

# INNOVATION : OÙ EN EST L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ?

LE BAROMÈTRE OUEST  
2014 VALORIAL - KPMG

Valorial  
L'ALIMENT DE DEMAIN



KPMG

**F**leuron de l'économie française, l'industrie agroalimentaire est confrontée à de multiples contraintes qui sont autant de défis à relever : atomisation des acteurs, volatilité du prix des matières premières agricoles, très forte pression sur les prix de vente, renforcement de la concurrence internationale. Dans un contexte économique mouvant et ouvert sur l'international, l'innovation est un des leviers essentiels de compétitivité, de rentabilité et de pérennité de ces entreprises.

L'implication de Valorial dans la réalisation de plus de 300 projets d'innovation collaborative depuis la création du pôle de compétitivité en 2006, a conduit au constat qu'il existe une grande hétérogénéité dans les pratiques d'innovation et notamment un besoin de plus en plus pressant de devoir mesurer le ROI (Return On Innovation). En permanence, les stratégies des industries agroalimentaires sont revisitées, impactant les pratiques, les organisations, l'allocation des ressources financières et des moyens. La question de « l'innover moins vers l'innover mieux ? » est de plus en plus au cœur des débats.

Parce que l'innovation est créatrice de valeur et d'espaces de développement, elle doit être placée au cœur de la démarche et des métiers de l'entreprise. Fort de ces convictions, KPMG accompagne les porteurs de projets et les créateurs d'entreprises innovantes. Également fortement ancré dans la filière agroalimentaire, KPMG s'emploie à favoriser et mettre en place les pratiques d'innovation au sein des organisations.

Pour mieux comprendre la manière dont l'innovation est appréhendée dans l'industrie agroalimentaire, Valorial et KPMG ont décidé de mettre en commun leurs expertises réciproques et leurs moyens humains pour réaliser ce baromètre. De la conduite des entretiens à la production finale de ce document, l'ambition première de Valorial comme de KPMG a été d'être des « agitateurs d'idées » et faire de ce baromètre un outil de réflexion, de benchmark de pratiques et d'interpellation des entreprises.

Les résultats de ce baromètre permettent de relayer deux messages extrêmement positifs, portés par les industriels eux-mêmes :

- leur appétence forte pour l'innovation. « L'innovation est la transition entre le futur et le présent » selon l'un des industriels interrogés ;

- une confiance dans l'avenir fondée sur les perspectives de développement à l'export. « L'innovation conduit à l'international et l'international nourrit l'innovation ».

On découvre aussi dans cette enquête que les entreprises interrogées ont tendance à réduire le champ de leurs innovations aux nouveaux produits, tirées par les demandes des marchés alimentaires extrêmement diversifiés. Cette approche largement « Market Pull » plutôt que « Technology Push » masque un périmètre d'innovation bien plus large dont les entreprises elles-mêmes gagneraient à prendre plus pleinement conscience.

Ce baromètre fait ressortir une stratégie d'innovation pas toujours clairement définie, une absence quasi générale de mesure de la performance de l'innovation alors que celle-ci devient une exigence de plus en plus forte. Il devient donc difficile de choisir les « bons projets d'innovation » en l'absence de mesures et d'objectifs sur la performance des précédents. Si un cadrage plus important est perçu comme un risque à la créativité nécessaire à l'innovation, la mise en œuvre d'outils de pilotage de l'innovation constitue un enjeu majeur pour les entreprises agroalimentaires.

Enfin, ce baromètre met en lumière l'importance croissante accordée par les IAA à « l'innover avec ». Que ce soient des projets collaboratifs soutenus par les pôles de compétitivité ou sous la forme de consortium plus resserrés avec un centre de recherche, un client ou un fournisseur, les entreprises interrogées voient dans ces nouvelles formes de collaboration un levier pour découpler les moyens, apporter des gages supplémentaires de bonnes fins, y compris commerciales et optimiser les coûts de ces projets.

Nous renouvelons nos remerciements chaleureux à celles et ceux qui nous ont accueillis lors des entretiens réalisés au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Nous espérons que ce document reflète la qualité de nos échanges et qu'il puisse concourir à consolider le socle industriel agroalimentaire des régions de l'ouest de la France et du pays tout entier.

Bonne lecture,

**Pierre Weill**, Président Valorial  
**Vincent Broyés**, Associé KPMG



**CADRE DE  
RÉFÉRENCE**

**05**

**L'ENVIRONNEMENT  
MARCHÉ DES IAA  
DU GRAND OUEST**

**13**

**LA PLACE DONNÉE  
À L'INNOVATION DANS LA  
STRATÉGIE DES ENTREPRISES**

**21**

**29**

**LA MISE EN ŒUVRE  
DES ACTIVITÉS  
D'INNOVATION**

**37**

**LE FINANCEMENT  
DE L'INNOVATION**

**41**

**SYNTHÈSE ET  
RECOMMANDATIONS**

**VOS CONTACTS  
POUR CETTE ÉTUDE**

Vincent Broyé  
Responsable IAA - Associé KPMG  
vbroye@kpmg.fr

Jean Luc Perrot  
Directeur - Valorial  
jean-luc.perrot@pole-valorial.fr





# CADRE DE RÉFÉRENCE



**L'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel. »**

**Antoine Riboud**



Tout processus de création d'avantages concurrentiels dans les procédés, produits, services, méthodes, organisations à partir de technologies ou savoir-faire nouveaux pour l'entreprise»

**BPI Innovation**



L'innovation est un état d'esprit tourné vers les besoins des consommateurs»

**Un interviewé**



L'innovation, c'est amener des nouveaux produits pour augmenter la valeur vis à vis des clients»

**Un interviewé**

# L'INNOVATION SELON LE MANUEL D'OSLO

La définition de l'innovation retenue pour cette étude est celle donnée par le Manuel d'Oslo de l'OCDE qui rassemble les « principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ».

- La dernière édition du Manuel d'Oslo définit l'innovation comme la **mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.**
- Toute innovation **doit comporter un élément de nouveauté**. Le Manuel d'Oslo distingue **trois formes de nouveautés** :
  - **nouveauté pour l'entreprise**, qui désigne la diffusion d'une innovation existante auprès d'une entreprise – l'innovation peut avoir déjà été mise en œuvre par d'autres firmes, mais elle est nouvelle pour l'entreprise considérée,
  - **nouveauté pour le marché**, qui désigne l'innovation que l'entreprise est la première à mettre en œuvre sur son marché,
  - **nouveauté pour le monde entier**, quand la firme considérée est la première à la lancer sur tous les marchés et dans tous les secteurs d'activité.
- L'innovation ainsi définie est donc à l'évidence une notion **beaucoup plus large que la seule R&D** et est parfois influencée par des facteurs très divers.
- L'innovation peut s'exprimer dans **n'importe quel secteur de l'économie**, y compris les services publics comme la santé ou l'éducation. Cependant, le cadre de mesure actuel s'applique à l'innovation dans l'entreprise (même si l'innovation est également importante pour le secteur public).
- La définition du manuel d'Oslo propose **4 typologies d'innovation décrites ci-contre.**

## LES 4 TYPOLOGIES D'INNOVATION PROPOSÉES :

### L'INNOVATION DE PRODUIT

- L'innovation produit désigne l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau.
- Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

### L'INNOVATION DE PROCÉDÉ

- L'innovation de procédé désigne la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.
- Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

### L'INNOVATION DE COMMERCIALISATION

- L'innovation de commercialisation désigne la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

