ailleurs, vous avez évoqué l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 ; ce texte d'ordre public dispose qu'il ne peut être enquêté sur des faits ayant donné lieu à des procédures judiciaires aussi longtemps qu'elles sont en cours.

Il va donc de soi qu'en tant que président élu représentant les 210 juges du tribunal des activités économiques de Paris, je ne pourrai répondre à des questions concernant des affaires en cours ou susceptibles de recours. De la même manière, les juges sont soumis au secret absolu du délibéré, y compris à l'égard de leur président : ils n'ont, en aucune façon, à me révéler les ressorts intimes de leurs décisions, que je n'ai ni le droit ni la capacité de commenter devant des tiers.

S'agissant de tel ou tel dossier spécifique comme celui que vous mentionnez dans le questionnaire, je répondrai essentiellement sur les points publics et procéduraux et, s'agissant d'un justiciable particulier, dans le cadre du huis clos. Je tiens, en tout état de cause, à rappeler que ces grosses affaires financières qui attirent la lumière ne représentent qu'une très faible part des dizaines de milliers de dossiers que les juges de notre tribunal traitent chaque année avec dévouement et qui concernent essentiellement de très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Je veux aussi dissiper le mythe, que j'ai pu voir poindre dans certaines auditions, d'une justice commerciale qui rendrait ses décisions en vase clos pour favoriser les intérêts financiers : c'est méconnaître gravement le fonctionnement de nos institutions, dont toutes les décisions sont collégiales. Conformément aux dispositions tout à fait précises du code de commerce, lors d'une audience de procédure collective, le tribunal recueille formellement les avis de l'administrateur judiciaire, du mandataire judiciaire, des représentants des salariés, du juge-commissaire et du dirigeant ainsi que, systématiquement, les réquisitions du ministère public. Le procureur de la République est présent pour défendre l'ordre public économique. Si une décision du tribunal lui paraît contraire à la loi, il dispose de l'arme de l'appel, que, d'ailleurs, il ne manque pas d'utiliser chaque fois que nos décisions ne lui conviennent pas, en toute indépendance. L'idée d'un tribunal complice de manœuvres inavouables ne résiste pas une seconde à la réalité de la procédure.

Ce cadre de droit étant posé, je souhaite mettre à profit le temps qui m'est imparti pour répondre à quelques grandes thématiques qui structurent vos travaux. Pour ce faire, je mets deux paires de lunettes : celle de l'ancien acteur économique ayant dirigé pendant seize ans une société d'investissement et celle de simple juge, président du tribunal des activités économiques de Paris.

Au cours de vos auditions (dont une pendant laquelle j'ai été nommément visé), j'ai cru déceler une forme de procès d'intention évoquant un pantouflage de la finance vers les tribunaux. Il me faut ici rétablir une vérité éthique élémentaire : le pantouflage, c'est lorsqu'un haut fonctionnaire utilise ses fonctions publiques pour aller s'enrichir dans le privé. Mon parcours est l'exact opposé : j'ai fait le choix exigeant du secteur privé pour y approfondir, après des études d'ingénieur, la mécanique implacable de l'économie, puis, après avoir, au sein d'une banque d'affaires, aidé différents pays en voie de développement, en Afrique puis en Asie, à alléger le fardeau de leur dette, j'ai pris la tête du directoire d'une société d'investissement de 2002 à 2018.

Il s'agissait bien d'une société d'investissement.

Je n'ai pas dirigé un fonds spéculatif, mais une société cotée et, par conséquent, transparente, qui pratiquait ce que nous appelions le « capitalisme patient » : la raison d'être de la société n'était pas de découper des entreprises à court terme, mais de leur apporter des capitaux propres afin de leur permettre de se développer pendant cinq à dix ans, voire davantage (et c'était souvent le cas). Face à de grandes multinationales qui, au début des années 2000, cédaient leurs filiales au risque qu'elles soient rachetées par des groupes étrangers – rachats susceptibles de conduire à des délocalisations d'usines et de sièges, – la société que je présidais a fait le choix, que je revendique, du patriotisme économique. Elle a racheté des PME, parfois de grandes entreprises, pour en faire des champions mondiaux et les ancrer en France et en Europe. À titre d'exemples, je mentionnerai Eutelsat (satellites), Rexel (distribution électrique), Élis (blanchisserie), Fraikin (location de camions en France) ou encore Moncler, société italienne d'origine française. Toutes ces entreprises sont le fruit de cette stratégie.

Fort d'une expérience cumulée de plus de trente-cinq ans, j'ai choisi de quitter mes fonctions pour rendre à mon pays ce qu'il m'avait donné, à travers les études exceptionnelles dont j'ai bénéficié, et je me suis investi totalement et bénévolement dans la justice consulaire. Après une nouvelle formation et une licence en droit obtenue en 2023 dans une université parisienne, j'ai été élu président du tribunal cette même année. Pourquoi parler ainsi de moi ? Parce que c'est ce parcours qui fonde ma légitimité, comme celle de chacun des 209 collègues qui composent le TAE de Paris : notre expérience professionnelle n'est pas un biais idéologique, elle est une expertise technique que nous mettons au service de l'État et de l'ordre public économique.

Plus précisément, en quoi consiste l'activité de ces 210 juges, qui travaillent bénévolement plus de vingt-cinq heures par semaine – et, en ce qui concerne le vice-président et moi-même, davantage qu'un temps plein ? En matière contentieuse, elle se traduit par neuf mille jugements au fond et cinq mille ordonnances de référé, sans compter plus de trois mille cinq cents ordonnances relatives au registre du commerce et des sociétés et plus de vingt mille ordonnances d'injonction de payer. J'ajoute – et c'est une marque de la qualité du tribunal que j'ai l'honneur de présider – que les jugements sont rendus en moins d'un an (nous travaillons à faire mieux) et que le taux d'infirmité en appel de nos décisions est inférieur à 5 % par an, en moyenne. En matière de traitement des difficultés des entreprises, nos juges participent à près de trois mille entretiens de prévention-détection, à plus de six cents procédures préventives (mandats *ad hoc*, conciliations) et à plus de cinq mille cinq cents procédures collectives, dont, hélas, 85 % sont des procédures de liquidation, sans compter les vingt mille ordonnances de juge-commissaire. Au total, les 210 juges qui composent le tribunal rendent ainsi plus de soixante-dix mille décisions par an.

