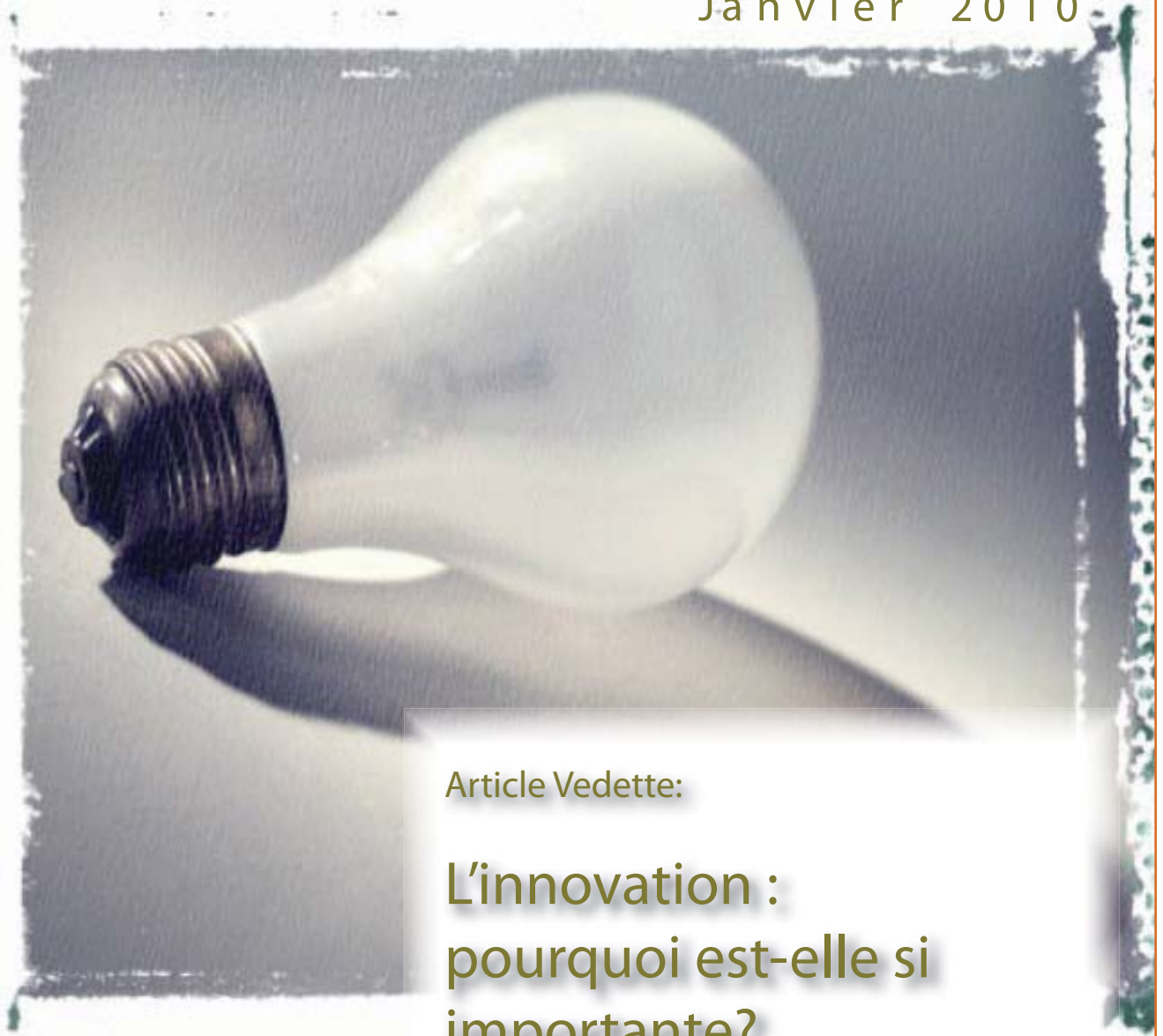


Le FORUM des Spécialistes

Janvier 2010



Article Vedette:

L'innovation :
pourquoi est-elle si
importante?

par la Commission canadienne du lait

L'innovation : pourquoi est-elle si importante?

Le Conference Board du Canada définit l'innovation comme un processus par lequel une valeur économique ou sociale est tirée de connaissances au cours de la production, du développement et de la mise à exécution d'idées dans le but de créer des produits, processus et services nouveaux ou améliorés¹. Le *Department of Trade and Industry* du Royaume-Uni, pour sa part, la décrit comme l'exploitation réussie de nouvelles idées, tandis que Peter Drucker, théoricien de la gestion d'entreprises et auteur de *Concept of the Corporation*, la considère comme un changement qui amène une nouvelle dimension de la performance.