### L'INNOVATION D'ORGANISATION

- Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

# IAA, UNE INDUSTRIE AUSSI INNOVANTE QUE BIEN D'AUTRES SECTEURS

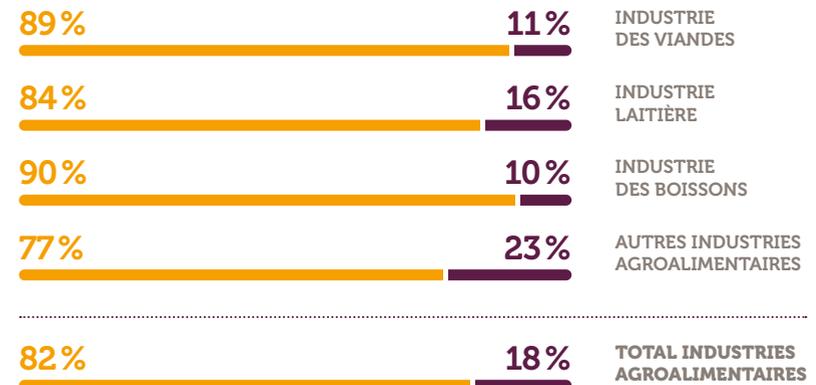
Selon une enquête de l'INSEE, entre 2008 et 2010, dans un contexte de crise, 55% des entreprises de 20 salariés ou plus de l'industrie agroalimentaire ont innové. Les entreprises des industries agroalimentaires ont moins innové entre 2008 et 2010 qu'au cours des périodes précédentes. S'il reste supérieur à la moyenne des entreprises françaises (46%), le taux d'innovation de l'industrie agroalimentaire se rapproche de celui des autres industries manufacturières (54%). Les industries agroalimentaires conservent néanmoins la spécificité d'innover fortement dans le domaine du marketing, avec un taux d'innovation de 31% contre 22% pour les autres industries manufacturières.

## L'INNOVATION DOIT PERMETTRE DE RÉPONDRE AUX DÉFIS MAJEURS DES IAA :

- Le développement durable, qui crée une nouvelle chaîne de valeur au long de la chaîne alimentaire et qui appelle à l'optimisation ou à la création de nouveaux procédés.
- Le rapprochement entre l'alimentation et la santé, qui créent de nouveaux marchés: le secteur des aliments fonctionnels, les nouveaux procédés physiques ouvrant la voie à de nouveaux produits à forte demande (vins à faible teneur en alcool, smoothies...), les matériaux d'emballage actifs capables d'interagir avec le contenu alimentaire...

## PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉ AUX PRODUITS INNOVANTS

% des ventes 2009 liées à des produits innovants et % de celles concernant les produits inchangés ou changés de manière marginale.



■ Produits inchangés ou de manière marginale  
■ Produits innovants

## UN ÉCO-SYSTÈME D'INNOVATION FAVORABLE MAIS ENCORE TROP PEU EXPLOITÉ :

■ L'éco-système d'innovation est **dense et complet** permettant en particulier des **efforts d'innovation importants en amont des IAA via des structures de recherche publiques et professionnelles** :

■ des organismes de recherche : INRA, IRSTEA, IFREMER, ANSES, CIRAD, universités, établissements d'enseignement supérieur mobilisant 12100 agents dont plus de 6000 scientifiques, 820 enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur agricole, 1000 ingénieurs des instituts techniques agricoles et agroalimentaires.

■ Les **organismes d'accompagnement de l'innovation auprès des entreprises** sont toutefois encore **trop peu utilisés par les entreprises** :

■ 18 instituts techniques agro-industriels coordonnés par l'ACTIA : maillons incontournables du processus d'innovation, ils réalisent des activités de recherche à caractère collectif et des missions d'appui technologique auprès des entreprises en leur garantissant l'accès aux nouvelles technologies,

■ 10 Réseaux Mixtes de Technologies (RMT) et 15 Unités Mixtes de Technologies (UMT) qui favorisent les partenariats entre instituts techniques, organismes de recherche et structures d'enseignement supérieur,

■ 12 pôles de compétitivité (cf. carte).

## LES 12 PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR





# RAPPEL DES OBJECTIFS ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

## OBJECTIFS

- Le baromètre de l'innovation agroalimentaire Valorial-KPMG a pour ambition de **contribuer au développement des entreprises** de la filière agroalimentaire et à la **résolution de leurs problèmes opérationnels à court terme**.
- Les objectifs affichés sont de :
  - comprendre les enjeux et les besoins à court terme des entreprises de l'agroalimentaire en matière d'innovation,
  - mettre en évidence les principaux verrous responsables des problèmes opérationnels des entreprises et mesurer la capacité de ces dernières à les lever,
  - identifier les travaux collaboratifs potentiels à mettre en place ainsi que les actions individuelles d'amélioration de la performance des entreprises,
  - fournir des éléments de benchmark aux entreprises pour leur permettre d'évaluer leur niveau de performance en matière d'innovation.

## DÉMARCHE

### MÉTHODOLOGIQUE

- L'étude a été menée auprès de **60 entreprises du Grand Ouest du Pôle Valorial**. Le périmètre retenu du Grand Ouest comprend la Bretagne, les Pays de la Loire et la Basse-Normandie.
- Les entretiens ont été réalisés par les équipes du Pôle Valorial et de KPMG auprès des Directeurs Généraux et/ou des Directeurs R&D des entreprises.
- L'échantillon retenu est **représentatif de la diversité de filière agroalimentaire** : toutes les tailles d'entreprises, et tous les secteurs de l'agroalimentaire sont représentés : Lait et produits dérivés, Viande de boucherie, Charcuterie – salaison, Plats cuisinés traiteur, BBVP\*, Fruits et légumes, Produits de la mer, Alimentation animale, Autres.

\* BBVP: Boulangerie, biscuiterie, viennoiserie, pâtisserie

# PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

## ENTREPRISES PAR EFFECTIF

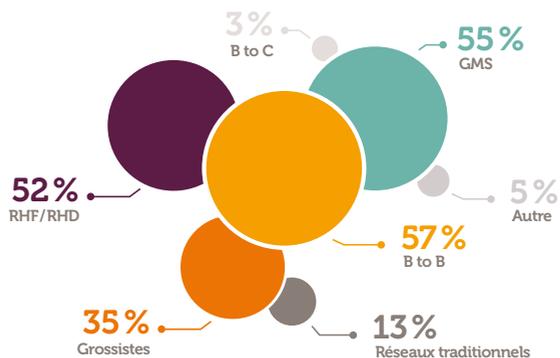


La segmentation retenue ci-contre a été effectuée selon les effectifs déclarés.  
**GE:** Grandes Entreprises  
**ETI:** Entreprises de Taille Intermédiaire  
**ME:** Moyennes Entreprises  
**PE:** Petites Entreprises  
**TPE:** Très Petites Entreprises