Votre rapporteure demande si nos juges sont suffisamment outillés pour déjouer les montages financiers complexes et repérer les surfacturations pratiquées par des holdings. Je vous rassure : il est difficile de tromper un tribunal composé de juges, le plus souvent formés au sein de grandes universités ou écoles et qui ont eux-mêmes pratiqué la vie des affaires au plus haut niveau, qu'ils soient issus du monde de l'industrie, du commerce, de la finance ou du droit. Ces juges reçoivent une formation initiale de quatre mois dispensée par l'École nationale de la magistrature (ENM), puis une formation continue annuelle également dispensée par l'ENM. Le vice-président et moi-même avons aussi tenu à proposer, en plus du diplôme universitaire (DU) de droit des entreprises en difficulté, une formation complémentaire de trois cents heures sur les arcanes des procédures contentieuses, dispensée par une grande université parisienne.

Pour dissiper vos craintes, les juges ont non seulement le pouvoir mais aussi, aux termes de l'article 40 du code de procédure pénale (CPP) et de l'article L. 101 du livre des procédures fiscales, le devoir formel de signaler au parquet ou à l'administration des finances tout flux financier qui s'apparenterait à un abus de biens sociaux, à une banqueroute ou à une dissimulation fiscale. Nous avons d'ailleurs récemment mis au point une note expliquant aux juges comment procéder au signalement pour que les choses se passent de la façon la plus fluide possible avec le parquet ou l'administration fiscale.

J'en viens à vos interrogations légitimes sur l'utilisation de la dette ou du LBO. L'outil de la dette n'est pas un « poison » par nature : c'est d'abord un levier de financement. L'optimisation de la structure des capitaux engagés entre fonds propres et dettes procède de la bonne gestion des capitaux dont un responsable a la charge, qu'il soit un industriel ou un gestionnaire de fonds. Comme, le plus souvent, le rendement exigé des fonds propres est plus élevé que le coût de la dette, il est naturel d'en optimiser le montant, mais à certaines conditions – en l'occurrence, à la condition expresse de prévoir des marges de sécurité suffisantes, c'est-à-dire de tenir pour possibles et même plausibles des scénarios selon lesquels la marge des affaires serait significativement moins favorable que celle anticipée dans ce qu'on appelle les plans d'affaires de référence (*business plans*).

Ce qui est destructeur, ce n'est donc pas tant la dette, laquelle remonte aux origines de l'économie marchande, que la cupidité. Dans la société d'investissement que je dirigeais, la règle d'or était de sanctuariser la capacité d'autofinancement de l'entreprise : le remboursement de la dette d'acquisition ne devait jamais obérer la capacité à investir pour financer la croissance.

Notre juridiction est, certes, parfois confrontée aux dégâts causés par certains LBO mal calibrés par des actionnaires financiers et aux marges de sécurité insuffisantes pour absorber les chocs économiques auxquels les entreprises font face. Or il se trouve que ces chocs ont été nombreux, ces derniers temps, qu'il s'agisse de la remontée des taux d'intérêt, de l'inflation, des pénuries de composants dans certains secteurs, des politiques tarifaires confinant à l'absurde de grands partenaires économiques de la France, du dumping pratiqué par de grandes entreprises étrangères ou encore des tensions géopolitiques internationales. Ce faisant, le piège a pu se refermer sur certaines sociétés de reprise d'entreprises françaises.

Face à cela, la loi française est implacable. Lorsque les difficultés d'un LBO conduisent au redressement judiciaire de la holding ou de l'entreprise sous-jacente, l'article L. 631-1 du code de commerce nous impose de statuer en suivant trois critères précis : permettre la poursuite de l'activité, maintenir l'emploi et apurer le passif. L'actionnaire financier qui a pris des risques inconsidérés passe toujours en dernier. Si le nouveau mécanisme des classes de parties affectées, qui résulte de la transposition dans notre droit national de la directive dite « Insolvabilité II », a pu permettre, dans certaines situations bien spécifiques, aux tribunaux de commerce de rééquilibrer les efforts vis-à-vis des actionnaires en imposant des abandons de créances aux acteurs bancaires et financiers, cela ne s'est jamais fait au détriment de l'outil de travail ou de l'emploi.

Votre questionnaire insiste également sur l'information des salariés et pointe du doigt le secret des procédures préventives. La loi nous impose ici de distinguer strictement les procédures.

Dès lors qu'une procédure collective est ouverte, la transparence est totale : un représentant du personnel doit être désigné par les salariés dans les huit jours suivant l'ouverture de la procédure, dont il devient partie intégrante ; il est convoqué à toute audience utile, notamment lorsqu'il s'agit de débattre du plan de sauvegarde, de redressement ou de cession. Son information est totale.

À l'inverse, dans le cas de procédures amiables comme le mandat *ad hoc* ou la conciliation, le cadre juridique est clair et la jurisprudence est constante : la confidentialité absolue des procédures s'étend aux organes représentatifs du personnel. La Cour de cassation a jugé que le dirigeant ayant obtenu l'ouverture d'une telle procédure n'a pas à en informer les salariés, ni leurs organes représentatifs.

Cette confidentialité n'est pas un « complot » visant à écarter les salariés : elle est, aux yeux de certains, un cordon sanitaire vital. Je m'explique : si les difficultés d'une entreprise engagée dans une procédure confidentielle « fuient » avant qu'un accord soit trouvé, le plus souvent, l'assureur-crédit se retire, les fournisseurs exigent d'être payés comptant et l'entreprise peut très rapidement mourir par asphyxie. C'est d'ailleurs une particularité de la culture française qu'on peut regretter. Aux États-Unis, lorsqu'une société tombe sous le coup du chapitre 11 de la loi sur les faillites – une procédure à peu près équivalente aux nôtres, à la différence près qu'elle est publique, – c'est perçu comme une chance : si l'entreprise est cotée, il est fréquent de voir son cours de Bourse augmenter. À l'inverse, en France, une procédure amiable est vue comme la première étape d'un chemin qui conduit inexorablement à la liquidation – alors que c'est pourtant tout le contraire et qu'il faut encourager les sociétés à se tourner le plus possible vers les procédures amiables.

Ainsi, s'agissant de l'information donnée aux salariés en amont, le juge ne fait qu'appliquer la loi adoptée par le législateur pour protéger l'outil de travail.

