

## **De l'innovation à la performance**

*Par Didier Van Caillie, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, ULg  
La Libre Entreprise, Chronique du 16 septembre 2005*

Cette fin d'été a vu la publication par le Gouvernement Wallon d'un « Plan stratégique transversal 'Création d'activités et d'emplois' » (ou « Plan Marshall ») longtemps attendu pour (re)dynamiser une économie wallonne perçue comme en grande difficulté.

Ce nouveau plan, ambitieux et transversal, se base notamment sur un postulat implicite fort : la clé de la survie et donc de la performance de nos entreprises wallonnes est à trouver dans leur capacité d'innovation.

Et ce postulat est effectivement en phase avec la réalité du monde des entreprises d'aujourd'hui.

En ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, dans une économie quasi complètement globalisée et dans un contexte où les bonnes pratiques de gestion sont constamment remises en question en raison du développement continu des nouvelles technologies de l'information, d'où vient la performance d'une organisation, quelle qu'elle soit ?

Rien de bien neuf, en fait, dans cette problématique : la performance d'une organisation naît de sa capacité à créer en permanence de la valeur et à optimiser l'utilisation du portefeuille de ressources rares (ressources financières, techniques mais surtout humaines et plus encore immatérielles) qui sont les siennes.

Telle est dès lors la principale attente exprimée à l'égard des dirigeants d'entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, qu'elles aient ou non un but lucratif : que l'organisation qu'ils dirigent crée de la valeur, financière pour les entreprises à but lucratif, sociétale pour les organisations à but non lucratif, et que cette valeur soit maximisée en utilisant dans les meilleures conditions d'efficacité qui soient les ressources humaines mises à leur disposition, les savoirs que ces dernières détiennent et créent en permanence, les ressources financières que ces organisations ont pu rassembler et les ressources techniques qu'elles ont pu acquérir.

Aujourd'hui, le dirigeant d'une entreprise est donc davantage un coordinateur de ressources et un acteur capable de motiver les partenaires avec lesquels il collabore (essentiellement les membres de son personnel) plutôt qu'un brillant technicien parfaitement au fait de tous les secrets d'une technologie ou d'un produit bien particulier.

Au delà de ce rôle de « leader charismatique coordinateur », le dirigeant d'entreprise actuel doit aussi être capable d'insuffler à son organisation une vision stratégique claire (= savoir où il va), être capable de créer autour de lui une adhésion autour d'un but commun à atteindre à un horizon de temps précis avec l'ensemble de ses partenaires (= faire en sorte que chacun aille là où l'entreprise veut aller et ce, dans un délai raisonnable) et surtout être capable d'identifier de manière réaliste et pragmatique comment parvenir à atteindre ce but commun dans les délais désirés (= savoir comment y aller).

Parvenir à concevoir et surtout à implémenter une telle stratégie ne peut toutefois jamais se faire en « vase clos » : plus que jamais, chaque organisation est intégrée au sein d'un environnement dont elle subit l'évolution, agissant de facto sous contrainte ! Et la principale de ces contraintes provient de son marché, de ses clients aux attentes toujours plus complexes et changeantes : sans ces clients, pas de « chiffre d'affaires » possible et donc pas de création de valeur possible, d'où une situation de non-performance permanente qui ne peut que conduire à la disparition de l'organisation en question, par défaut de performance financière pour les entreprises à but lucratif, par défaut de légitimité sociale pour les autres.

Rencontrer en permanence les besoins et les attentes de ses clients et, mieux encore, parvenir à anticiper l'évolution de ces attentes, voire à les influencer en proposant le premier soit une

nouvelle technologie, soit une nouvelle forme de produits est dès lors une condition sine qua non qui conditionne la survie de toute organisation et qui fait, implicitement, de l'innovation (qu'elle soit technique ou purement commerciale), la clé d'une performance garantie pour l'organisation qui parvient à l'intégrer délibérément dans sa stratégie.

En ce sens, l'ensemble des mesures reprises dans ce récent «Plan Marshall» nous paraît être un levier puissant favorisant à moyen et long terme la performance de nos entreprises wallonnes, et notamment ces trop rares moyennes entreprises innovantes, exportatrices et proactives qui tiennent à bout de bras depuis quelques années maintenant le tissu économique wallon.

Ces mesures ne donneront toutefois leur pleine mesure que si elles donnent lieu très rapidement à une mise en œuvre concrète et efficace et que si les propriétaires (privés mais aussi Investis Publics) de ces entreprises ne font pas primer leur intérêt financier à court terme, attendant de ces entreprises des dividendes d'un niveau tellement élevé que leur financement priverait l'entreprise concernée des moyens financiers tellement nécessaires pourtant au développement de leur stratégie d'innovation.

Professeur Didier Van Caillie

Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, ULg

Docteur en Administration des Affaires, Université de Liège

[D.VanCaillie@ulg.ac.be](mailto:D.VanCaillie@ulg.ac.be)