## ENTREPRISES PAR CHIFFRE D'AFFAIRES

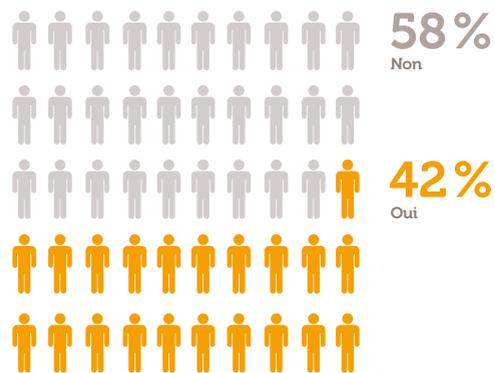


## MARCHÉS DE DESTINATION\*

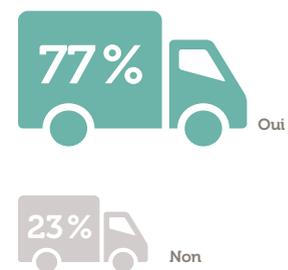


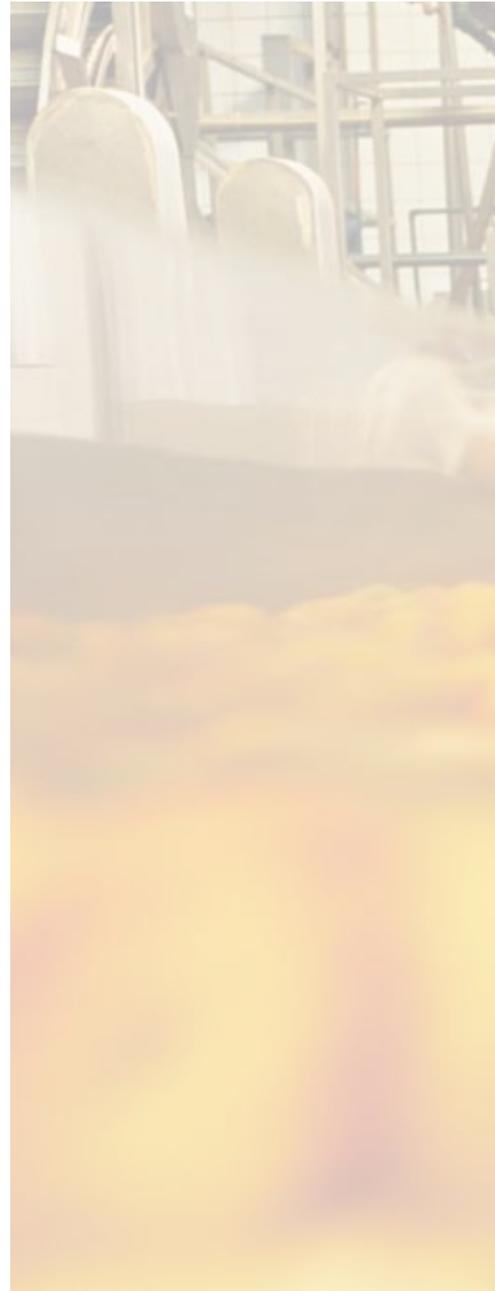
\* Plusieurs marchés de destinations possibles

## APPARTENANCE À UN GROUPE



## EXPORT







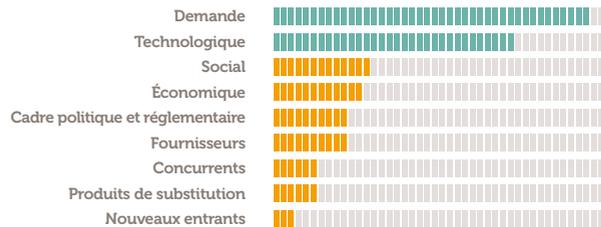
# L'ENVIRONNEMENT MARCHÉ DES IAA DU GRAND OUEST



# OPPORTUNITÉS ET MENACES DU MARCHÉ

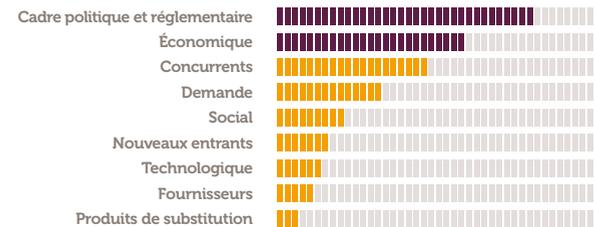
Les clients et les évolutions technologiques apparaissent comme les deux opportunités majeures pour les entreprises du Grand Ouest.

## OPPORTUNITÉS ENVIRONNEMENT



- La source d'opportunité la plus citée est **la demande**, avec :
  - **la croissance de la demande étrangère**, notamment en provenance d'Asie et des États-Unis,
  - **l'émergence de nouveaux modes de consommation**, notamment autour du bio et des produits élaborés : « La demande se développe pour les produits bio et les produits alternatifs, l'éco conception », « Demande pour les algues alimentaires en hausse », « Nouvelle demande pour les produits élaborés ».
- L'évolution technologique est citée comme la seconde opportunité ; c'est un bon support au **développement de nouveaux produits** :
  - « Possibilité de proposer des nouveaux produits, d'améliorer la performance »,
  - « Le marché est en demande de produits innovants, d'ingrédients nouveaux ».

## MENACES ENVIRONNEMENT



- **Le cadre réglementaire** apparaît de plus en plus contraignant, notamment en ce qui concerne les **normes sur les origines et les étiquetages** :
  - « Les aspects normatifs sont de plus en plus contraignants (ISO, BPF) »,
  - « Le renforcement des étiquetages obligatoires sur la viande française est une vraie menace ».
- **Les tensions économiques** persistantes sont citées comme une des premières menaces pour les entreprises : baisse du pouvoir d'achat et de la consommation, hausse des prix des matières premières, volatilité des marchés...
  - « La pression des clients sur les prix »,
  - « Le contexte de crise et les taux de change »,
  - « Les prix et la volatilité des matières premières »,
  - « Les coûts de main d'œuvre et l'écotaxe ».

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

**1** Maîtriser / Réduire les coûts, aussi bien les matières premières que les coûts de production

**2** Proposer sans cesse de nouveaux produits / services.  
NB : la hausse de la qualité des produits ressort aussi comme facteur clé de succès.

**3** Avoir une présence commerciale très forte

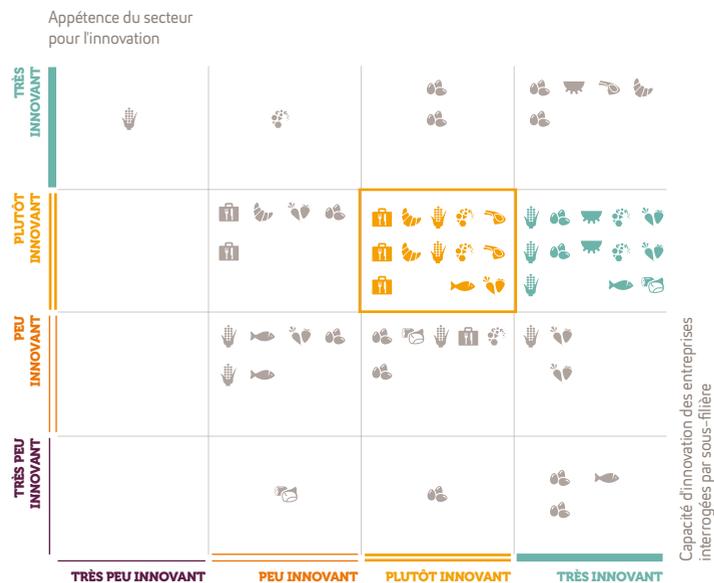


**2/3 des  
entreprises  
interrogées**  
perçoivent le marché  
de l'IAA comme innovant



# APPÉTENCE DU MARCHÉ POUR L'INNOVATION ET POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES

Les entreprises s'estiment majoritairement plus innovantes que le secteur, lui-même perçu comme plutôt innovant pour les 2/3 des entreprises interrogées.



- Alimentation animale
- BBVP
- Fruits et légumes
- Lait et produits dérivés
- Plats cuisinés traiteur
- Charcuterie - salaison
- Ingrédients
- Viande de boucherie
- Produits de la mer
- Autres\*

\* Oviproduits, céréales, épicerie, compléments alimentaires, condiments, etc.



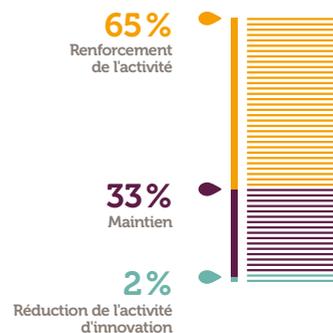
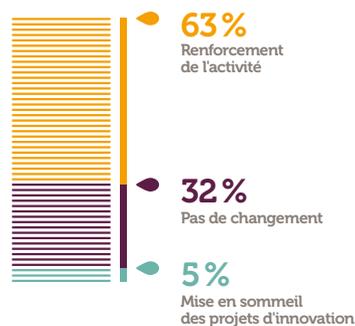
Le marché de l'IAA est perçu comme innovant pour 2/3 des entreprises interrogées : les entreprises estiment majoritairement leur marché plutôt innovant (31 entreprises) voire très innovant (9).

Globalement, les entreprises s'estiment plus innovantes que leur secteur : les entreprises s'estiment majoritairement innovantes (22 entreprises) voire les plus innovantes de leur secteur (24).

# UNE TENDANCE MARQUÉE AU RENFORCEMENT DES ACTIVITÉS D'INNOVATION

Près de 2/3 des entreprises souhaitent renforcer leur activité d'innovation dans les 3 prochaines années pour développer de nouvelles offres et accroître leur compétitivité. Les entreprises qui ne souhaitent pas renforcer leur activité d'innovation évoquent la nécessité d'améliorer la performance des activités d'innovation avec des moyens similaires.