Votre questionnaire soulève également une interrogation forte sur l'indépendance des administrateurs et mandataires judiciaires face aux acteurs financiers dans les dossiers de grande taille. Sur ce point, je suis catégorique – et je ne me fais pas le défenseur de ces professions, avec lesquelles je n'ai, par définition, aucun lien, si ce n'est dans le cadre du tribunal : le modèle français, issu de la scission opérée par la loi dite « Badinter » (1985), est un rempart contre les conflits d'intérêts unique en Europe. Alors que dans les principales économies de l'Union européenne (Allemagne, Italie, Espagne, Pays-Bas), les fonctions de restructuration sont souvent occupées par des cabinets d'audit, des avocats ou des notaires qui peuvent conseiller un fonds d'investissement, un jour, et se retrouver face à lui, un autre, dans un dossier d'entreprise en difficulté, une telle porosité est impossible chez nous. Les administrateurs et mandataires judiciaires exercent une profession exclusive, incompatible avec toute autre activité, en particulier commerciale. Même si des difficultés ponctuelles sont toujours possibles, les règles de prévention des conflits d'intérêts qui s'imposent à eux sont claires : il leur est interdit d'avoir des relations préalables avec le débiteur, ses actionnaires ou ses créanciers en dehors d'un strict mandat de justice.

Il est impératif que la France maintienne ces professions. À ce titre, je me permets de vous faire part de mon inquiétude qu'après avoir disparu de la directive dite « Insolvabilité III », l'idée de liquidation judiciaire sans liquidateur ne refasse surface via l'adoption du règlement relatif au vingt-huitième régime juridique pour les sociétés européennes.

La dualité actuelle – l’administrateur judiciaire a pour seule mission le sauvetage de l’activité et de l’emploi, tandis que le mandataire judiciaire se charge de la défense des créanciers – est une bonne chose : on ne peut pas, dans un même dossier, représenter à la fois le débiteur et les créanciers.

Dans le cadre des procédures amiables, ces professionnels obtiennent d’ailleurs des accords favorables dans près de deux cas sur trois, alors qu’ils n’ont aucun pouvoir réellement coercitif et qu’ils n’agissent que pour coordonner la négociation.

Vous indiquez par ailleurs que les offres de reprise présentées par les salariés, entre autres par des sociétés coopératives de production (Scop), seraient systématiquement écartées. Cela ne correspond pas à mon expérience. Le tribunal n’a aucun *a priori* défavorable envers les offres de salariés : au contraire, leur connaissance des forces et des faiblesses de l’entreprise est un atout pour crédibiliser le plan. L’exemple du sauvetage d’une gobeletterie bien connue, même s’il ne relève pas du TAE de Paris, montre bien que de telles reprises peuvent prospérer lorsqu’un partenaire financier soutient le projet. Si ces offres sont écartées, ce n’est pas le fait d’une politique systématique de rejet, mais, le plus souvent, parce qu’elles ne sont pas la meilleure des offres par rapport aux trois critères fixés par la loi.

Lorsqu’une entreprise est en difficulté, elle présente généralement un besoin en fonds de roulement augmenté, qui se traduit par une plus grande prudence des fournisseurs et par la nécessité de financer un plan de restructuration pour remettre l’entreprise sur les rails de la rentabilité. La réalité tragique, c’est qu’il faut souvent injecter très rapidement d’importantes sommes d’argent pour relancer la machine. Les offres qui émanent de collaborateurs se heurtent ainsi au « mur de la liquidité » et au refus du système bancaire de les financer : nonobstant l’exemple contraire que je relevais à l’instant, les financements sont difficiles à lever, car le droit français, légitimement soucieux de protéger les débiteurs, n’offre pas toujours aux créanciers et aux banques les assurances nécessaires pour recouvrer les fonds en cas d’échec du retournement. Or le juge, avec la responsabilité qui est la sienne, ne saurait envoyer des salariés dans le mur en validant un plan sous-financé.

Enfin, vous mettez le doigt sur une question essentielle : le suivi des engagements des repreneurs après la cession. Sachez que le tribunal ne laisse pas les repreneurs sans surveillance : nous nommons systématiquement l’administrateur ou le mandataire judiciaire en qualité de commissaire à l’exécution du plan. En cas de manquement aux engagements, une sanction existe : la requête en résolution du plan. Est-elle suffisante ? On peut légitimement en discuter.

Le questionnaire m’invitait aussi à formuler des propositions de réforme : je peux le faire dès maintenant ou en réponse à une question ultérieure.

**M. le président Emmanuel Mandon.** Nous aurons l’occasion d’évoquer ces propositions. Avant cela, je voulais rebondir sur votre présentation en vous demandant de quels outils vous disposez pour arbitrer entre les différentes propositions qui vous sont soumises, qu’elles émanent de fonds d’investissement ou d’autres repreneurs potentiels.

Dans quelle mesure le développement de l’industrie de la finance, donc des fonds d’investissement, influe-t-il sur le traitement des procédures collectives par votre juridiction ?

Vous avez évoqué la formation des juges consulaires. Vous semble-t-elle suffisante pour appréhender toute la complexité des opérations financières et d'une ingénierie qui paraît sans limite, notamment s'agissant des LBO ?

Au cours de l'exécution d'une procédure collective, le TAE a-t-il vent de certaines pratiques souvent dénoncées, telles que la surfacturation de prestations de conseil ou de *management fees* ? Dans quelle mesure ces pratiques peuvent-elles être qualifiées d'abus de bien social ?

Disposez-vous d'outils pour apprécier statistiquement l'impact de l'intervention des fonds d'investissement ?

**M. Patrick Sayer.** Pour répondre à votre première question, il est assez rare que nous ayons à arbitrer entre des propositions industrielles et des propositions émanant de financiers. En général, la proposition industrielle, si elle est bien construite, a tendance à l'emporter naturellement, d'autant qu'elle se dessine souvent assez vite, de sorte que les propositions financières sont moins présentes. En revanche, il arrive assez fréquemment que nous recevions plusieurs propositions financières. La loi est très simple : elle fixe trois critères qui doivent tous être appréciés, sans ordre de priorité particulier – faire autrement serait *contra legem*. Ces trois critères, je le rappelle, sont la pérennité de l'outil industriel, le maintien de l'emploi et le désintéressement des créanciers. Nous les appliquons partout.

Ensuite, la décision relève du for intérieur des trois juges qui composent la formation de jugement. Ces derniers apprécient chaque cas sur la base des documents remis par le mandataire ou l'administrateur, après avoir écouté les créanciers, le dirigeant, les représentants du personnel, l'avis du juge-commissaire et les réquisitions du parquet. Sans lui accorder un poids particulier, le critère relatif à la pérennité de l'entreprise est évidemment essentiel, parce qu'il conditionne le respect des engagements qui peuvent être pris en matière de maintien de l'emploi. Quand nous nous exprimerons à huis clos, je pourrai donner un exemple récent dans lequel, alors que deux plans en apparence relativement équivalents au vu des trois critères avaient été présentés, le soutien massif des collaborateurs à l'un d'eux a conduit le tribunal à considérer qu'il garantissait mieux la pérennité de l'entreprise et devait donc être privilégié.