Peu importe la définition que l'on y prête, nombreux sont ceux qui s'accordent à dire que l'innovation est un important facteur de réussite face à la concurrence féroce du marché d'aujourd'hui. Il suffirait d'innover pour voir grandir son entreprise. Voilà qui paraît de bon augure bien qu'il soit à retenir que l'innovation est un processus lent et complexe qui exige à la fois créativité, engagement et efforts soutenus.

Il est rassurant de constater que, preuves à l'appui, les études et statistiques confirment que les compagnies axées sur l'innovation réussissent mieux que les autres. Si la voie de l'innovation est parsemée de reculs et d'embûches, ceux qui persévèrent sont souvent récompensés pour leur intuition et leurs efforts.

Comme l'indiquait un article intitulé *Pourquoi Innover?* publié en 2005 par la CCL, une étude menée par Statistique Canada² a révélé que les travaux de recherche et développement dans l'industrie de la transformation alimentaire ne sont pas aussi poussés, voire novateurs, que ceux des autres secteurs. À la demande d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), cette étude a été réalisée à partir d'une enquête auprès de 800 transformateurs et fabricants canadiens. Les résultats, rendus public en août 2005, sont fort surprenants, révélant que seuls 37 p. 100 des répondants avaient lancé des produits novateurs au cours des trois années précédentes. Parmi eux, 64 p. 100 avaient vu ces produits novateurs rapporter une marge plus élevée que leurs produits habituels.

L'étude a également montré que 55 p. 100 des entreprises qui ont développé des produits novateurs s'y sont prises en adaptant, en améliorant ou en modifiant des produits existants, alors que seulement 36 p. 100 ont mis au point des produits tout à fait nouveaux. Le développement de nouveaux produits n'est donc pas l'unique moyen d'innover dans le secteur agroalimentaire. Par exemple, la reformulation des produits en est un autre qui permet de répondre aux besoins actuels du marché et d'accéder à de nouveaux créneaux.

Pourquoi innover?

Indispensable au soutien de la capacité concurrentielle et de l'amélioration de la productivité, l'innovation se pose comme l'assise de notre croissance économique³. De

¹ Le Conference Board du Canada, Innovation Challenge Paper #1, mai 2002, *The Road to Global Best: Leadership, Innovation and Corporate Culture*.

² Statistique Canada; Le Quotidien (lundi 15 août 2005) : *Enquête sur l'innovation dans l'industrie de la transformation des aliments*.

³ Manufacturiers et Exportateurs du Canada, *The Business Case for Innovation*.

nombreux facteurs influent sur les besoins d'innovation. Selon le *Canadian Innovation Centre*⁴, ces facteurs peuvent être externes ou internes.

Facteurs externes

- Concurrence
- Coûts inférieurs
- Nouveaux arrivants
- Facteurs déterminants du marché
 - Demande
 - Forces économiques
 - Courants sociaux
 - Aspects démographiques

Facteurs internes

- Amélioration de la rentabilité
- Amélioration du RCI
- Amélioration de l'encaisse
- Amélioration de la qualité

L'innovation est considérée comme l'un des déterminants cruciaux de l'amélioration de la concurrence et du rendement économique de l'industrie de la transformation des aliments pour que le Canada puisse relever les défis sur le marché mondial de l'alimentation qui évolue rapidement, exploiter les marchés à créneaux de produits et demeurer concurrent à long terme. Toutefois, l'innovation étant coûteuse et risquée, elle nécessite un milieu où collaborent les entreprises, les milieux financiers, les centres de recherche et les gouvernements⁵.

L'amélioration de la qualité, la création de nouveaux débouchés et l'amélioration des procédés de fabrication ne sont que quelques-unes des nombreuses raisons d'innover. Pourtant, en dépit de l'importance de ces facteurs de motivation, seulement 37 p. 100 des entreprises canadiennes du secteur de la transformation des aliments s'attardent à innover sur le plan des produits et 23 p. 100, à révolutionner leurs procédés. Lorsqu'on leur a demandé de préciser pourquoi ils privilégiaient l'innovation, les dirigeants de ces entreprises ont évoqué :

- l'introduction de nouveaux produits dans la gamme existante
- l'accroissement de la part de marché
- la satisfaction des attentes et exigences des clients
- l'amélioration de la productivité ou la réduction des coûts de production⁶.