## TENDANCES SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES



## TRAJECTOIRE DANS LES 3 PROCHAINES ANNÉES



La trajectoire globale des entreprises est au **renforcement des activités d'innovation**, même si des efforts conséquents ont été alloués dans le passé: près de 2/3 ont renforcé leurs activités d'innovation dans les 5 dernières années; et 2/3 déclarent également vouloir accentuer cette tendance pour les 3 prochaines années. L'innovation reste le fer de lance du développement des entreprises.

Ces entreprises évoquent:

- la nécessité d'innover pour **développer ou accentuer un avantage concurrentiel**, assurer la visibilité de la marque: «Nourrir la marque»,

- pour certains, il s'agit d'un «besoin vital» pour assurer la rentabilité de l'entreprise,
- la nécessité de répondre à une **demande croissante de nouveaux produits et/ou procédés**.

Les entreprises en renforcement d'activité d'innovation sur les 5 dernières années qui projettent de stabiliser leur efforts d'innovation évoquent:

- la **nécessité d'améliorer la performance et atteindre le retour sur investissement des activités d'innovation**: «On souhaite une innovation mesurée (moins intense

et plus contrôlée)», «Innover plus et garder des effectifs constants», «Maintien tout en adoptant une nouvelle technique»,

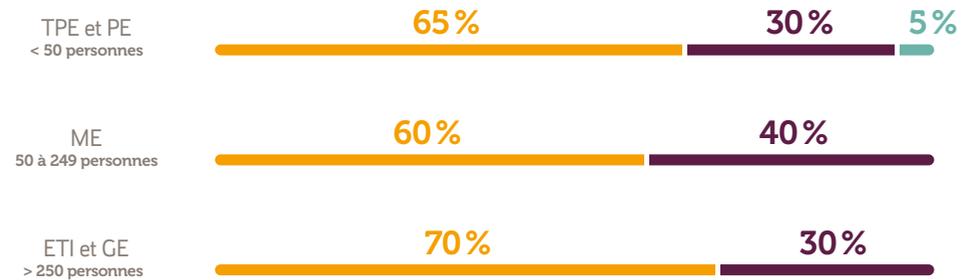
- le **manque de moyens**,
- des investissements actuels jugés adéquats et suffisants,
- la priorité donnée à d'autres axes, en particulier le **développement de la force commerciale**.

Une seule entreprise sur les 60 interrogées souhaite réduire ses efforts en matière d'innovation «on a développé plusieurs produits, maintenant on veut vendre».



# LES PERSPECTIVES D'INNOVATION

## TENDANCES SUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE



La segmentation retenue ci-contre a été effectuée selon les effectifs déclarés.

GE: Grandes Entreprises

ETI: Entreprises de Taille Intermédiaire

ME: Moyennes Entreprises

PE: Petites Entreprises

TPE: Très Petites Entreprises

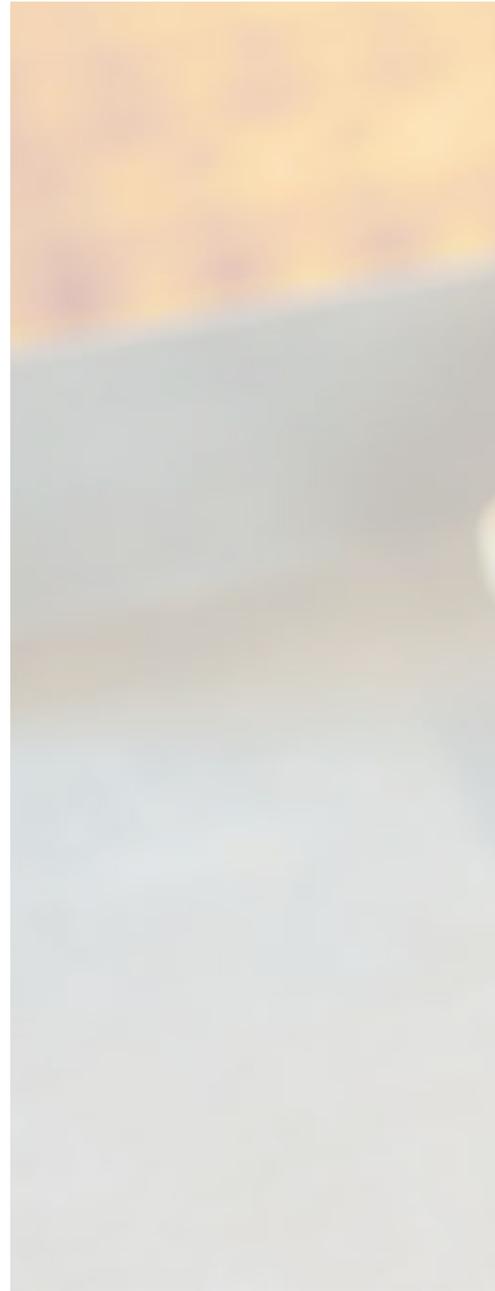
■ Renforcement de l'activité

■ Maintien

■ Réduction de l'activité



■ Pas d'effet taille sur la trajectoire future d'innovation.





**LA PLACE  
DONNÉE  
À L'INNOVATION  
DANS LA  
STRATÉGIE  
DES ENTREPRISES**

# L'INNOVATION, DE MULTIPLES DÉFINITIONS

Les entreprises interrogées adoptent une vision davantage « market pull » que « technology push ».

## LES 3 PRINCIPALES CATÉGORIES DE DÉFINITIONS DE L'INNOVATION DONNÉES PAR LES ENTREPRISES INTERROGÉES :

### UN MOYEN DE CRÉER UNE NOUVELLE OFFRE POUR RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

- « Moyen de modifier l'offre pour le client »
- « Amener des nouveaux produits aux commerciaux pour augmenter la valeur vis-à-vis des clients »
- « Satisfaire plus le client »
- « Répondre à un besoin client qui était inexistant ou répondre à 100 % à des besoins/attentes »
- « Être capable de proposer à ses clients des produits qui n'existent pas »

### UN ÉTAT D'ESPRIT / UNE CULTURE

- « Un état d'esprit tourné vers les besoins des consommateurs »
- « Changer les règles du jeu »
- « C'est un état d'esprit : en progrès, en continu »
- « Une prise de risque, on casse les codes »
- « Faire d'une contrainte une opportunité »

### UNE INNOVATION PRODUIT

- « C'est le fait de créer des nouveaux produits »
- « Innovation de rupture sur le produit »
- « Développer des produits nouveaux / Créer le besoin, produit et technologie »
- « Un produit qui par lui-même est adopté : produit utile qui s'impose »
- « Mettre sur le marché un produit nouveau soit en terme marketing ou technique »



Une vision davantage « market pull » que « technology push »

- Plus de 20 % des entreprises ont une vision « market pull » : le point d'entrée de l'innovation est la demande du marché pour des nouveautés.
- Seulement 15 % des entreprises définissent l'innovation comme étant une innovation technologique, adoptant une vision « technology push » pour laquelle l'innovation est d'abord guidée par la technologie.

# LA R&D COMME SUPPORT À L'INNOVATION

La R&D est perçue comme une fonction support à l'innovation, sans forcément d'interactions entre la recherche et le marché.