Les LBO ne sont pas nouveaux : cette technique est utilisée depuis une cinquantaine d'années en France – je me souviens du premier rachat d'entreprise par les salariés (RES) de Darty, qui remonte aux années quatre-vingt. On ne peut pas dire que la technicité évolue particulièrement. Certes, la créativité financière ne connaît pas de limites et invente de nouveaux produits, mais, à la fin, il y a une dette, un débiteur et des sûretés, que le tribunal a à traiter. Le nouveau mécanisme de « classes de parties affectées » est essentiel. Ce système, très positif, est en vigueur aux États-Unis depuis plus de cinquante ans et il donne une chance aux entreprises. Avant l'introduction de cet instrument, il y avait une grande classe des créanciers chirographaires ; désormais, il est possible de distinguer différentes classes de créanciers. Certains sont essentiels à la vie de l'entreprise et ne sont pas affectés, alors que d'autres le sont selon le rang de sûreté de leurs encours. Ce mécanisme, d'une redoutable efficacité, reste relativement peu utilisé à cause des niveaux de traitement obligatoires et facultatifs. La formation des mandataires et des administrateurs judiciaires est telle que cet outil a vocation à être de plus en plus utilisé, ce qui est, de mon point de vue, une excellente chose.

La formation initiale des juges à l'ENM est très courte : un juge est élu fin septembre ou début octobre et il tient ses premières audiences à la mi-février. Cette formation est très, voire trop, courte, mais les juges travaillent très sérieusement pendant cette période de quatre mois. Il y a ensuite une formation continue. En 2016, nous avons créé, à l'université Paris-Panthéon-Sorbonne, un premier DU de procédure de traitement des difficultés des entreprises. Ce diplôme est facultatif, car il n'est pas prévu par les textes. Mon objectif est d'étendre le plus possible cette formation aux juges du tribunal. Avec le vice-président, nous avons ouvert une autre formation, un DU de trois cents heures de traitement du contentieux. Lorsque j'évoque avec mes juges une affaire, je ne détecte pas de faiblesse dans l'appréhension de la technicité des dossiers qui leur sont confiés.

Le sujet des pratiques de facturation, de surfacturation et de commission fait partie de ceux sur lesquels j'ai une opinion personnelle. Les émoluments des organes de la procédure (administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires) sont fixés par la loi. Il y a des barèmes et, à l'issue de la procédure, des ordonnances de taxation interviennent pour cadrer le montant des rétributions. La situation est quelque peu différente pour les autres conseils de l'entreprise. On a pu, çà et là, rencontrer des situations dans lesquelles le total des honoraires et des commissions d'autres conseils des entreprises pouvait donner le tournis. Nous vivons dans un État libéral, mais ces entreprises se trouvent tout de même en très grande difficulté. Faut-il envisager l'instauration de bonnes pratiques et l'encadrement des barèmes de certaines commissions ? Je ne vais pas me faire que des amis en tenant ces propos, mais cela ne me choquerait pas totalement. Si des factures excèdent les bornes prévues, les juges ont le devoir de faire des signalements au parquet, lequel est toujours présent dans les procédures collectives. Enfin, si des prélèvements indus sont constatés, des procédures de sanction peuvent être déclenchées. Celles-ci ouvrent la possibilité de mettre en cause les opérations intervenues pendant la période suspecte. La France a une particularité dans ce domaine, car nous faisons remonter cette période suspecte à dix-huit mois de la date de cessation des paiements : là aussi, il importe de tenir bon face à certains de nos voisins européens, dont l'optique est de réduire cette période.

Un groupe de travail au sein de la Chancellerie étudie la question des frais de conseil dans les procédures amiables, à l'occasion de sa réflexion sur la réforme, à droit quasi constant, du livre VI du code de commerce.

J'aimerais disposer d'un outil statistique plus performant : nous y travaillons, car il s'agit d'un chantier essentiel à mes yeux. Il n'y a, pour l'instant, pas de cohérence parfaite entre les chiffres du greffe, qui sont solides, et ceux de la Chancellerie. Il faut donc effectuer un recollement de ces chiffres et, en l'état, je suis incapable de répondre à votre question.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Les députés de la nation veulent, à l'occasion de cette commission d'enquête, faire la lumière sur les fonds que nous qualifions de « prédateurs » – c'est la première fois que le Parlement consacre une mission à ces acteurs. L'activité de ces fonds n'est pas nouvelle, mais son ampleur croît : de plus en plus de fonds mettent la main sur des entreprises, des usines stratégiques, des magasins, des laboratoires d'analyses médicales, des maisons de retraite ou des professions réglementées. Nos auditions précédentes ont largement documenté ce phénomène. Les fonds ne respectent souvent pas leurs engagements et dépècent les entreprises dont ils prennent le contrôle. Nous voulons savoir qui les laisse faire et qui les encourage.

Ces reprises d'entreprises françaises sont souvent validées par les tribunaux des activités économiques, alors que des projets alternatifs existent parfois.

Plusieurs acteurs auditionnés ont avancé l'idée de l'existence d'un « écosystème » autour des faillites d'entreprises, dont ces tribunaux feraient partie. Des conflits d'intérêts, des compromissions et des complaisances envers des acteurs financiers peu scrupuleux se déploieraient dans cet écosystème. Nous souhaitons comprendre la responsabilité des tribunaux des activités économiques dans la prédation de nos entreprises par ces fonds.

Vous avez dit que vous aviez les moyens d'évaluer les situations et que la pérennité des entreprises entrait dans les critères de décision, mais cela n'empêche pas la reprise de sociétés par des fonds prédateurs dont les pratiques sont connues : je pense à Mutares qui a mis la main sur Lapeyre, à Greybull qui a repris NovAsco, à Europlasma (donc Alpha Blue Ocean) qui a récupéré Valdunes, mais aussi à la liquidation de Camaïeu ou de Vivarte. Comment se fait-il que les tribunaux des activités économiques puissent prendre de telles décisions ?

**M. Patrick Sayer.** Certains exemples que vous avez cités sont liés à des procédures en cours, donc je n'en parlerai pas. D'autres cas ont fait l'objet de procédures devant la juridiction : comme je l'ai indiqué, j'aimerais en parler à huis clos.

Votre question, que je ne tente absolument pas d'éluder, est double. D'abord, vous évoquez l'idée d'un « écosystème », dans lequel vous insinuez que les juges seraient complices de possibles dévoiements. Cela fait douze ans que je suis juge au tribunal des activités économiques de Paris, où j'ai fait du contentieux, puis des procédures collectives, puis à nouveau du contentieux avant d'occuper la fonction de président : pendant toutes ces années, je n'ai jamais vu ce dont vous parlez. Peut-être que je me trompe, peut-être que je suis naïf, mais je n'ai jamais vu cela.

