



A LA UNE



LE CRA AU CHEVET DES ENTREPRISES FRAGILISÉES



Resté très actif durant la période de confinement en organisant des conférences en ligne ouvertes à tous, le CRA met ses troupes – 240 délégués dans toute la France – en ordre de bataille pour être en position d'accompagner demain les transactions sur le terrain. Appelant

cédants comme repreneurs à faire preuve de solidarité et de compréhension dans leurs exigences, Bernard Fraïoli, son président, se veut notamment un allié solide au chevet des dirigeants d'entreprises fragilisées. De la recherche d'un partenaire financier minoritaire à l'adossement pur et simple en passant par la recherche du repreneur individuel providentiel, le CRA veut jouer plus que jamais son rôle de facilitateur en mettant ses délégués et son réseau d'experts au service des futurs cédants.

BERNARD FRAÏOLI, PRÉSIDENT DU CRA

« Le cédant et le repreneur ont besoin l'un de l'autre pour trouver le deal équitable »

Comment le CRA et ses 170 délégations ont-ils vécu la période de confinement ?

Le CRA a continué à assurer une continuité de service et est resté accessible durant les deux mois du confinement. Grâce aux outils de communication interne et externe mis en place, nous avons pu garder le lien avec les cédants et les repreneurs, et faire en sorte que la plupart de nos groupes de repreneurs continuent de se réunir sous forme de visioconférence.



A LA UNE

Vous avez également pris l'initiative d'organiser des conférences en ligne sur les conséquences de la crise. Comment ont-ils été accueillis ?

En plus des webinaires réservés à nos adhérents, nous en avons organisé d'autres ouverts à tous, pour essayer d'apporter des réponses aux questionnements et aux inquiétudes légitimes de l'écosystème de la transmission. Ils ont eu beaucoup de succès avec des affluences autour de 500 participants.

En région, quelles sont les remontées de vos délégations sur les dossiers en cours ?

Nos 240 délégués sont restés sur le pont pendant cette période difficile pour assurer l'accompagnement de leurs filleuls, cédants et repreneurs. A l'exception de quelques négociations très avancées qui ont pu aboutir, avec par exemple une signature à distance pour l'un de nos adhérents, les autres ont marqué une pause à l'initiative des repreneurs qui attendent d'y voir plus clair. Mais indicateur intéressant, nous avons continué à enregistrer un flux d'adhésions de repreneurs, signe que le marché n'est pas bloqué et que la période qui s'ouvre offrira des opportunités aux acquéreurs.

Reste que l'attentisme est aujourd'hui total du côté des cédants. Comment les choses vont-elles se décanter ?

La crise va impacter de façon très différente les entreprises, en fonction du secteur sur lequel elles évoluent, de leur modèle économique ou encore de leur structure financière plus ou moins solide. Pour des entreprises entrées dans la crise avec une trésorerie confortable et évoluant dans un secteur qui va redémarrer rapidement, la crise n'aura été qu'une parenthèse coûteuse. Pour d'autres, qui étaient en phase de développement avec de gros investissements et des trésoreries tendues, la crise va les fragiliser fortement car leur dette va être alourdie par le PGE, leur structure financière se trouvant très dégradée. Les cédants qui le pourront vont décaler d'un an et demi à deux ans leur projet de cession. Mais pour ceux qui sont rattrapés par l'âge ou n'auront pas la force d'affronter une possible période de récession, se posera la question d'accepter de vendre moins cher tout de suite plutôt que prendre le risque d'une dégradation de la situation à horizon d'un ou deux ans.

Ces entreprises fragilisées mais saines, comment le CRA entend-il les prendre en compte ?

Le CRA veut être au chevet de ces entreprises fragilisées mais à potentiel pour éviter qu'elles ne viennent grossir le nombre des défaillances d'entreprises en France. C'est donc en amont de la procédure judiciaire qu'il faut intervenir en accompagnant les dirigeants dans une recapitalisation auprès d'un partenaire financier, la recherche d'un repreneur personne physique ou l'adossement à un concurrent plus solide. C'est dans une période délicate comme celle-là que le dirigeant a besoin d'être accompagné. Le cédant et le repreneur ont besoin l'un de l'autre pour trouver le deal équitable. Cela pourra passer par l'ajustement du prix au travers d'un earn-out, l'arrivée d'un repreneur minoritaire dans un premier temps ou encore l'établissement d'un business plan réaliste. Les nouvelles situations auxquelles nous allons être confrontés vont demander beaucoup de solidarité entre cédants et repreneurs et le CRA, qui

n'intervient pas dans les négociations, aura néanmoins un rôle important à jouer en tant que facilitateur.

Nous sortons tout juste du déconfinement. S'agissant du marché de la transmission, comment voyez-vous la reprise se dessiner ?

On est devant une formidable incertitude s'agissant de la relance de la consommation, des nouveaux comportements des entrepreneurs comme des salariés ou encore de la vigueur du plan de relance élaboré par le gouvernement. On ne sait pas comment va s'organiser la solidarité de l'Etat, des fournisseurs, des banques et si certaines aides seront revues à la hausse pour aider les petites entreprises. Mais ce n'est pas parce qu'on est devant une avalanche de points d'interrogation qu'il faut arrêter de se projeter. Une chose est certaine, l'accompagnement des cédants comme des repreneurs va prendre toute son importance. Pour les premiers, va se poser la question du bon moment pour vendre et de la façon de s'y préparer. C'est tout l'enjeu du programme « Futur cédant » que nous avons élaboré et qui a pour objectif de définir la meilleure feuille de route pour le cédant. Quant aux repreneurs, ils vont devoir faire preuve de beaucoup de prudence et de discernement dans l'analyse de leurs cibles. C'est ce que j'appelle les due diligence « au carré ». Sur le terrain, nos délégués seront plus que jamais aux côtés des repreneurs pour les aider à passer l'entreprise au scanner et favoriser cet esprit de dialogue et de solidarité dans les discussions avec les cédants.

Le 2 avril dernier devaient se tenir les Rendez-vous du Repreneuriat, suite logique des Trophées CRA de la reprise. Une nouvelle date a-t-elle été arrêtée ?

Absolument, l'événement est reporté au 29 mars 2021. Après 12 éditions des Trophées CRA de la reprise, nous avons souhaité donner toutes ses lettres de noblesse au terme « Repreneuriat ». En faisant la promotion de ce mot, nous souhaitons récompenser des repreneurs individuels méritants qui prennent des risques pour donner un second souffle – et de la vitesse – à des entreprises existantes. Les Rendez-vous du Repreneuriat, auxquels nous convions tous les acteurs de l'écosystème de la transmission, sont une façon de rendre hommage à ce modèle économique vertueux qui contribue à pérenniser les savoir faire et les emplois sur les territoires.

“ Le CRA veut être au chevet de ces entreprises fragilisées mais à potentiel pour éviter qu'elles ne viennent grossir le nombre des défaillances. ”

Bernard Fraïoli, Président du CRA.