

27/10/2014 / **Management**

Repenser la performance . 1/(4)

Par Gilles Noblet

Les vues trop étriquées des actionnaires et les façons de penser de certains dirigeants, dont la carrière est jugée avant tout sur les résultats immédiats, sont de plus en plus contestées.

La qualité sociale soutient la performance économique

« La performance sociale ne s'oppose pas à la performance économique et financière. Elle la complète pour l'enrichir. » Tel est le credo du mouvement Pour un nouveau pacte social fondé sur la confiance et la performance. C'est aussi la conviction de Brigitte Dumont, directrice de la responsabilité sociale d'entreprise d'Orange : « La qualité sociale soutient la performance économique. Penser que l'on peut réussir à améliorer notre performance économique contre la performance sociale est une erreur, voire une hérésie. » Dans un manifeste publié par ce mouvement, on découvre que les analystes financiers qui donnent le « la » n'ont pas de véritable sensibilité aux enjeux de performance sociale. « En revanche, note Patrice Lambert-de Diesbach, directeur de la communication financière d'Orange, il est clair que les améliorations patentes du climat social de l'entreprise sont devenues un argument de choc. Les analystes financiers ont parfaitement compris que l'amélioration des coûts passe par l'acceptation des collaborateurs et que celle-ci est favorisée par de meilleurs indicateurs de performance sociale. » Selon lui, l'approche ISR (Investissement socialement responsable) est d'ores et déjà totalement intégrée dans la stratégie de génération de valeur actionnariale d'Orange : « Nous amenons les notions d'ISR au sein de l'approche financière dominante sans forcer le trait, mais il est aisé de comprendre que tout ce qui concerne les différentes lignes de coûts, adressées par le biais de notre plan Chrysalid, est déjà envisagé au travers de ce prisme. » Chrysalid s'inscrit dans le cadre du plan stratégique Conquêtes 2015 et permet de partager entre les filiales les bonnes pratiques pour limiter la hausse des dépenses sur les réseaux, les frais généraux, le marketing, la gestion de la relation clients, l'immobilier ou encore la distribution. « Si l'on examine Orange for development, on peut noter les efforts portant par exemple sur Orange Money, Community Phone pour les zones rurales, l'e-santé, le m-agriculture... Ce sont autant de projets porteurs et finalement de vrais relais de croissance, apporteurs de chiffre d'affaires et de rentabilité, en plus d'être des vecteurs porteurs pour l'image de l'entreprise. »

L'enjeu du statut d'investisseur de long terme

Le court terme n'est pas dans l'ADN des entreprises familiales. « La première spécificité des entreprises familiales réside dans leur rapport au temps. A la différence des autres qui sont avant tout guidées par des préoccupations financières, les entreprises dont le capital est contrôlé par des familles cherchent avant tout à durer... » précise Luc Darbonne, président du Family Business Network en France. Le livre blanc *Vive le long terme!*, publié par l'Institut Montaigne met les ETI sous les projecteurs. « Si ces entreprises familiales, locomotives de l'économie régionale, sont des actifs stratégiques pour notre pays, note l'institut, encore faut-il leur offrir un cadre qui leur permette de se développer, de se transmettre, de se financer ou encore d'investir dans les meilleures conditions. » L'intérêt bien compris de la collectivité est de faciliter la « montée en taille » des entreprises familiales et leur pérennité alors que notre système fiscal et réglementaire entrave leur développement. C'est tout l'enjeu du statut d'investisseur de long terme qui favoriserait un actionariat motivé par le projet d'entreprise. La France se doit d'inventer un modèle propice à leur déploiement en s'inspirant de la réussite du Mittelstand allemand ou des Districts d'Italie du Nord. Voilà pourquoi l'Asmep-ETI et l'Institut Montaigne proposent de créer un « Pacte Plus » exonérant totalement la transmission des parts d'entreprise, à l'instar de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne ou de l'Italie, en contrepartie d'une détention allongée à dix ans des titres sociaux.