L'innovation est importante puisqu'elle permet à l'ensemble des entreprises et de l'industrie de s'adapter aux changements. Depuis les conditions du marché et les progrès technologiques jusqu'à la mondialisation, le paysage du commerce ne cesse d'évoluer.

Les entreprises canadiennes doivent être en mesure de suivre la cadence de cette évolution si elles s'attendent à tirer leur épingle du jeu sur le marché qu'elles auront ciblé, qu'il soit local, national ou international⁷. Les manufacturiers et exportateurs du Canada ont dressé une liste des changements auxquels les entreprises canadiennes doivent s'adapter :

⁴ Maxwell, Andrew et Josie Graham, *Innovation Awareness Seminar*, 19 mars 2008.

⁵ *La nature et l'étendue de l'innovation dans l'industrie canadienne de la transformation des aliments*, Agriculture et Agroalimentaire Canada, juin 2006, p. xi.

⁶ *La nature et l'étendue de l'innovation dans l'industrie canadienne de la transformation des aliments*, Agriculture et Agroalimentaire Canada, juin 2006, p. xv.

⁷ Manufacturiers et Exportateurs du Canada, *The Business Case for Innovation*, page 3.

- l'évolution et la complexité grandissante des attentes et des exigences des clients;
- des exigences plus rigoureuses des autres parties prenantes, notamment les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les collectivités locales et les organismes gouvernementaux de réglementation;
- l'ouverture des marchés et l'intensité de la concurrence, obligeant les entreprises à élargir leurs horizons dans la quête de nouveaux clients;
- la rapidité du développement et de la diffusion de nouveaux produits, services et technologies partout dans le monde;
- les besoins de nouvelles connaissances forcent les entreprises à miser sur les compétences et l'expertise des travailleurs⁸.

Risques et enjeux

Théoriquement, l'innovation est une idée formidable, mais de nombreuses entreprises n'ont pas les ressources financières voulues à investir et ne sont pas prêtes à assumer l'ampleur ni la nature des risques qui s'y rattachent. Dans l'enquête d'AAC portant sur l'innovation au sein de l'industrie de la transformation alimentaire, les dirigeants d'entreprises ont cité la difficulté de réunir les capitaux nécessaires à l'interne comme principal obstacle à l'innovation. Parmi les autres difficultés rencontrées figuraient le manque de main-d'œuvre qualifiée, des moyens restreints au plan du marketing, la réticence des détaillants ou l'accès limité aux circuits de distribution, le manque de financement par emprunt, la résistance des cadres ou hauts dirigeants et le manque d'esprits novateurs⁹.

Les étapes à franchir pour réussir en matière d'innovation

L'innovation est un processus comme tout autre. Vouloir brûler les étapes, si petites soient-elles, peut mener droit à l'échec. Le *Canadian Innovation Centre* a dressé une liste des principales étapes à suivre dans le cadre du processus d'innovation¹⁰ :



→Étape 1 : L'analyse FFPM

Le processus d'innovation débute par l'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) d'une entreprise. Il s'agit d'une mesure importante permettant de déterminer la viabilité de l'innovation. L'évaluation des forces d'une entreprise consiste à définir les attributs dont elle dispose pour mener à

bien ses objectifs en matière d'innovation. L'évaluation de ses faiblesses permet de cerner les attributs susceptibles de nuire aux objectifs fixés. Les possibilités sont les conditions *externes* qui pourront aider à atteindre les objectifs de l'entreprise, alors que les menaces sont les conditions *externes* susceptibles de nuire à leur concrétisation.

⁸ Manufacturiers et Exportateurs du Canada, *The Business Case for Innovation*, page 3.

⁹ *La nature et l'étendue de l'innovation dans l'industrie canadienne de la transformation des aliments*, Agriculture et Agroalimentaire Canada, juin 2006, p. xv.

¹⁰ *First steps for innovators*, Canadian Innovation Centre, présentation d'Andrew Maxwell, 2006

→Étape 2 : La production d'idées

Si la viabilité de l'innovation est confirmée par l'analyse FFPM, l'étape suivante en sera une de remue-méninges servant à mettre les idées sur papier, à explorer les différentes possibilités et à passer en revue tous les pour et les contres. Il s'agit d'un processus ouvert et tangible dont les résultats devront être réalisables et mesurables.