## LES 3 PRINCIPALES DIFFÉRENCES PERÇUES ENTRE L'INNOVATION ET LA R&D :

### LA R&D EST AU SERVICE DE L'INNOVATION

- “ La R&D sert l'innovation »
- “ Innovation: la tête; R&D: les jambes »
- “ La R&D est en amont, c'est un processus qui amène l'innovation »
- “ La R&D est à l'origine de l'innovation, l'innovation plutôt perçue comme une finalité »
- “ La R&D est l'application, faire que l'innovation soit réalisable »

### L'INNOVATION EST TIRÉE PAR LE MARCHÉ, LA R&D PAR LA RECHERCHE

- “ La cellule R&D travaille en amont sur les procédés, les ingrédients, emballages, nutrition, toxicologie; l'innovation travaille avec le marketing et l'équipe de production »
- “ L'innovation est le produit, la R&D est le développement »
- “ La R&D développe le savoir-faire, l'innovation doit tenir compte d'une approche marketing »
- “ L'Innovation est tirée par le marché, la R&D est tirée par la recherche »

### IL N'Y A PAS DE DIFFÉRENCE ENTRE LES DEUX

- “ Ils vont de paire »
- “ Ce sont les mêmes »
- “ Légère différence mais ils sont très liés »
- “ Pas de différence, les deux sont liés »
- “ Non pas vraiment de différence entre les deux »



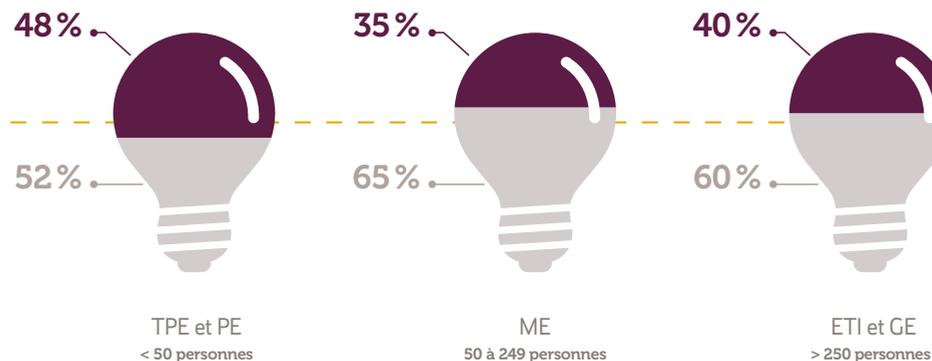
La R&D perçue comme un outil technique au service de l'innovation

■ 23% des entreprises perçoivent la R&D comme une **fonction support à l'innovation** ayant pour objectif de développer la recherche et la technologie.

■ 18% des entreprises dissocient la vision «market pull» – innovation tirée par le marché – de la vision «technology push» – innovation tirée par la R&D. **Les entreprises n'évoquent pas de conciliation R&D - Marketing, combinaison nécessaire pour aligner la R&D sur les besoins du marché.**

# L'INNOVATION, UN OUTIL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

## PLACE ACCORDÉE À L'INNOVATION DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE SELON LEUR TAILLE



Pour 42% des entreprises interrogées, la stratégie globale repose sur l'innovation. Pour les autres, l'innovation est une brique parmi d'autres.

- La stratégie de l'entreprise repose sur l'innovation
- L'innovation est une brique parmi d'autres au service de la stratégie d'entreprise



■ Aucune entreprise n'exclut l'innovation de la stratégie d'entreprise

■ Pour 42% des entreprises, la stratégie d'entreprise repose sur l'innovation :

- les entreprises qui se qualifient d'innovantes sont majoritairement dans ce cas. L'intégration de la dimension de l'innovation dans la stratégie permet en effet un alignement de la stratégie d'innovation avec la stratégie globale de l'entreprise,
- les TPE, plus agiles, sont également dans ce cas.

■ Pour la grande majorité des entreprises – près de 60% – l'innovation fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise mais au même titre que d'autres axes stratégiques :

- l'ambition primaire généralement évoquée par ces entreprises est le maintien ou développement de l'activité, le renforcement du positionnement. Les entreprises qui se qualifient comme « peu innovantes » sont majoritairement dans ce cas,
- cette tendance est particulièrement marquée dans les moyennes entreprises.



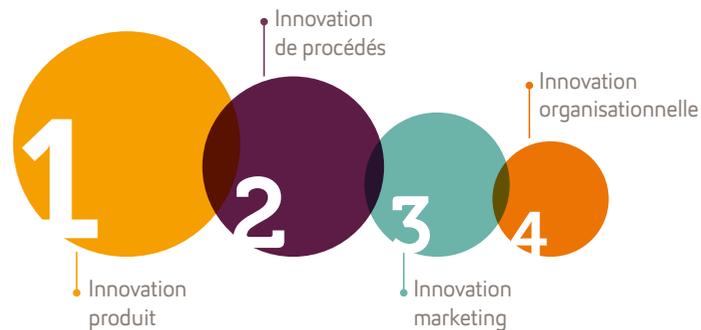


26

# LES PRIORITÉS DONNÉES À L'INNOVATION

L'innovation est majoritairement tournée vers le produit, 2/3 des entreprises interrogées la citant en priorité N°1. Ces résultats reflètent la culture métier ancrée dans l'industrie agro-alimentaire.

## LA PRIORITÉ DONNÉE AUX DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'INNOVATIONS



### Des innovations de produits et de procédés prioritaires

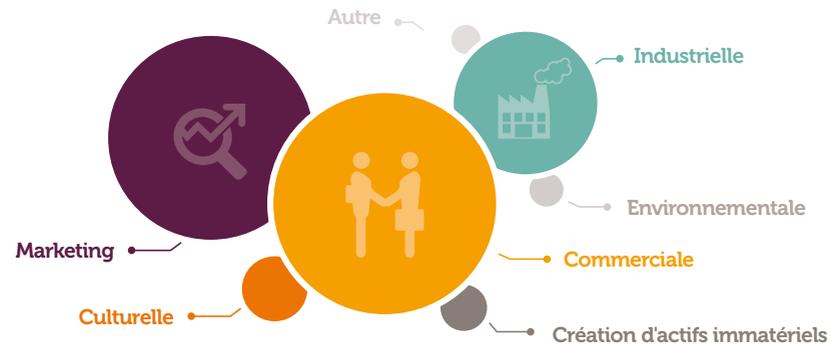
- La majorité des entreprises – 67% – donnent priorité aux innovations de produits.
- Les innovations de procédés arrivent en seconde priorité. Ces résultats reflètent la culture métier « produits et procédés » très marquée dans l'industrie agroalimentaire; la perception de l'innovation pouvant même être réduite à ces deux aspects pour certaines entreprises.
- Les innovations organisationnelles, bien qu'arrivant en dernière position en terme de priorité, sont omniprésentes dans l'industrie agro-alimentaire. Les nouveautés organisationnelles ne sont généralement pas perçues comme des « innovations » en tant que telles.



# LES MOTEURS DE L'INNOVATION

Le développement commercial et la visibilité marketing sont les moteurs de l'innovation.

## LES RAISONS INCITANT LES ENTREPRISES À INNOVER



### Des motivations à innover en premier lieu liées au marché

- Les premiers moteurs de l'innovation sont:
  - **le développement commercial** (43 entreprises): ces entreprises innover dans l'objectif de conquérir de nouveaux marchés, et/ou pour augmenter les parts de marché actuelles,

- **le développement marketing** (39 entreprises), confirmant la vision « market driven » des entreprises et l'importance accordée aux attentes du marché. Les entreprises interrogées innover pour améliorer la valeur d'usage pour le client, améliorer la qualité des prestations et des produits, élargir ou renouveler la gamme de produits.

### Des raisons internes secondaires

- L'amélioration du processus opérationnel, la valorisation des brevets, l'impact environnemental apparaissent comme secondaires.





LA MISE  
EN ŒUVRE  
DES ACTIVITÉS  
D'INNOVATION

# LE PILOTAGE ET LA DIFFUSION DE L'INNOVATION

L'innovation est majoritairement pilotée par la Direction Générale, en particulier dans les petites entreprises. Les responsabilités sont plus diffuses dans les grandes entreprises, où l'innovation est gérée par plusieurs services.

## PILOTAGE DE L'INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE



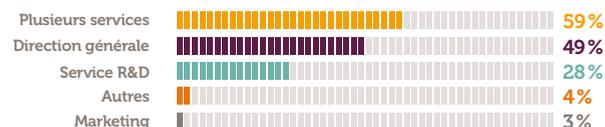
30



### Une innovation majoritairement « top down »

- Pour la majorité des entreprises, l'innovation est pilotée par la Direction Générale (62%). Cette implication de la direction est nécessaire afin de pousser l'innovation dans toutes les composantes de l'organisation :
  - le pilotage par la Direction Générale s'observe en particulier dans les petites entreprises (100% des TPE).
- Pour 20% des entreprises, les responsabilités sont plus diffuses, l'innovation étant pilotée par plusieurs services :
  - les grandes entreprises sont majoritairement dans ce cas.