Les juges agissent dans les limites de leur mandat. Lorsqu'ils sont chargés d'homologuer un protocole, ils doivent respecter les conditions posées par la loi : ils ne font pas plus, ils ne font pas moins. Si un protocole de conciliation fait l'objet d'une homologation, c'est qu'il a déjà été signé par différentes parties, dans le cadre d'une procédure amiable et confidentielle. Pour donner davantage de poids aux termes de ce protocole et renforcer leur opposabilité à des tiers, le tribunal participe à son homologation. Cela ne signifie pas qu'il donne un blanc-seing, mais que, dans le cadre de la collégialité que j'évoquais tout à l'heure, il regarde très précisément si les trois critères posés par la loi, dont l'absence de cessation des paiements, sont remplis ; il ne fait que cela. La situation est différente lorsqu'il examine un plan de cession : dans ce cas, il peut comparer plusieurs offres différentes. Il peut également être amené à étudier un plan de continuation si un tel projet est présenté. Dans ce cadre-là, le tribunal apprécie, à l'aune des trois critères que j'ai évoqués tout à l'heure (pérennité, emploi et désintéressement des créanciers) et qui ne sont pas les mêmes que ceux auxquels je viens de faire allusion, les perspectives.

Il convient néanmoins de ne pas se méprendre : les juges ne sont pas, aussi experts soient-ils, capables d'anticiper le comportement d'un dirigeant de fonds qui ferait le contraire de ce qui avait été prévu. Ils se font leur sentiment, à un instant précis, sur la capacité de l'entreprise, mais ils ne peuvent anticiper ni les conséquences de faits microéconomiques ou macroéconomiques sur la situation de l'entreprise, ni les réactions du fonds.

Le point que vous soulevez est très grave, même si je prends votre question avec bonne humeur : l'idée que vous puissiez, ou que l'on puisse, envisager la possibilité d'une collusion (je pèse mes mots) entre les juges, les organes de la procédure et les conseils, qui « s'arrangeraient entre amis », est complètement étrangère à mon expérience.

Je ne peux que m'inscrire en faux et de la façon la plus solennelle : je n'ai jamais constaté de telles pratiques.

Un journaliste de *Mediapart* que j'aime beaucoup, M. Laurent Mauduit, m'avait présenté, avant que je rejoigne le tribunal, plusieurs sujets dans des termes proches des vôtres, madame la rapporteure. Je lui ai promis, les yeux dans les yeux, que si je voyais cela, je ferais la chasse à ce type de pratiques. Dans les faits, je n'ai constaté aucune dérive de cette nature depuis douze ans que je suis juge au tribunal des activités économiques de Paris.

J'ajoute que le Procureur de la République est présent à chaque audience de procédure collective.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Vous dites que les juges ne peuvent pas anticiper le comportement d'un dirigeant qui ferait le contraire de ce à quoi il s'était engagé. J'ai quand même deux objections à cette affirmation. Tout d'abord, il y a des cas, qu'on ne peut pas détailler car nous ne sommes pas à huis clos, dans lesquels on sait que le fonds a déjà procédé à ce type de prédation et a déjà trahi ses engagements ; or la connaissance de ces pratiques n'empêche pas le tribunal d'accepter la reprise. Ensuite, vous laissez entendre qu'une fois la décision prise, on n'a pas les moyens de vérifier les engagements ni de sanctionner, le cas échéant. Est-ce bien cela ?

**M. Patrick Sayer.** Il m'est arrivé, dans le cadre d'une procédure collective, d'être confronté non à un fonds, mais à un entrepreneur qui s'intéressait bien davantage à son intérêt personnel qu'aux capacités de rebond de l'entreprise qu'il dirigeait. Lorsqu'il est revenu devant le tribunal pour présenter un plan pour une entreprise industrielle, mes collègues et moi y avons regardé à plusieurs fois compte tenu de son passé – le parquet, qui était présent, était complètement en phase avec nous – avant de prendre notre décision. Nous examinons très précisément le pedigree du fonds : si celui-ci a manqué à plusieurs reprises à ses engagements, il ne partira pas avec un avantage dans notre évaluation du critère relatif à la pérennité de l'entreprise.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Comment vous y prenez-vous pour faire respecter les engagements souscrits ? Mais peut-être n'avez-vous aucun moyen d'agir en la matière ?

**M. Patrick Sayer.** L'approche qu'ont les administrateurs des engagements souffre peut-être d'un prisme trop financier. Ce qui n'est en général pas respecté, ce sont les versements de dividendes – ce ne sont pas les dividendes liés aux actions, ce sont ceux qui permettent les remontées pour le désintéressement des créanciers.

Il est possible de solliciter le tribunal dans le cadre d'une requête en résolution du plan. C'est l'« arme atomique » dont dispose le tribunal, mais son utilisation implique que si le plan est résolu, la société a toutes les chances de revenir au redressement judiciaire, voire, peut-être assez vite, à la liquidation judiciaire. C'est donc une arme très dangereuse.

Dans l'état actuel du droit, je ne suis pas sûr que le tribunal possède de nombreux moyens de coercition contre un repreneur qui ne respecterait pas tel ou tel engagement. Si l'affaire tourne mal, le régime général de la responsabilité civile peut trouver à s'appliquer. Si une faute a été commise, elle est susceptible de relever de la responsabilité civile du fonds ou du dirigeant.

En revanche, dans le droit spécifique des entreprises en difficulté, codifié au livre VI du code de commerce, il n'existe pas d'autres instruments que la requête du commissaire à l'exécution du plan ou du parquet pour demander la résolution dudit plan.

— *L'audition est suspendue quelques instants pour reprendre à huis clos.* —

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Nous avons souhaité poursuivre l'audition à huis clos pour aborder un cas particulier, celui du fonds Mutares. Nous nous interrogeons sur certains repreneurs en série, que les tribunaux des activités économiques autorisent à acquérir des entreprises. Mutares a ainsi pu reprendre plusieurs entreprises françaises, alors que ses pratiques sont connues. Elles l'étaient déjà au moment de la cession de Lapeyre. Nous souhaitons comprendre comment une telle décision a pu être prise.

Le groupe Lapeyre se trouve dans une situation extrêmement mauvaise, alors que tel n'était pas forcément le cas au moment de sa reprise. Ce qui s'est passé depuis cinq ans n'a pas arrangé les choses, bien au contraire.