→Étape 3 : L'étude de marché

L'étude de marché est une étape essentielle et aidera une compagnie à déterminer s'il y a place ou non sur le marché pour le nouveau produit envisagé. Répond-il aux besoins des consommateurs? Existe-t-il déjà d'autres produits identiques ou similaires? Il est important de connaître les produits semblables sur le marché pour être en mesure de comparer les prix, les formats, les caractéristiques, etc. Quel est le rapport de rentabilité idéal? Il importe d'aborder toutes ces questions avant d'envisager la mise au point du produit.

→Étape 4 : La détermination des ressources nécessaires

Il est indispensable d'évaluer les ressources nécessaires pour mener le projet à bien jusqu'à la mise en marché du produit. Chacune des phases du projet (conception, essai, développement, production, distribution, commercialisation, etc.) diffère quant à son lot d'exigences. L'établissement des ressources nécessaires et disponibles permet non seulement d'évaluer les besoins en main-d'œuvre, mais aussi les coûts liés au projet.

→Étape 5 : L'évaluation des ressources disponibles

À ce stade, il devient important d'évaluer le coût des ressources, la durée de leur utilisation et les moyens d'accès afin de pouvoir répondre aux questions du genre : « L'entreprise dispose-t-elle des capitaux requis? Quelles sommes doit-on réunir et combien de temps faudra-t-il? »

→Étape 6 : L'évaluation des facteurs

Certains facteurs cruciaux doivent être évalués avant que l'on procède au développement de tout produit, entre autres la faisabilité technique, les coûts de production attendus, les préoccupations liées au marché, les perspectives d'obtenir un rendement financier satisfaisant, les risques courus, les problèmes de commercialisation à prévoir.

Ces évaluations peuvent être effectuées à l'interne ou confiées à une entreprise spécialisée. Peu importe l'avenue choisie, une fois tous ces renseignements recueillis, l'entreprise disposera d'un bon aperçu de son projet d'innovation et de ses possibilités de mise en marché.

→Étape 7 : La mise au point du produit

Pour clore le processus, l'entreprise peut enfin passer aux efforts tangibles entourant le développement et la mise en marché du produit. Les activités telles que la formulation ou l'élaboration des recettes, l'analyse sensorielle, l'évaluation de la durée de conservation, la mise à l'échelle, la diffusion sur des marchés témoins et la commercialisation revêtent une importance particulière dans le cadre du développement d'un produit et doivent être réalisées dans l'ordre, pour éviter les erreurs coûteuses dès le départ. Que ces activités soient effectuées à l'interne par un personnel qualifié ou confiées à des experts en science

de l'alimentation de l'extérieur, l'étape de la mise au point du produit est l'aboutissement de l'ensemble des analyses et évaluations l'ayant précédée.

La CCL engagée dans le soutien à l'innovation

Le *Fonds d'investissement partagé* (FIP) de la Commission canadienne du lait est à la disposition des transformateurs alimentaires et laitiers. Des contributions non remboursables sont offertes aux entreprises pour les aider à mettre au point ou à reformuler des produits à l'aide d'ingrédients laitiers canadiens. Les entreprises admissibles ont accès à un soutien financier destiné à les aider à surmonter divers défis liés au développement de produits sur deux principaux plans :

<p>ACTIVITÉS AUTORISÉES :</p>	<p>CONSULTATION <i>Accès aux conseils de spécialistes/experts</i></p> <p>Services de consultation en gestion ou marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide au démarrage d'entreprise et plan d'affaires • Identification d'opportunités • Étude de faisabilité commerciale ou financière • Marketing • Accès à des données et rapports sur le marché • Sondage et consultation des groupes cibles • Essais auprès de groupes de consultation <p>Experts des sciences alimentaires ou laitières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résolution de problèmes liés à la formulation de produits • Intégration d'ingrédients laitiers • Analyse documentaire • Analyse de la législation <p>Consultants en services techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude de faisabilité technique • Technologies et équipement 	<p>DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT <i>Soutien pour l'analyse de produit, les essais et le transfert technologique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption de technologies nouvelles ou existantes • Essais pilotes • Essais à l'échelle industrielle • Analyse de produits et nutritionnelle • Essais cliniques • Analyse sensorielle ou organoleptique • Modernisation ou modification des équipements / de la chaîne de production • Coûts de préparation des échantillons • Essais auprès de groupes de consultation • Méthodes/techniques de conditionnement
<p>CATÉGORIES DE COÛTS ADMISSIBLES :</p> <p><i>(Consulter l'Annexe 2 pour voir les détails sur les coûts spécifiques admissibles pour chaque catégorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts des consultants et des sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts des consultants et des sous-traitants • Coûts de la main-d'œuvre directe • Coûts des matières premières • Coûts des immobilisations²
<p>FINANCEMENT OFFERT :</p>	<p>Maximum de 50 000 \$, partage des coûts d'investissement (50 %)¹.</p> <p>¹ Les petites entreprises comptant moins de 25 employés sont admissibles à un remboursement complet des services de consultation évalués à 5 000 \$ ou moins.</p>	<p>Maximum de 250 000 \$, partage des coûts d'investissement (50 %).</p> <p>² Les dépenses en immobilisations ne doivent normalement pas dépasser 50 % du total des coûts admissibles.</p>