## LA DIFFUSION DE LA CULTURE D'INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE



### Une culture d'innovation encore peu diffusée

- La part des effectifs concernée par l'innovation est en moyenne de 46% dans les entreprises interrogées.
- Cette propension est plus élevée dans les entreprises adoptant un pilotage à responsabilité diffuse (59%). Les directions générales peinent encore à diffuser l'innovation (49% des effectifs concernés par l'innovation).

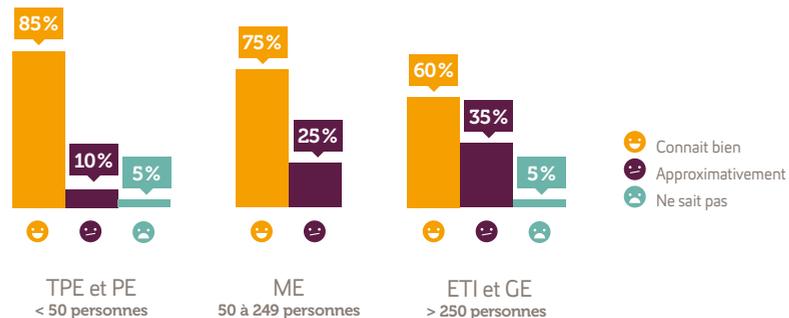
### Un facteur clé de succès pourtant clairement identifié

- Dans les entreprises les plus innovantes, la part des effectifs concernés par l'innovation s'élève à 63% alors qu'il est seulement de 15% dans les entreprises peu innovantes.

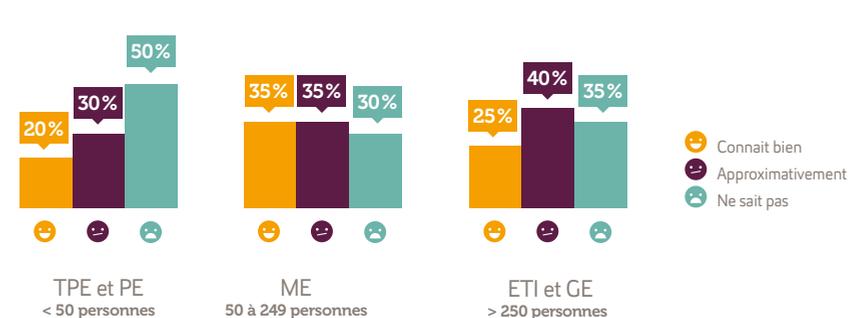
# LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS ALLOUÉS À L'INNOVATION

Seulement 26 % des entreprises interrogées déclarent bien connaître le budget de l'entreprise consacré à l'innovation.

## ETP AFFECTÉS À L'INNOVATION



## BUDGET CONSACRÉ À L'INNOVATION



### Une bonne connaissance des moyens humains dédiés à l'innovation

- Plus de 70 % des personnes interrogées connaissent bien les moyens humains affectés à l'innovation.
- 30% des effectifs des TPE et PE de – 50 salariés sont affectés à l'innovation. Ce taux est de 7% pour les moyennes entreprises, et 0,85% pour les grands groupes.



### Une plus faible connaissance du budget dédié à l'innovation

- Plus de 70 % des personnes interrogées ne connaissent pas ou connaissent approximativement la part du chiffre d'affaires dédiée à l'innovation.
- 50% des grandes entreprises en particulier déclarent ne pas connaître la part du budget dédié à l'innovation.

# LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'INNOVATION

6/10

C'est la note que s'attribuent les entreprises interrogées dans l'auto-évaluation de la performance de leur processus d'innovation.

## MESURE DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS D'INNOVATION AU SEIN DES ENTREPRISES



## LES PRINCIPALES RAISONS DU MANQUE OU DE L'ABSENCE DE MESURE DU PROCESSUS D'INNOVATION

- Manque de savoir-faire et de compétences: l'entreprise ne sait pas comment procéder. Les entreprises évoquent des difficultés à prendre du recul sur la mesure de l'innovation, notamment au regard du caractère diffus de l'innovation.
- Le suivi et la mesure de l'innovation ne sont pas jugés importants et prioritaires.
- Des indicateurs indirectement liés au processus d'innovation existent et sont jugés suffisants.



### Un manque de mesure de la performance de l'innovation

■ Plus de 60% des entreprises ne mesurent pas l'innovation ou la mesurent de façon approximative.

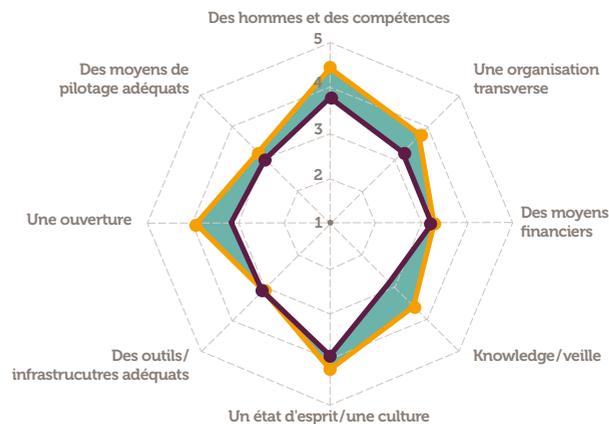
- Lorsque l'innovation est mesurée, les 3 principaux indicateurs sont:
- les revenus générés par les nouveaux produits/services,
  - le nombre de produits/services mis sur le marché,
  - la satisfaction client.

## LES VERROUS À LEVER POUR METTRE EN PLACE UNE MESURE DE L'INNOVATION

- Le manque d'outils de pilotage pertinents.
- Le manque de SI performants et d'outils informatiques (notamment logiciels de suivi de projets).
- Le manque de moyens humains et financiers.

# LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE INNOVATION RÉUSSIE

Les principaux facteurs clés de succès sont les équipes, la capacité de l'entreprise à diffuser une culture de l'innovation et à créer des partenariats/collaborations propices à l'innovation. Ce dernier point est particulièrement peu maîtrisé par les entreprises interrogées.



— Niveau moyen d'importance pour réussir l'innovation  
— Niveau moyen de maîtrise

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	NIVEAU DE MAÎTRISE / NIVEAU D'IMPORTANCE REQUIS (NOTE SUR 5)
Les hommes et les compétences	3.8 / 4.4
L'état d'esprit	3.9 / 4.2
L'ouverture sur l'innovation collaborative	3.2 / 3.8

PRINCIPAUX VERROUS À LEVER	PRINCIPAUX CHANTIERS EN COURS OU SOUHAITÉS
L'ouverture sur l'innovation collaborative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser des partenariats avec les clients</li> <li>Adhérer à des associations de groupements d'entreprises des IAA pour favoriser les partenariats</li> <li>Développer la culture du réseau</li> </ul>
L'organisation transverse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganiser l'innovation, trouver un nouveau mode d'organisation plus propice à l'innovation</li> <li>Créer une organisation transverse</li> <li>Améliorer la gestion de projets</li> </ul>
Le « knowledge sharing »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer des ateliers de créativité, organiser des groupes de travail</li> <li>Mettre en place des outils de créativité</li> <li>Renforcer l'information en interne</li> </ul>

# LES JALONS DU PROCESSUS D'INNOVATION

Une maîtrise inégale des étapes du processus d'innovation par les entreprises et des inégalités selon la taille des entreprises.