Pouvez-vous nous expliquer précisément comment a été prise la décision de cession de Lapeyre à Mutares ? Pourquoi avoir privilégié ce fonds au détriment des autres candidats, contre l'avis des douze comités économiques et sociaux (CSE) et de quatre cabinets d'entreprise, et malgré la fermeture prévue par Mutares de quatre usines ? À cette époque, le fonds avait déjà repris treize entreprises françaises : cinq avaient été placées en liquidation ou en redressement judiciaire et huit affichaient des résultats déficitaires.

**M. Patrick Sayer.** Je ne siégeais pas dans les formations de jugement de l'époque et, n'étant pas encore président, je n'ai même pas ouvert la procédure, ni directement ni indirectement par le biais d'un de mes délégués – dans un tribunal comme celui de Paris, les procédures préventives du livre VI sont ouvertes par des juges auxquels le président a donné délégation. Les délégués travaillent seuls, ils sont des juges indépendants et impartiaux, ils ne sont pas aux ordres du président – ce point est important.

Ce que je peux vous dire, je le tiens donc des différents jugements qui ont été rendus. Je ne prétends pas tout savoir.

S'agissant de la cession à Mutares, permettez-moi une petite nuance, madame la rapporteure : la société était déjà substantiellement mal en point. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux, mais je crois que les pertes étaient tout de même très significatives, de l'ordre de 50 millions d'euros (M€) pour un chiffre d'affaires qui avoisinait 600 M€. Des pertes équivalentes à 10 % du chiffre d'affaires annuel, ce n'est pas ce qu'on appelle une *prima donna*...

C'était là la première raison de la cession par le groupe industriel Saint-Gobain, plus que le recentrage industriel que certains ont mis en avant. Le groupe pensait qu'il n'arriverait pas à redresser la barre sans se heurter à de grosses difficultés. Il est souvent arrivé à Saint-Gobain de céder des filiales à des fonds d'investissement, mais jamais le groupe ne l'a fait en faisant un chèque aussi important. C'était le prix à payer pour faire faire le travail par d'autres. C'est leur liberté pleine et entière.

De ce que je comprends, à l'issue du processus, il restait assez peu d'offres qui étaient effectivement financées, autrement dit, capables de porter le projet. C'est un point important. À ma connaissance et selon le jugement, il y en avait trois.

L'une des offres, qui était soutenue par les salariés, n'était absolument pas financée – je me trompe peut-être, madame la rapporteure, mais c'est ce qui m'a été rapporté.

À l'issue du processus, Saint-Gobain a choisi un repreneur. L'intervention du tribunal n'a pas consisté, dans une quelconque complicité, à donner un blanc-seing, mais à obtenir que plusieurs engagements renforcés soient pris : la non-fermeture de sites ; la création d'une fiducie pour éviter – ce qui était à craindre – que le fonds s'empare des capitaux mis à disposition par Saint-Gobain à d'autres fins que l'intérêt social de l'entreprise.

Je rappelle que le ministère public – en la personne d'un très grand praticien, M. Stephen Almaseanu, qui était alors procureur au tribunal de commerce de Paris – a donné un avis favorable à l'homologation, car il considérait que la solution retenue était la plus à même de répondre aux critères fixés par la loi.

L'explication en vaut peut-être une autre, mais c'est celle qui m'a été donnée par plusieurs témoins de l'affaire – je vous invite à interroger également maître Bourbouloux, qui est la mieux à même de connaître du sujet, et maître Rousselet (cabinet Abitbol-Rousselet), qui a été nommée ensuite. La période qui a immédiatement suivi la covid-19 a été meilleure que prévu pour l'entreprise. Alors qu'il était indispensable de procéder à certaines fermetures pour rétablir la rentabilité de l'entreprise, – parce que la baisse de chiffre d'affaires était significative, avant même la reprise par Mutares, – cela n'a pas été fait. Encore une fois, comme je vous le disais tout à l'heure, le tribunal n'y est pour rien : il n'est plus impliqué à ce stade. Il a imposé que des engagements soient pris en audience publique, mais il n'a pas la capacité d'agir pour sanctionner la façon dont la société est gérée. De mon point de vue, il serait d'ailleurs très dangereux que les juges deviennent gestionnaires à la place des gestionnaires. Des engagements sont pris dans un cadre fixé par la loi ; ensuite, les affaires suivent leur cours.

La seule intervention du tribunal a consisté à homologuer le protocole de conciliation à la condition que des engagements renforcés soient pris. Point très important, ce n'est pas le tribunal qui a choisi Mutares ; il a validé le protocole, qui a été décidé par Saint-Gobain et Mutares en présence du conciliateur. Ni le délégué du président, ni le tribunal ne sont intervenus dans la formalisation de l'accord de conciliation.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Je me permets de vous répondre, car je connais bien le dossier. Il n'était pas nécessaire que les offres soient financées, puisque Mutares est arrivé avec quelques millions d'euros seulement. Vous savez très bien que l'objectif de Mutares était de vider la trésorerie, qui était de 240 M€. Leur projet reposait notamment sur un *lease-back* (c'est-à-dire la vente des murs), contrairement au projet de reprise par les salariés. Vous dites que celui-ci n'était pas financé... mais celui de Mutares ne l'était pas davantage.

Par ailleurs, les frais de conseil ont été absolument exorbitants pendant cinq ans et les frais de gestion (*management fees*) hallucinants, ce qui a vidé la trésorerie – il n'y a plus rien. Tout cela était prévisible, puisque Mutares avait déjà fait la même chose à plusieurs reprises en mettant en faillite des entreprises. Il est donc ahurissant qu'une telle décision ait été prise par le tribunal de commerce, d'autant qu'elle a été déterminante.

Alors, je vous le concède, le procureur aurait pu faire appel. Quoi qu'il en soit, à l'époque où la décision est prise, cela me semble quand même extrêmement choquant.

Quant à la fiducie, tout le monde savait qu'elle était limitée à trois ans et qu'à l'issue de ce délai, Mutares allait inévitablement finir de vider la trésorerie en mettant la main sur ce qui avait été sauvé pendant ces trois ans. Tout cela était vraiment cousu de fil blanc !

Vous faites valoir qu'il n'y avait pas d'offre alternative financée. Mais il y en avait, et elle n'était pas moins viable que celle de Mutares. Il existait encore une autre possibilité : un plan social en bonne et due forme, qui aurait au moins permis aux salariés de partir à des conditions à peu près correctes, ce qui ne sera pas le cas désormais. Les salariés ont d'ailleurs des regrets à cet égard.

Le projet alternatif ne pouvait pas être pire que celui de Mutares, compte tenu de ce qu'on savait à l'époque. En tout état de cause, il était toujours possible de refuser toutes les offres. Je me permets de vous relancer, car il s'agit pour moi d'un cas d'école. Comment a-t-on pu en arriver là ?