Chaque projet approuvé est admissible à un soutien financier pouvant atteindre 250 000 \$, sous réserve d'une contribution équivalente de contrepartie. Les projets impliquant principalement l'utilisation de concentré protéique de lait ou de poudre de lait écrémé peuvent être admissibles à un financement supérieur.

Pour en savoir plus sur les critères d'admissibilité et le processus de demande, veuillez consulter le [Guide du programme du Fonds d'investissement partagé de la CCL](#), visitez www.ingrédientslaitiers.ca ou adressez-vous à :

Virginie Robert

Championne d'innovation

Tél. : 613-792-2019

Sans frais : 1-866-366-0676

Courriel : virginie.robert@cdc-ccl.gc.ca

Shana Allen

Agente de marketing

Tél. : 613-792-2035

Sans frais : 1-866-366-0676

Courriel : shana.allen@cdc-ccl.gc.ca

Autres ressources disponibles

- **Initiative Agri-transformation** : L'Initiative Agri-transformation est un volet du Fonds Agri-flexibilité, une initiative quinquennale de 50 millions de dollars qui vise à améliorer la compétitivité dans le secteur de la transformation agroalimentaire au Canada. Une entreprise admissible pourrait se voir accorder un financement remboursable couvrant 50 % des coûts de projets admissibles, jusqu'à concurrence de 2 millions de dollars par projet pour l'acquisition et l'entretien de nouveaux équipements en vue d'adopter de nouvelles technologies et de nouveaux processus de fabrication ainsi que les consultations, les travaux de conception et les conseils entourant l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux processus dans une entreprise. Pour obtenir un complément d'information au sujet de ce programme, notamment l'admissibilité des entreprises, des projets et des coûts, ainsi que pour connaître les étapes à suivre pour présenter une demande, envoyez un courriel à API@agr.gc.ca ou composez le 1-877-246-4682.
- **Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) – Programme d'encouragements fiscaux** : Administré par l'Agence du revenu du Canada, le programme de la RS&DE est un programme d'incitation fiscale destiné à encourager les entreprises canadiennes de toutes tailles et de tous les secteurs à effectuer des travaux de recherche et de développement (R-D) au Canada, afin de découvrir ou d'améliorer des produits ou des procédés de haute technologie. Quels en sont les avantages? En général, les sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC) peuvent obtenir un crédit d'impôt à l'investissement (CII) de 35 % des dépenses admissibles pour de la RS&DE exercée au Canada, jusqu'à un maximum de 3 millions de dollars, et de 20% de tout montant excédentaire. Les autres sociétés, entreprises à propriétaire unique, sociétés de personnes et fiducies canadiennes peuvent obtenir un CII de 20 % des dépenses admissibles pour la RS&DE exercée au Canada. Consultez <http://www.cra-arc.gc.ca/txcrdt/sred-rsde/menu-fra.html> pour en savoir plus au sujet de ce programme.
- **Universités, collèges et centres de recherche** : Selon le genre de projet et les besoins des entreprises, il ne faut pas oublier l'aide des collèges communautaires, des universités et des centres de recherche. Dans un bon nombre de ces établissements, des professeurs, des chercheurs et des étudiants des cycles

supérieurs constituent des ressources inestimables pour un projet de collecte d'information ou même pour l'essai et la mise au point d'un produit¹¹. Vous trouverez au http://www.milkingredients.ca/dcp/article_f.asp?catid=142 une liste des établissements reconnus par la Commission canadienne du lait (CCL) dans les domaines des sciences et des technologies de l'alimentation.

¹¹ *Canadian Innovation Centre, Innovation Awareness Workshop, page 27.*