**AUTO-ÉVALUATION  
DES ENTREPRISES  
SUR 5 SUR CHAQUE  
BRIQUE DU PROCESSUS  
D'INNOVATION**  
(moyenne des entreprises)



EN FONCTION DE LA TAILLE  
DES ENTREPRISES

- TPE et PE < 50 personnes
- ME 50 à 249 personnes
- ETI et GE > 250 personnes

4,3	3,4	3,6	3,3	2,7
4,0	2,9	3,8	3,5	3,2
3,9	2,8	4,2	3,9	3,4



- Les entreprises estiment bien maîtriser l'**amont du processus d'innovation** et disposer d'un très bon savoir-faire relatif à l'alignement du portefeuille d'innovation sur la stratégie: vision prospective des enjeux de marché, analyse des nouveaux usages et centricité clients, élaboration des territoires d'innovation.
- Les entreprises estiment avoir un **bon savoir-faire sur le développement et l'industrialisation de l'innovation.**

- Les entreprises estiment disposer d'un **moins bon savoir-faire sur**:
  - l'**évaluation de l'innovation**: audit d'éligibilité des projets aux financements publics, montage et gestion de projets collaboratifs, optimisation fiscale,
  - la **mise en marché**: dialogue avec le marché, évaluation et valorisation de l'innovation, gestion de la propriété intellectuelle.

- Les grands entreprises ont une meilleure maîtrise sur le **développement, l'industrialisation et la mise en marché des innovations** alors que les **petites entreprises ont un meilleur savoir-faire sur l'amont du processus.**

# BEST PRACTICES ET PRINCIPAUX VERROUS



**Des limites structurelles et financières qui impactent négativement le potentiel d'innovation des IAA du Grand Ouest**

- 25% des entreprises soulèvent des difficultés de **type organisationnel** liées à la taille insuffisante de l'entreprise, au manque de personnel dédié à l'innovation, à un manque de communication entre services.
- Les entreprises évoquent également le **manque de moyens financiers**.
- Les entreprises évoquent **un frein à l'innovation** en raison de l'absence potentielle de retombées économiques de l'activité d'innovation.

**Un manque de stratégie d'innovation**

- 17% des entreprises soulignent le **manque de vision stratégique d'innovation**, lié à des difficultés internes (problématiques de management, manque d'agilité) ou à un manque d'écoute du marché (vision partielle du marché ne permettant pas de définir les besoins et attentes du marché).

**Les facteurs clés de succès : les équipes, la culture d'innovation et la compréhension du marché**

- 22% des entreprises font spontanément figurer les **compétences techniques et le savoir-faire de l'entreprise** comme un élément déterminant dans la réussite du processus d'innovation de l'entreprise : la **maîtrise des outils et des processus industriels** est perçue comme un facteur clé de succès pour opérer des innovations à la fois sur les produits et sur les modes de production.
- La **culture d'entreprise** est également un élément clé de la performance d'innovation.
- La **connaissance du marché et la compréhension des attentes des consommateurs** est enfin un facteur clé de succès : les entreprises adoptent une vision market pull, elles souhaitent limiter les risques financiers liés aux investissements en innovation.



A close-up photograph of water splashing onto green leaves. The water is captured in mid-air, creating a dynamic and refreshing scene. The leaves are vibrant green and appear to be part of a plant. The background is dark, making the water and leaves stand out. On the left side, there is a vertical orange bar that serves as a design element.

# LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION

# LES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT PUBLICS

## DE NOMBREUX OUTILS NATIONAUX ET COMMUNAUTAIRES PERMETTENT DE CONTRIBUER AU FINANCEMENT DE CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS D'INNOVATION :

- Des dispositifs qui s'adressent aux entreprises : aides BPI France, aides des collectivités territoriales, dispositifs fiscaux incitatifs (Crédit d'impôt recherche, Crédit d'Impôt Innovation, Jeunes entreprises innovantes).
- Des dispositifs d'accompagnement de projets collaboratifs : Programme des investissements d'avenir, Agence nationale pour la recherche, Programme cadre de recherche et développement de l'Union européenne, fonds FEDER et FAEDER, aides de soutien à la recherche appliquée et à l'innovation dans le cadre des Contrats de Projet État-Région (2007-2013), aides à l'expérimentation de France Agrimer, aides des collectivités territoriales...

### DISPOSITIFS DESTINÉS AUX ENTREPRISES

#### Les aides BPI France

- Aides pouvant financer le montage collaboratif de projets de R&D, des études préalables aux activités de développement expérimental, le partage du risque et l'accès au premier marché (prototypes, bancs d'essais, preuves de concept).

#### Le CIR/CII, encore peu utilisés par les entreprises agroalimentaires

- Les IAA représentent seulement 1,26 % des dépenses déclarées au titre du CIR de l'ensemble des secteurs de l'économie. Les secteurs ayant le plus recours au CIR sont ceux de l'industrie laitière,

de la boulangerie, pâtisserie et des pâtes et des aliments pour animaux.

- Les IAA utilisent toutefois de plus en plus ce dispositif pour intensifier leur effort de recherche.

#### Le dispositif « Jeunes entreprises innovantes »

- Ce dispositif permet d'apporter à de très jeunes entreprises très actives en R&D un soutien fiscal significatif, pour leur permettre de passer le cap difficile des 1<sup>ères</sup> années d'existence
- Très peu d'entreprises de l'agroalimentaire ont toutefois recours à ce dispositif (seulement 7 en 2010).

### DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS COLLABORATIFS

#### FUI et Pôles de compétitivité

- Le fond finance des projets de recherche et de développement collaboratifs soutenus par des pôles de compétitivité.
- Les projets doivent contribuer au développement de produits, de services ou de procédés qui ont pour vocation à être commercialisés à court ou moyen terme. Ces projets doivent associer au moins deux entreprises et un organisme de recherche.

#### Le Programme des Investissements d'Avenir

- Le PIA consacre près de 22 milliards d'euros à la recherche et à l'innovation. L'accès au financement se fait essentiellement au travers des appels à projets lancés par divers opérateurs de l'État (ANR, BPI France, CDC, Ademe...).
- Le PIA soutient des projets de R&D structurants des Pôles de Compétitivité, des projets de plateformes mutualisées d'innovation, des instituts d'excellence en énergie décarbonées, des SATT, France Brevets...

#### Agence Nationale de Recherche (ANR)

- L'agence intervient financièrement dans le développement de programmes de recherche via des appels à projets.
- Les PME sont encouragées à candidater en partenariat avec des organismes de recherche dans une optique de collaboration entre les acteurs.
- Enfin, l'agence intervient aussi dans le cadre des contrats de projets État/Région et les aides à l'expérimentation de FranceAgrimer.

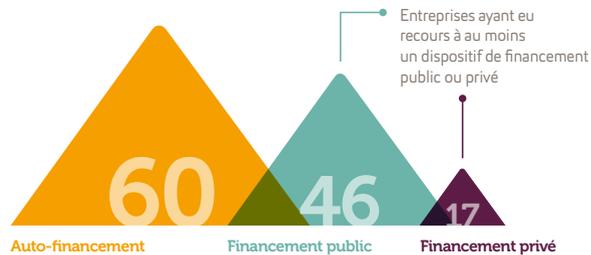
#### Programme Cadre Horizon 2020

- Programme de financement de la recherche et de l'innovation de l'UE pour la période 2014-2020.
- Accent mis sur la participation industrielle avec notamment la mise en place d'outils financiers facilitant l'investissement dans les projets d'innovation et plus particulièrement pour les PME, le renforcement de nouveaux outils de partenariats Publics-Privés.

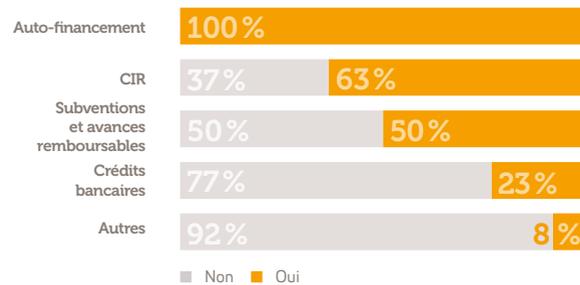
# LES SOURCES DE FINANCEMENT

Les entreprises auto-financent majoritairement leur innovation.