**M. Patrick Sayer.** Je ne vais pas essayer de défendre quoi que ce soit. Du point de vue du tribunal, il n'y avait pas d'alternative eu égard à la loi. Ce n'est pas le tribunal qui a fait le choix. J'insiste, c'est une procédure amiable et non une procédure collective : saisi d'un protocole de conciliation entre un cédant et un repreneur, le tribunal, dans les fonctions qui sont les siennes, n'a fait que vérifier si les conditions posées par le protocole respectaient la loi. Je ne sais plus quelle était la durée de la fiducie ; on peut considérer qu'elle était trop courte. On peut aussi réécrire l'histoire et se dire : « *Si ça avait été un autre, ça aurait été meilleur.* ». Franchement, on n'en sait rien...

Toujours est-il que le tribunal n'a pas choisi : c'est Saint-Gobain qui l'a fait. Ne déplaçons pas la responsabilité du cédant vers le tribunal, madame la rapporteure. Ce dernier s'est borné à s'assurer que le protocole respectait les termes de la loi.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Le PDG de Saint-Gobain nous a dit que l'homologation par le tribunal de commerce était en quelque sorte un « feu vert ».

**M. Patrick Sayer.** Je veux bien qu'on refasse l'histoire et j'ai le plus grand respect pour cette société que j'ai connue dans une vie antérieure, mais c'est la société qui a pris sa décision ; pour le rendre opposable aux tiers, c'est elle qui a demandé l'homologation du protocole de conciliation au tribunal. Celui-ci a imposé des conditions supplémentaires pour défendre davantage la pérennité de l'entreprise et l'intérêt des salariés, mais il n'avait en aucune façon la possibilité de choisir.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Auriez-vous pu refuser l'homologation ?

**M. Patrick Sayer.** La loi est la loi et vous êtes le législateur. Mais il y a une question que l'on peut se poser : la procédure de conciliation est-elle adaptée à ce type de situation ?

Je vous donne une opinion personnelle qui n'est pas forcément celle de mes collègues. La procédure de conciliation est faite pour trouver une solution dans les cas où il y a un débiteur et des créanciers. On peut s'interroger sur le fait d'utiliser cette mécanique pour la cession d'une entreprise réputée *in bonis*, parce que soutenue par son principal actionnaire, mais qui présente des fragilités. Si j'avais eu le choix à l'époque, je pense que je l'aurais fait, malgré une certaine répugnance.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Dans quels cas pouvez-vous refuser une homologation ?

**M. Patrick Sayer.** Les critères d'homologation sont au nombre de trois : d'abord, le débiteur ne doit pas être en état de cessation des paiements. C'est un critère qui joue très fréquemment. Sans entrer dans des cas d'espèce, on voit souvent des gens nous présenter des protocoles avec un débiteur qui n'est pas en état de cessation des paiements parce qu'à l'instant *T*, son actionnaire lui fait une avance. L'argent peut aller indifféremment de la poche droite à la poche gauche, donc il importe de regarder la réalité de l'ensemble. Je reviendrai tout à l'heure sur la question de la participation des salariés à ce type de décision. En l'occurrence, dans l'affaire Mutares, dans la mesure où la cession portait sur une holding, le tribunal a considéré que les salariés n'avaient pas accès à l'audience d'homologation – la procédure de tierce opposition qu'ils avaient engagée a été jugée irrecevable en raison de leur qualité. Le droit français s'intéresse surtout à l'autonomie de la personne morale. Or, pour nous, il est très important de considérer le groupe. Si on l'avait fait, on aurait permis évidemment aux salariés d'être présents, puisque si la holding ne comptait que cinq salariés, le groupe en employait plusieurs milliers. Dans les procédures collectives, les salariés sont présents, parce qu'on considère le groupe dans son ensemble, tandis que dans les procédures amiables, on n'examine que la société visée par la procédure de conciliation. Il y a peut-être là matière à évolution.

Outre le critère primordial de l'absence de cessation des paiements, le tribunal doit s'assurer de la pérennité de l'activité. Ce souci a conduit mes collègues à ajouter des garde-fous.

Enfin, troisième critère qui ne jouait pas pour Mutares, l'accord ne doit pas porter atteinte aux intérêts des créanciers non signataires. En l'espèce, il n'y avait pas de créanciers, puisque toutes les pertes étaient financées en compte courant par Saint-Gobain.

Il y a la loi et il y a la pratique. Dans le cas de Mutares – encore une fois, je n'y étais pas –, les salariés ont été non pas entendus à l'audience, mais reçus par le président et par celui qui a tenu la présidence de l'audience. Récemment, dans l'affaire du groupe d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) Colisée, le tribunal, alors qu'il n'avait pas à le faire sur le plan juridique, a permis aux salariés de s'exprimer à l'audience, dans un cadre contradictoire. Parfois, on outrepassa la loi : le tribunal n'y était pas tenu, mais il l'a fait. Dans l'affaire Lapeyre, les salariés ont été reçus en amont de l'audience.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Dans cette affaire, les salariés n'ont pas pu disposer des informations relatives à l'accord de cession, à la différence des offres concurrentes. Peut-on envisager un renforcement du droit d'information des salariés ?

**M. Patrick Sayer.** Il faut être conscient de ce que nous faisons.

J'ai conservé un seul mandat en dehors de mes fonctions de président du tribunal : je suis administrateur de la société Valeo. Trois représentants des salariés siègent au conseil d'administration et il n'y a jamais eu de difficultés ou d'éventuelles fuites. Ce n'est pas sans difficulté pour lesdits salariés, car ils peuvent être informés dans ce cadre de fermetures d'ateliers ou de sites, mais cela s'est toujours bien passé.

Je ne dis pas que cela se passerait nécessairement mal. Mais lorsque l'ensemble des salariés, pas simplement les représentants d'un corps constitué, sont informés des détails d'une situation, les risques de fuite sont plus importants.

Dans l'affaire Lapeyre, tout le monde savait bien que la société n'allait pas bien, donc je pense que cela n'a pas changé grand-chose.

Cependant, j'ai rappelé en préambule une difficulté dans la culture française : lorsqu'une société entre dans un cadre préventif, tout d'un coup, tout dérape ; il y a parfois des accords qui devraient être jugés *contra legem* ; des gens prétendent que c'est un cas de défaut – cela ne devrait pas être recevable, mais c'est délicat, si bien que, lorsque des créanciers étrangers imposent un cas de défaut, nous n'avons jamais essayé d'opposer le caractère de loi de police, si j'ose dire, des dispositions françaises par rapport aux dispositions étrangères.

