

LE FIGARO

« Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge mérité » - La Fontaine



LE FIGARO ENTREPRENEURS
LA TRANSMISSION FAMILIALE
D'ENTREPRISES : MODE D'EMPLOI
NOTRE CAHIER SPÉCIAL



JEAN-MARIE ROUART
« IL FAUT S'OPPOSER
AU FRANGLAIS QUI NOUS
ENVAHIT ! » **PAGE 18**

LES RÉPUBLICAINS
La droite cherche son chef à l'Assemblée **PAGE 6**

PROCHE-ORIENT
À Ramallah, l'Autorité palestinienne traverse une crise sans précédent **PAGE 10**

ENSEIGNEMENT
Médecine : une réforme pour « diversifier » les profils **PAGE 11**

LAÏCITÉ
Islam en France : les 35 propositions de l'institut Thomas More **PAGE 12**

CINÉMA
« La Belle Époque », deuxième film de Nicolas Bedos **PAGE 30**

30 ANS DE LA CHUTE DU MUR DE BERLIN
En Roumanie, le sanglant coup d'État des gorbatchéviens **PAGES 16 ET 17**

CHAMPS LIBRES
• La tribune de Maxime Tandonnet
• La chronique de Bertille Bayart
• L'analyse d'Armelle Bohineust **PAGES 18 ET 19**

FIGARO OUI FIGARO NON
Réponses à la question de mardi :
L'offre de coopération d'Emmanuel Macron à la Chine peut-elle porter ses fruits ?

OUI 49% NON 51%
TOTAL DE VOTANTS : 16308
Votez aujourd'hui sur lefigaro.fr
Êtes-vous favorable à l'instauration de quotas pour l'immigration économique en France ?

ILLUSTRATION : FABIEN CLAIREFOND

Immigration: Macron affiche son réalisme

Fluidification de l'immigration économique via des quotas, délais d'accès à l'aide médicale : le président de la République veut mettre à plat la politique française d'immigration.

Le président de la République durcit le ton. Très attendu sur les questions d'immigration, le gouvernement présentera ce mercredi une vingtaine de mesures en comité interministériel réuni à Matignon. Selon

le premier ministre, celles-ci se veulent équilibrées. Pour le contrôle des flux, les reconduites à la frontière doivent être rendues plus effectives. Et l'attribution de visas, plus contrôlée. Le gouverne-

ment se dit prêt à assumer une politique migratoire de travail, avec des quotas régulant les arrivées économiques. En revanche, il entend serrer la vis sur l'attribution de deux prestations. Il devrait annoncer,

d'une part, une période de carence de trois mois pour l'aide destinée aux demandeurs d'asile. Il promet, d'autre part, de faire la chasse aux « abus » qui concernent l'aide médicale d'État (AME).

➔ **LA MAJORITÉ S'ACCOMMODE DES PROPOSITIONS DU GOUVERNEMENT**
➔ **UN RAPPORT CHOC. POINTE LES DÉRIVES DE L'AIDE MÉDICALE D'ÉTAT**
➔ **DES PATRONS PLUTÔT FAVORABLES AUX QUOTAS**
PAGES 2 À 5 ET L'EDITORIAL



L'opération de séduction de la France en Chine
En visite d'État à Shanghai et à Pékin, Emmanuel Macron déploie des trésors d'ingéniosité pour tenter de séduire Xi Jinping. Cela ne se traduit pas par des effusions, mais les deux hommes se seront vus quatre fois en trois jours. **PAGE 8**

Le plan du patron d'Air France-KLM pour doper les profits du groupe

Ben Smith, directeur général du groupe depuis septembre 2018, veut en doubler la rentabilité d'ici à 2024. La compagnie Air France, mal en point, a pour mission de dégager 900 millions d'euros de profits en plus d'ici à cinq ans, notamment grâce à une meilleure organisation et à une optimisation de sa flotte d'avions. Le climat social apaisé doit être un atout pour y parvenir. **PAGES 22 ET 23**

EDITORIAL par Vincent Trémolet de Villers vtremolet@lefigaro.fr

L'importance d'être constant

Il est des mots que l'on lance comme des boîtes de flipper et soudainement toutes les lumières s'allument. Prenez par exemple « quota » : il suffit, en matière d'immigration, de le prononcer et la gauche morale clignote, la droite vibre d'enthousiasme, le RN riposte : « Quota zéro ! » Bingo ! Partie gratuite ! Telle est, une fois encore, l'habileté sémantique d'Emmanuel Macron. Comme hier Nicolas Sarkozy, le chef de l'État sait la puissance du verbe, la force du mot juste. Les quotas installent immédiatement la notion de régulation, donc de maîtrise. Or, sur l'immigration, l'opinion publique considère dans sa très grande majorité que l'État ne maîtrise plus rien. Qu'il habilite son impuissance du beau mot « d'accueil ». Établir des quotas, c'est reprendre la main, choisir qui entre et qui sort : ne plus subir. Gouverner. Si l'on regarde les choses de plus près, le message malheureusement se brouille : il s'agit ici d'immigration économique, c'est-à-dire entre 10 % et 15 % de l'immigration totale. Cette décision a pour objet de faciliter l'obtention de visas plutôt que de la réduire. Elle fut prise par Nicolas Sarkozy en 2006, puis abandon-