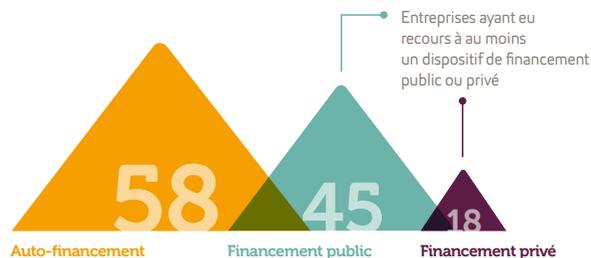
## RECOURS AUX DIFFÉRENTS MODES DE FINANCEMENT SUR LES 3 DERNIÈRES ANNÉES



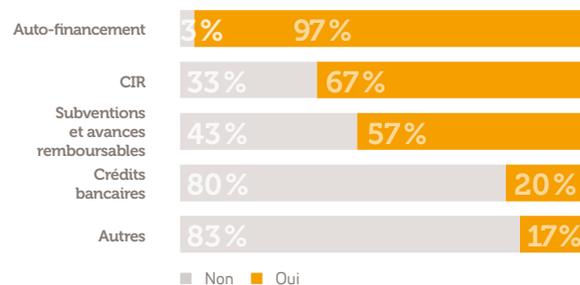
## RECOURS AUX DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE FINANCEMENT SUR LES 3 DERNIÈRES ANNÉES



## RECOURS PRÉVU AUX DIFFÉRENTS MODES DE FINANCEMENT POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES



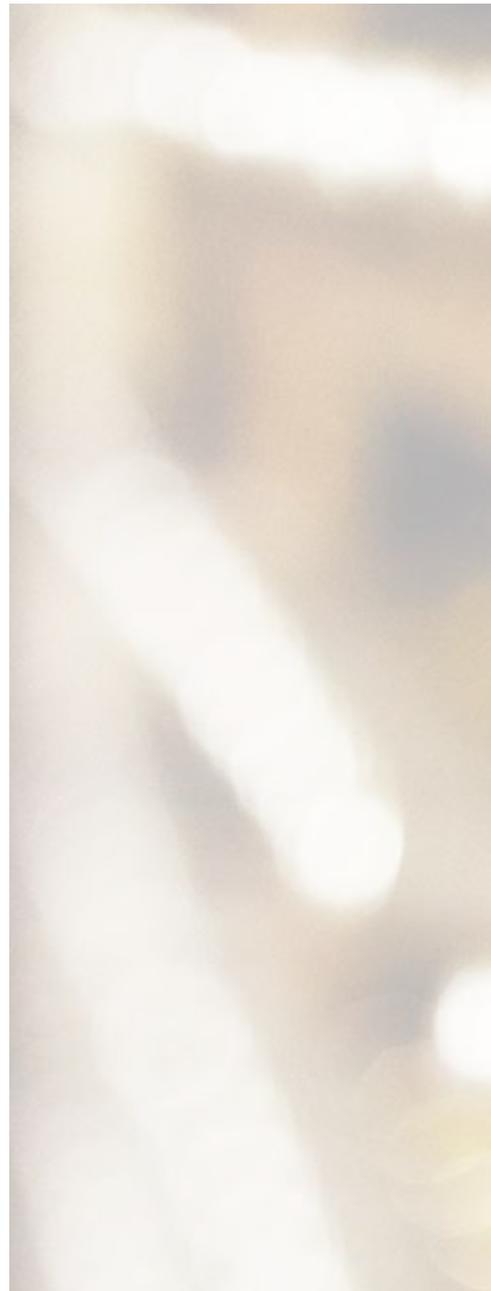
## RECOURS PRÉVU AUX DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE FINANCEMENT POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES



■ Près de 80 % des entreprises ont eu recours à au moins un mode de financement public, le **financement privé étant le moins utilisé avec seulement 30 % des entreprises** ayant eu recours à au moins un dispositif de financement privé sur les 3 dernières années.

■ Le CIR est le dispositif de financement public le plus utilisé. Parmi les dispositifs de financement privé, le **Crédit bancaire** est le plus utilisé.

■ Pour les 3 prochaines années, les entreprises comptent **réduire le recours au financement interne et bancaire, et augmenter le recours au CIR, aux subventions et avances remboursables et aux autres modes de financement privé** (business angels, capital investissement, corporate finance, bourse...).

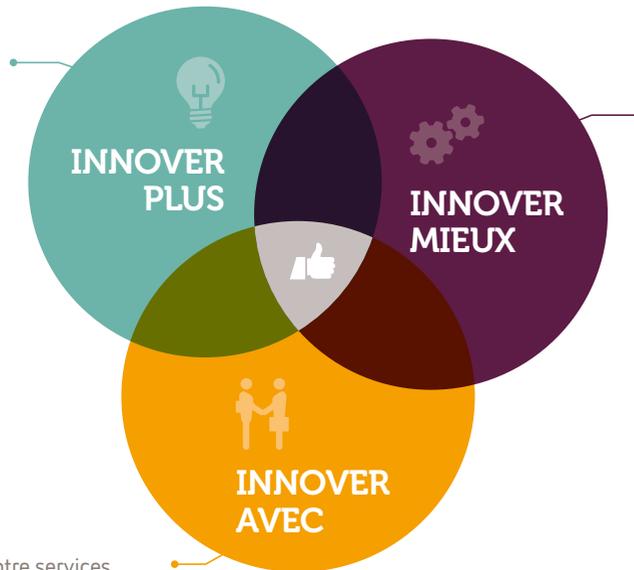




# SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

# PISTES DE RÉFLEXION POUR RENDRE L'INNOVATION PLUS PERFORMANTE

- Placer l'innovation au cœur de la stratégie de votre entreprise.
- Renforcer vos moyens humains et techniques.
- Segmenter votre offre selon de nouvelles unités de besoins.



- Raccourcir les délais de mise en œuvre.
- Benchmarker vos pratiques de management de l'innovation.
- Investir dans des outils de pilotage.
- Définir votre ROI (Return On Innovation).

- Transversaliser entre services, directions opérationnelles, équipes...
- Partager avec vos clients, et les clients de vos clients.
- Oser associer des compétences nouvelles : designers, anthropologues, ergonomes, sociologues...



## Le pilotage de l'innovation

constitue un des enjeux  
de demain pour les entreprises  
de la filière.

## KPMG

Premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil, KPMG compte 8300 professionnels au service de plus de 70 000 clients, dont 13400 dans l'Ouest.

Avec une connaissance pointue du secteur et des différentes filières, KPMG apporte de fortes compétences sectorielles afin de garantir une réponse spécifique aux problématiques des entreprises de l'agroalimentaire, « de la fourche à la fourchette ».

De plus, les professionnels de KPMG accompagnent les entreprises tout au long de leur processus d'innovation, à chaque phase de leur développement (projet, lancement, croissance) afin qu'elles puissent gérer leurs innovations dans les meilleures conditions, avec une conviction : l'innovation est un véritable « passeport » pour sortir de la crise et assurer le développement de demain.

## VALORIAL

Pôle de compétitivité agroalimentaire du grand Ouest, Valorial rassemble 270 membres, industriels, centres de recherche et établissements d'enseignement supérieur.

Cœur de métier : identifier, monter et accompagner des projets de R&D collaboratifs innovants, dans 5 domaines d'expertises : nutrition santé animale et humaine, qualité et sécurité des aliments, technologies innovantes, ingrédients fonctionnels, usages et marketing alimentaire.

Chaîne de services : de l'idée... au marché, en passant par l'ingénierie de projet et l'ingénierie financière. Service personnalisé, réactivité et confidentialité sont au cœur des préoccupations de Valorial et de son réseau, pour inventer avec vous, vos aliments de demain ! Plus de 300 projets collaboratifs innovants labellisés depuis 2006, pour un montant total investi en R&D de près de 500 M€.

## CONTACTS

### KPMG

kpmg.fr  
vbroye@kmpg.fr  
T +33 (0)2 23 46 34 00

### VALORIAL

pole-valorial.fr  
valorial@pole-valorial.fr  
T +33 (0)2 23 48 59 64