Mais en l'état de la culture française, quand une société annonce qu'elle est l'objet d'une procédure confidentielle, les difficultés s'accroissent. Il faut mettre en balance la légitime information des salariés et les risques de possibles fuites dès lors qu'un grand nombre de personnes sont informées – c'est aussi simple que ça.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** À chaque fois, on nous explique : « *Cela a été repris par un fonds prédateur, on le savait bien, mais c'était la seule possibilité.* » Mais on ne laisse pas souvent aux salariés la possibilité de monter un projet solide, parce qu'ils n'en ont pas le temps, parce qu'ils sont prévenus au dernier moment, lorsqu'une conciliation a eu lieu ou que l'entreprise est déjà en redressement. Ensuite, on leur oppose que leur dossier n'est pas solide, pas financé. Évidemment, ils n'ont eu que quelques jours pour le finaliser. Que peut-on faire pour y remédier ? Vous avez commencé à répondre en suggérant de les impliquer davantage, y compris dans une procédure de conciliation. Comment faire en sorte que les représentants des salariés aient davantage le temps et les moyens de monter un projet solide, susceptible d'être retenu par le tribunal ?

**M. Patrick Sayer.** J'ai une petite nuance avec vous, madame la rapporteure. En plan de redressement, il peut s'écouler jusqu'à dix-huit mois. Qu'on ne vienne pas me dire que les candidats potentiels, qui ont tous accès à la même information – c'est une règle absolue – ne peuvent pas présenter un plan de redressement.

En procédure confidentielle, la société commettrait un délit d'entrave si elle ne donnait pas un minimum d'informations au moment du projet de cession. En l'occurrence, je crois que l'information a été donnée. Je ne peux pas refaire une histoire dont je n'ai, au surplus, pas été témoin, madame la rapporteure. La reprise de Lapeyre par les salariés aurait-elle été une meilleure solution ou une moins bonne ? Peut-être.

**M. le président Emmanuel Mandon.** Pouvez-vous nous présenter rapidement vos propositions, sachant que vous pourrez les compléter par écrit ?

**M. Patrick Sayer.** Ces propositions se déploient selon cinq axes principaux :

a) La Chancellerie travaille actuellement sur un projet de simplification du livre VI du code de commerce. Ce livre n'est pas parfait et votre rapporteure a certainement repéré des « trous dans la raquette ».

Un projet de loi d'habilitation devrait vous être soumis d'ici la fin de l'année. Je ne suis pas là pour m'exprimer à la place de la Chancellerie, mais sachez que le code, qui comptait en 1807 une centaine de pages, est devenu complètement illisible, notamment à cause de renvois dans tous les sens. Or les justiciables, les professionnels et les salariés auraient intérêt à comprendre les arcanes des procédures.

Tout le monde a d'ailleurs intérêt à cette simplification. J'exhorte donc la représentation nationale, le moment venu, à s'en saisir. Cette réforme est très attendue par tous ;

b) C'est un point qui peut paraître technique, mais il serait utile de travailler sur les questions de transparence. La directive Insolvabilité III, qui vient d'être adoptée, consacre un de ses titres au *prepack cession*. Ce mécanisme permet, lorsqu'une société est manifestement dans l'incapacité de vivre dans le cadre d'un redressement judiciaire, de prévoir en amont une possibilité de cession de l'activité, qui s'accompagne d'efforts de la part des créanciers. Cela supposerait néanmoins d'intéresser toutes les parties prenantes. La représentation nationale pourrait s'assurer que toutes les exigences de transparence nécessaires sont satisfaites.

**Mme Aurélie Trouvé, rapporteure.** Qu'entendez-vous par là ?

**M. Patrick Sayer.** Le texte encadre le fonctionnement de ces *prepack cession*, mais il arrive que des textes européens ne présentent pas toutes les garanties bienvenues. Je serais ravi de vous retrouver, madame la rapporteure, mais je ne voudrais pas que l'on vienne ensuite nous reprocher que la cession d'une société dans le cadre d'un *prepack cession* n'ait pas été faite avec toutes les diligences et toute la transparence nécessaires... Je vous invite donc à y regarder de près ;

c) La séparation des pouvoirs devrait m'interdire de le dire, mais la représentation nationale, après avoir résisté – dans un premier temps, l'amendement gouvernemental avait été rejeté, – a décidé de soustraire les Urssaf à leur obligation de publication des privilèges. C'est très regrettable – pardon de le dire avec une telle gravité... – car la publication des privilèges était essentielle aux rapports de confiance entre les acteurs de la vie économique. Pour nous, elle est aussi l'un des signaux faibles qui nous permettent d'inviter à un entretien de prévention des sociétés qui commencent à ne pas payer leur part salariale, ce qui est très grave. Je l'ai dit, nous conduisons trois mille entretiens par an. Nous sommes désormais privés de ce signal faible, pourtant essentiel. C'est très grave ;

d) L'expérimentation du « tribunal des activités économiques », – je ne suis pas sûr que le nom soit judicieux, « tribunal de commerce », c'était très bien et cela se traduit mieux, – prévue pour quatre ans, arrivera à son terme à la fin de l'année 2028 et comporte deux volets.

Le premier concerne l'extension des compétences aux agriculteurs, aux associations et aux sociétés civiles. Cela se passe très bien – je n'ai pas le temps de développer. On pourrait même envisager d'élargir encore la compétence des tribunaux puisque, à l'heure actuelle, celle-ci vaut pour les procédures collectives et non pour les contentieux. Cela nous oblige dans certains cas à « découper les contentieux » – c'est une perte de temps pour tout le monde.

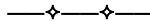
En revanche, l'autre volet qui concerne la contribution *pour* la justice économique – qui est, en réalité, une contribution *de* la justice économique – pose une double question : la première porte sur la gratuité ou non de la justice.

Ce débat légitime n'a pas été tranché au bon niveau. La seconde concerne les modalités de calcul, qui sont aberrantes. J'ai déjà fait passer des notes à ce sujet, je pourrai, le cas échéant, vous les transmettre. Il faut absolument revoir ces modalités dans la perspective de la généralisation à l'ensemble des tribunaux de commerce des dispositions contenues dans la loi ayant autorisé l'expérimentation.

Pour conclure, je ne suis ni pour ni contre les fonds d'investissement. La réalité est que nous en avons cruellement besoin, car nous manquons d'argent pour financer nos entreprises, seules garantes de nos emplois. Il faut néanmoins les encadrer pour se prémunir de leur comportement prédateur.

**M. le président Emmanuel Mandon.** Je vous remercie pour ces échanges très intéressants.

*La séance s'achève à dix heures quarante.*



**Membres présents ou excusés**

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

Réunion du jeudi 16 avril 2026 à 9 h 00

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