née, du fait de son inefficacité, quelques années plus tard. Dans ce paquet, d'autres mesures tendent à réduire le « tourisme médical », à rendre au droit d'asile sa première fonction. Intentions louables mais fragiles. Pour la politique d'immigration, la constance prime le constat : il faut compter, en effet, avec la force d'inertie de l'administration, les obstacles de procédures, la politique de l'émotion, l'intimidation morale pratiquée par les agents de la société diversitaire, les petits renoncements. Cette impression décourageante de labourer la mer. Et pourtant, à force d'être réduite aux discours et aux incantations, la réalité de l'immigration en France prend un tour tragique : communautarisme, séparatisme, archipelisation. Tout le monde y perd. Sous nos yeux, la République se démembrer. Les Français sont inquiets. Ils n'attendent ni discours, ni débat mais un État qui tienne, sans trembler, la poignée de la porte.

Des senteurs d'ailleurs

Papier d'Arménie®
PARIS DEPUIS 1885

FABRIQUÉ ARTISANALEMENT À PARIS
EN VENTE DANS TOUTES LES BONNES MAISONS
www.papierdarmenie.fr

M 00108 - 1108 - F - 2,80 €

CHRISTINE PIÉDALU

Baudelet Environnement, qui a été créé en 1964, a engagé le passage du flambeau à la troisième génération. Depuis février 2018, Caroline Poissonnier-Bryla, 35 ans, et son frère Jean-Baptiste Poissonnier, 32 ans, ont pris la direction générale du groupe de traitement et valorisation des déchets (140 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018). En 1982, le grand-père et fondateur, Jean Baudelet, a cédé son fauteuil de PDG à son gendre, Bernard Poissonnier, tandis que sa fille, Catherine Poissonnier, directrice administrative et financière, prend peu à peu de la distance.

La nouvelle configuration n'était pas gagnée d'avance. Si Jean-Baptiste Poissonnier, ingénieur, avait toujours voulu prendre la suite, Caroline Poissonnier-Bryla, diplômée d'école de commerce, se montrait plus réticente. « À la maison, mes parents parlaient beaucoup travail, y compris le dimanche avec notre grand-père, ce qui provoquait parfois des tensions. D'un autre côté, nous étions tombés dans la marmite », sourit-elle.

Fin 2008, Catherine Poissonnier propose à sa fille de reprendre la communication du groupe Baudelet. La jeune femme, qui travaille depuis deux ans au service des ressources humaines d'une autre entreprise, hésite. Le pacte proposé est clair : si dans deux ans l'expérience n'est pas concluante, elle pourra jeter l'éponge. Onze ans plus tard, elle ne regrette rien.

La transmission de l'entreprise implantée à Blaringhem (Nord) s'effectuera d'abord à des postes très opérationnels. À la fin de 2012, Caroline Poissonnier reprend les ressources humaines de ce groupe de 420 personnes, non sans quelques prises de bec familiales. « Mon père n'était pas toujours d'accord avec ce que je voulais mettre en place, raconte-t-elle. Mais, finalement, nos parents nous ont beaucoup laissés faire, mon frère et moi. » Elle va peu à peu travailler sur la stratégie et la gouvernance, avant de prendre des fonctions de directrice générale adjointe à la fin de 2015. Son frère commence en tant que responsable de filiales, harmonise les méthodes de travail, devient responsable de pôle et, également à la fin de 2015, directeur général adjoint chargé de la fonction métiers.

Objectif commun

« Mon père a eu du mal à me voir arriver à la tête de l'entreprise, reconnaît Caroline Poissonnier. Mais mon frère et moi avons dit que nous le faisons ensemble ou pas du tout. » Lorsqu'ils prennent la co-

Caroline Poissonnier

« Finalement, nos parents nous ont laissés faire, mon frère et moi »

direction en 2018, les rôles sont clairement définis. Jean-Baptiste manage la dizaine de directeurs de business unit, fixe les objectifs, donne le cap à suivre, les accompagne avec, sous sa responsabilité, plus de 350 personnes. Caroline s'occupe des fonctions support, prend en charge la gouvernance et la stratégie, s'implique dans les réseaux de dirigeants. L'objectif commun est la pérennité du groupe familial.

La transmission du capital a débuté beaucoup plus tôt pour des raisons essentiellement fiscales. Dès les années 2000, Bernard et Catherine Poissonnier ont commencé à transmettre une partie de la nue-propriété du holding familial à leurs enfants alors adolescents. Près de vingt ans plus tard, 85 % de la société est démembrée : Caroline et Jean-Baptiste Poissonnier détiennent 85 % de la nue-propriété, leurs parents conservant 15 % en pleine propriété. En 2018, ils transmettent les 15 % restants en pleine propriété à leurs enfants (qui détiennent chacun 7,5 %) par le biais du pacte Dutreil. Il permet un abatement de 75 % de l'assiette de taxation des droits de transmission et facilite l'opération (lire page 42).

