

RESTRUCTURING : ANTICIPER LES DIFFICULTÉS POUR PRÉSERVER L'ENTREPRISE



THOMAS GAGOSSIAN
Avocat associé chez BBLM Avocats

Cabinet indépendant implanté à Marseille, Aix-en-Provence et Paris, BBLM Avocats rassemble une quinzaine d'associés et une cinquantaine d'avocats, couvrant ainsi quatorze spécialités du droit des affaires. Au sein de la structure, Thomas Gagossian co-anime une équipe dédiée au restructuring, composée de cinq professionnels. Aguerri aux dossiers complexes — à l'instar de ceux des groupes Bourbon, Maranatha, Hopps Group, San Marina ou Minelli —, il accompagne les entreprises confrontées à des mutations ou à des défaillances, ainsi que les repreneurs dans leurs projets d'acquisition en contexte distressed. Selon lui, le succès d'une restructuration repose fondamentalement sur l'anticipation, la négociation et le déploiement opportun des outils juridiques.

Pourquoi est-il important d'agir le plus tôt possible lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés ?

En matière de restructuring, le facteur temps s'avère crucial. La précocité du diagnostic et la célérité du traitement conditionnent directement le succès de l'opération. La psychologie du dirigeant — légitimement enclin à explorer par lui-même diverses options et à mobiliser l'ensemble des leviers à sa disposition — est parfaitement compréhensible, mais l'arbitrage intervient trop souvent tardivement.

Nous sommes régulièrement confrontés à des situations où malgré l'obtention d'un accord, sa pérennité est compromise à court terme rendant, de fait, inéluctable l'ouverture d'une procédure collective. L'anticipation s'impose comme un impératif. L'isolement du chef d'entreprise doit être rompu : plus l'accompagnement est initié en amont, plus les chances de retour à la viabilité se trouvent maximisées.

“Plus l'accompagnement est initié en amont, plus les chances de retour à la viabilité se trouvent maximisées.”

Quelle est la valeur ajoutée d'un cabinet comme BBLM dans ce type de dossier ?

Notre valeur ajoutée repose fondamentalement sur la transversalité de nos compétences. Le traitement d'un dossier de restructuring requiert fréquemment une expertise complémentaire en droit des sociétés, fiscalité, droit social, droit de la concurrence ou contentieux. Notre organisation interne nous permet de mobiliser rapidement les expertises requises au sein d'une équipe pluridisciplinaire ad hoc. BBLM conjugue ainsi une qualité de service comparable à celle des grandes structures internationales avec, en plus, la réactivité et la flexibilité propres aux

cabinets indépendants. De surcroît, beaucoup de nos avocats ont forgé leur expérience au sein de firmes de premier plan, souvent à l'échelle internationale, ce qui nous permet de délivrer une haute technicité juridique tout en demeurant au plus près des impératifs opérationnels de nos clients.

Les procédures amiables constituent-elles aujourd'hui la meilleure alternative, la meilleure voie, pour traiter les difficultés d'une entreprise ?

Les voies amiables demeurent incontestablement à privilégier : ce sont la première chance de réussite. Les mécanismes du mandat ad hoc et de la conciliation permettent de trouver des solutions efficaces, avant que le recours à une procédure collective ne s'impose.

Au cours d'une telle démarche, le dirigeant conserve la maîtrise du processus. Il détermine le périmètre des négociations, sélectionne les parties prenantes invitées à la table des

discussions et circonscrit les problématiques à traiter. Dans ce type de procédure, l'implication de l'ensemble des créanciers ou partenaires n'est pas automatique. Le chef d'entreprise demeure l'architecte de sa stratégie juridique, financière et opérationnelle, préservant ainsi sa liberté d'action tout au long des pourparlers.

Qu'est-ce qui caractérise une négociation réussie ?

L'efficacité d'une négociation procède avant tout d'un diagnostic rigoureux de la situation de l'entreprise. Il convient non seulement de comprendre l'origine des déséquilibres, mais aussi de mesurer objectivement les facultés réelles de rebond à court et moyen termes.

À titre d'illustration, si une structure s'avère incapable d'honorer ses engagements financiers dans un délai de vingt-quatre mois, il sera inutile de formuler des propositions d'aménagement de la maturité de la dette déconnectées de la réalité. Une vision lucide des capacités d'action et des objectifs visés est indispensable.

Dans un second temps, l'enjeu consiste à faire converger les créanciers vers cette analyse. Bien que l'exercice soit complexe et exigeant, le consensus doit se baser sur des données objectives et une stratégie clairement définie. À cet égard, le sang-froid, l'adaptation et l'expérience du négociateur constituent des facteurs clés de succès.

Vous accompagnez également des repreneurs. Quel rôle jouent-ils dans ces situations ?

L'accompagnement des candidats à la reprise constitue un pilier majeur de notre pratique. Notre positionnement se concentre principalement sur le conseil aux entreprises en difficulté et aux repreneurs et, dans une moindre mesure, sur la défense des créanciers institutionnels. C'est dans l'ADN même de notre structure.

Dans le cadre de procédures collectives, la reprise s'impose fréquemment comme une issue salvatrice. Elle garantit la pérennité de l'activité, la sauvegarde des emplois et la préservation de savoir-faire industriels et commerciaux qui, à défaut, disparaîtraient. La contribution du repreneur n'est donc pas seulement financière : il participe à la continuité économique de l'entreprise.

Nos interventions sur des dossiers d'envergure nationale — tels que Bourbon, Maranatha, San Marina ou Minelli — illustrent parfaitement cette réflexion : au-delà de la singularité de chaque



“La clé de voûte de cette discipline demeure le maintien de l'activité économique, la sauvegarde de l'emploi et la pérennité du tissu productif.”

crise, l'objectif reste pour tous, la recherche de la solution juridique la plus adaptée à la réalité économique de l'entreprise concernée.

Le cadre juridique français est-il aujourd'hui adapté aux enjeux économiques auxquels les entreprises sont confrontées ?

Le corpus législatif français régissant les entreprises en difficulté s'avère d'une grande qualité. Le cadre normatif a connu ces dernières années des mutations substantielles, avec notamment la transposition en 2021 de la directive européenne (UE) 2019/1023. À cet égard, l'introduction des « classes de parties affectées » s'est révélée être un instrument particulièrement utile dans la résolution des restructurations complexes. Cette évolution a en effet permis d'apporter davantage d'efficacité dans l'obtention

d'accords majoritaires entre les parties prenantes, grâce à des outils transactionnels plus adaptés aux restructurations importantes. Dans certains dossiers, cela a constitué une avancée significative.

Si des optimisations demeurent toujours envisageables — grâce notamment aux propositions régulières des praticiens au sein des instances doctrinales et professionnelles —, ce droit est vivant et fait preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux réalités économiques. Le cadre actuel est solide : quand ses outils sont mis en œuvre à bon escient, il offre des solutions très satisfaisantes.

La clé de voûte de cette discipline demeure le maintien de l'activité économique, la sauvegarde de l'emploi et la pérennité du tissu productif. L'enjeu dépasse la seule problématique financière : il s'agit de préserver des structures viables, de sanctuariser des compétences et de favoriser l'émergence de projets de reprise. Notre conviction intime est qu'il n'existe pas de modèle standardisé. Chaque entité se caractérise par son histoire, ses contraintes intrinsèques et son écosystème partenarial. Chaque dossier requiert, par conséquent, une approche sur mesure. C'est précisément cette flexibilité qui démontre aujourd'hui la pertinence et le succès des procédures amiables et collectives françaises. ✕