Des entreprises enracinées dans leur territoire

Un mouvement de rééquilibrage à la mondialisation pour réenraciner les économies se développe. Il réhabilite le local, la coopération, les circuits courts, le développement durable. Les *success-stories* les plus brillantes des trente dernières années ont été le fait de petits pays, voire de régions et de territoires. Et si l'emplacement géographique demeure un atout, la culture locale joue un rôle essentiel et peut apporter un supplément de cohésion, de dynamisme et de performance qui fait la différence. « C'est un des facteurs qui explique le succès des entreprises du Bade-

LIENS

- France
- Italie
- Allemagne
- Bretagne
- AIG
- Nord
- Iran
- orange
- Roche
- Project
- Nouveau
- total
- us
- NCR
- Ain
- UPA
- Pons
- Euro
- Ppe
- Net
- Union
- MPS
- Luc Darbonne
- Eure

RECHERCHE

TENDANCE DE LA SEMAINE

3/11/2014

Ecarts

Mal compris par l'opinion, les subterfuges de Michel Sapin visant à [...] > Lire la suite

[Tous les articles Tendance de la semaine](#)

COULISSE DE LA SEMAINE

27/10/2014

Habitat : comment l'enseigne accélère pour ses cinquante ans

C'est presque le bout du tunnel. Pour son dernier exercice, clos le 30 [...] > Lire la suite

[Tous les articles Coulisse de la semaine](#)

ENQUÊTES

- 27/10/2014 - **Le lait, nouvel or blanc français**
- 20/10/2014 - **Inde : Areva devra patienter**
- 13/10/2014 - **Armer Varsovie après le Mistral**
- 6/10/2014 - **Casse-tête pour les collectivités locales**
- 29/09/2014 - **Bésil : les appuis des candidates**

[Toutes les Enquêtes](#)

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

3/11/2014

ÉNERGIES VERTES : L'AFRIQUE AFFICHE LE MÊME POTENTIEL QUE L'ASIE

C' est la conclusion de l'étude Climatescope 2014, réalisée par [...] > Lire la suite

[Tous les articles Perspectives économiques](#)

DÉCIDEURS

- Philippe
- Reiller Euro **Ppe** Nouveau Hollande **Ma**
- Valls Udi **François Hollande** Marisol
- Touraine Christian Streiff

[Tous les articles Décideurs](#)

Wurtemberg, à la fois conservatrices et innovantes, solides et d'une extrême flexibilité, profondément ancrées dans leur région tout en réalisant 70 % de leurs bénéfices à l'export », souligne Raphaël Souchier, qui anime, pour le compte de l'Union européenne, des réseaux de coopération interrégionale et est l'auteur de *Made in local*. « En France, les entreprises maltraitent leurs sous-traitants. En Allemagne, elles les couvent, souligne-t-il. Là-bas, les meilleurs salariés sont poussés à devenir entrepreneurs et à créer, dans un rayon de vingt kilomètres de leur ancienne société, une entreprise qui sera en position de sous-traitant. Les Allemands renforcent ainsi leur tissu social. » Pour lui, local et global sont indissociables. « Travailler à la base pour construire des économies locales vivantes, ce n'est pas promouvoir l'isolationnisme. Mais, au contraire, enraciner l'action tout en la replaçant dans un contexte plus large, jusqu'aux dimensions de l'écosystème planétaire. »

Groupe Express-Roularta

Actualité avec L'Express

Actualité économique avec L'Expansion

Création d'entreprise avec L'Entreprise

Décoration avec Côté Maison

Finance avec Votre Argent

Cinéma avec Studio Ciné Live

Formation avec L'Etudiant

Livre avec Lire

Conjoncture et networking avec L'Expansion

Réservé aux décideurs avec La Lettre de L'Expansion

Boutique Express Roularta

Emploi avec Distrijob.fr

Job Rencontres

Camion des mots

Interviews avec anous.fr

LE VIF.be

Enseignement supérieur avec Educpros

Formation continue avec Pour Se Former

Réseau étudiant avec Cmonrezo

Servives

Mentions légales / CGU

FAQ

Régie publicitaire

Bilans d'entreprise