Le groupe Baudelet Environnement fonctionne avec un directoire et un conseil de surveillance. « Lorsque nous devons prendre la décision de gros investissements, achat d'entreprise, par exemple, nos parents donnent leur avis et leur accord », précise Caroline Poissonnier.

Les deux dirigeants ont fait le choix de ne pas embarquer leur conjoint dans l'aventure. Le mari de Caroline, Jeremy, ingénieur, a renoncé à des proposi-



Jean Baudelet (au centre), fondateur de Baudelet Environnement, entouré de sa fille Catherine et de son gendre Bernard Poissonnier, et de ses petits-enfants, Jean-Baptiste et Caroline.

tions de postes à Paris et à l'étranger. D'un commun accord, la famille Baudelet-Poissonnier a choisi de l'aider à racheter une entreprise. Le holding familial a pris des parts dans la société dont il est directeur général. Le principe est le même pour l'épouse de Jean-Baptiste Poissonnier, Claire. Elle est en train de reprendre la pension pour chiens et chats de ses parents, La pension du Sart à Frelinghien.

Le frère et la sœur ont dû apprendre à gérer leurs divergences. « Lorsque nous n'étions pas d'accord, nous avions du mal à en parler. Résultat, les décisions ne se prenaient pas », témoigne Caroline Poissonnier. Elle a proposé à son frère de recourir à un coach pour mettre les problèmes sur la table, rapprocher leurs visions. D'abord sceptique, Jean-Baptiste a accepté. Les réunions ont lieu huit à neuf fois par an. Une autre règle

instaurée par les deux directeurs généraux est que les discussions de travail ne se font plus lors des déjeuners familiaux. Si nécessaire, le lundi midi est consacré aux échanges sur le groupe. ■

rer avec toute sa famille >>

processus psychologique.

paration juridique de la transmission, c'est la préparation psychologique de toute la famille qui importe. Certains dirigeants, qui ont du mal à passer le relais, vont jusqu'à faire semblant de préparer leur succession mais tendent des pièges à leurs héritiers.

Quand cette préparation doit-elle commencer ?

Il faut débiter le plus tôt possible. L'esprit d'entreprise se transmet au fil du temps, de manière informelle lors des conversations à table, en famille, lors des stages dans l'entreprise, à l'occasion des visites chez les clients et les fournisseurs. Cela suppose que l'entreprise n'éloigne pas le dirigeant de sa famille, qu'elle ne l'accapare pas. Il doit, au contraire, s'efforcer de l'inscrire dans la vie familiale, ne pas en faire un jardin secret. Grâce à cette familiarité des enfants avec la société, il sera ensuite plus facile d'identifier celui ou celle qui succédera au dirigeant.

Comment identifier le bon successeur ? Deux universitaires, Pramodita Sharma et P. Gregory Irving, ont identifié quatre types de motivations chez les héritiers voulant faire carrière dans l'entreprise familiale. L'engagement affectif se traduit par une forte identification aux objectifs de l'entreprise et la volonté d'apporter sa contribution à leur réalisation. L'engagement normatif est celui des héritiers qui veulent travailler dans l'entreprise pour rester dans le cercle de ses différentes parties prenantes. L'engagement calculatoire caractérise les personnes qui estiment ne pouvoir maintenir leur niveau de

vie qu'en travaillant dans l'entreprise. Enfin, l'engagement impératif est celui d'héritiers qui craignent ne pouvoir réussir professionnellement hors du giron familial. Les membres de la jeune génération porteurs d'un engagement affectif ou normatif peuvent prétendre à des fonctions managériales : ils semblent y donner les meilleurs résultats. Ils doivent même y être encouragés par la génération au pouvoir.

Et les autres ?

Ils ont aussi un rôle à jouer, par exemple dans la gouvernance et dans les relations entre les actionnaires. Dans les entreprises dont le capital est détenu par un grand nombre de personnes, il est essentiel qu'un membre de la famille se charge d'animer le groupe et veille à maintenir sa cohésion. Les actions philanthropiques de l'entreprise ou de la famille, sous la forme d'une fondation caritative par exemple, peuvent aussi être confiées à un enfant qui n'a pas vocation à diriger l'entreprise dans le moment présent tout en y jouant un rôle clé dans la dissémination des valeurs familiales. Quand il y a plusieurs héritiers, chacun peut apporter quelque chose à l'entreprise. Afin de mener à bien la réflexion sur la distribution des rôles, le dirigeant doit être à l'écoute des attentes des parties prenantes tout en étant accompagné dans tout ce processus par un ou des tiers de confiance selon leur expertise. Il peut s'agir d'un conjoint, d'un manager externe de l'entreprise, d'un ami ou encore d'un conseiller spécialisé en entreprise familiale... ■

UNIQUE
comme votre vision d'entreprendre.

IMAGINONS L'AVENIR

Neufilze OBC
ABN AMRO

Publinter Mediaparc