



2^e BAROMETRE DE L'INNOVATION IAA VALORIAL – KPMG

« ENTRE BONNES PRATIQUES ET MARGES DE PROGRES...
UN OUTIL QUI PERMET AUX ENTREPRISES DE SE SITUER ! »

Après avoir réalisé un premier baromètre de l'innovation en 2014, VALORIAL et KPMG poursuivent leur travail de veille auprès des IAA et présentent la deuxième édition du Baromètre de l'Innovation Agroalimentaire, outil qui permet de dresser un état des lieux des pratiques de management de l'innovation dans les IAA.

1 Baromètre... En 4 lignes de forces



Mieux manager ses projets d'innovation est un enjeu fort pour les entreprises agroalimentaires du Grand-Ouest : c'est bien ce que révèle ce 2^e Baromètre de l'innovation agroalimentaire VALORIAL-KPMG. En voici les grandes lignes :

Market Reader versus Need Seeker ?

Les innovations dans les IAA sont en très grande majorité des innovations tirées par le marché. Les entreprises estiment être à 74 % « Market Reader », ce qui constitue un marqueur fort du secteur. Cette position de « Market Reader » repose sur une écoute attentive et fine des demandes et des besoins exprimés par les clients, de manière à orienter la R&D selon ces demandes.

En revanche, l'approche « Need seeker », qui consiste à anticiper les besoins et usages futurs de sorte à être le premier à sortir un produit qui réponde à ces besoins encore non exprimés, est une stratégie encore trop peu répandue au sein des IAA interviewées qui estiment n'adopter cette position que dans 8% des cas.

« L'enjeu des IAA est de trouver le bon dosage entre projets d'innovation incrémentale qui alimentent leur activité actuelle... et projets d'innovation de rupture qui préparent l'avenir de l'entreprise. » VALORIAL-KPMG

De la genèse des idées à la mise en marché : un processus d'innovation cyclique et itératif

Les nombreuses interactions internes et externes à l'entreprise ainsi que les nombreux feedbacks entre les phases amont et les phases aval - reporter un projet si son niveau de maturité est insuffisant, repartir en R&D quand ça ne passe pas sur les lignes de production...- observés dans les entreprises peut être imagé de manière cyclique et « itérative ».

« A noter que ce processus est élastique : il s'accélère ou se ralentit, se tend et se détend au gré des demandes des clients, de la pression concurrentielle ou des aléas internes... » VALORIAL-KPMG



Evaluation et choix des concepts : un art délicat...

Quand l'abondance d'idées nuit parfois à l'efficacité de l'innovation ? Les IAA estiment que « ce ne sont pas les idées qui manquent », leur principale difficulté étant de sélectionner les « meilleures idées » pour les conduire vers les prochaines étapes et le succès commercial, industriel, En effet, le manque de clarification et d'alignement stratégique des axes d'innovation conduit l'entreprise à avoir trop d'idées « qui viennent de partout sur tous les sujets ».

Dès lors, cette situation invite à une sélection plus méthodique et conséquente. Or, l'intuition reste très présente dans la manière de filtrer les projets... Seules ¼ des entreprises utilisent des critères objectifs (matrice, grilles multicritères...) pour évaluer ou « faire le screening » de leurs concepts...

« La forte culture industrielle et la forte appétence pour l'expérimentation et la R&D des IAA expliquent en grande partie leur bonne performance sur les phases de développement et d'industrialisation. Mais elles ne savent pas encore suffisamment « tuer des projets ». Elles estiment manquer d'outils et méthodes pour cela. » VALORIAL-KPMG

La mise en marché : une plus forte proximité avec les usagers finaux nécessaire

Confronter les concepts au marché reste une pratique peu courante chez les IAA : seules 37 % des entreprises interrogées estiment en avoir une bonne maîtrise. Pourtant près de 9 innovations sur 10 (tous secteurs confondus) échouent en période de lancement (source: Nielsen).

La volonté d'« aller vite » prime, et on note le scepticisme de beaucoup d'entreprises quant à l'impact de la confrontation des concepts comme argument pour convaincre les acteurs de la grande distribution.

Se focaliser sur ce qui a de la valeur pour le client ? A noter que la logique de co-créativité impliquant l'utilisateur final est trop peu répandue surtout pour les IAA qui commercialisent leurs produits en ...GMS.

« Certaines pratiques visant à être davantage en écoute du consommateur se développent pourtant: animation de communauté de consommateurs, food-trucks, co-création dans des halles pilotes, plateforme en lignes... Autant de démarches qui visent à valider l'intérêt du marché tout au long du processus d'innovation. » VALORIAL-KPMG



1 Baromètre... 1 outil... Pour que l'entreprise se situe !

Se situer dans son processus d'innovation, se positionner au regard de son écosystème, de son marché, de ses compétiteurs... et s'améliorer : « **Prendre conscience de son retard ou au contraire y trouver matière à se rassurer, il est indéniable que ce Baromètre permet aux entreprises de se benchmarker par rapport à l'échantillon des 60 entreprises rencontrées, emblématiques des IAA du Gd Ouest - 1^{er} bassin agroalimentaire d'Europe rappelons-le -, donc des IAA au niveau national en s'identifiant notamment à l'un des quatre profils d'innovateur avec souvent des axes de progrès...** » VALORIAL-KPMG



 **Le pragmatique fonceur** répond très vite aux demandes de ses clients. Il est souvent présent sur des marchés porteurs et explore toutes les pistes d'innovation... sans prioriser les projets.

« ... Dès lors, **quid de la pérennité de leur modèle si le marché devient moins porteur ? Et attention au risque d'épuisement des équipes qui ont parfois du mal à donner un sens à ce qu'elles font par manque de ligne directrice (sentiment de dispersion).** » VALORIAL-KPMG

 **Le distancé non résigné**, placé sur des marchés souvent atones ou en déclin, se caractérise par un positionnement peu différenciateur et innovant. La stratégie volume supplante progressivement celle de la valeur.

« ... **Il y a ici nécessité de remettre à plat la stratégie de l'entreprise.** » VALORIAL-KPMG

 **L'échappé performant** est doté d'une stratégie claire avec culture de l'expérimentation et du risque, intérêt pour l'ouverture et le partenariat, bon dosage entre innovations incrémentales, et innovations de rupture.

« ... **Mais il doit encore trouver l'organisation et les profils adéquats pour travailler d'une part sur des projets « court terme » et d'autre part les projets plus « long terme »** VALORIAL-KPMG

 **L'investisseur enthousiaste** fait valoir un travail de clarification stratégique réalisé et une « révolution » interne en cours (organisations repensées, formalisation des processus, introduction de pratiques et outils nouveaux...)

« ... **Mais il doit accompagner le changement au sein des équipes (mobilisation et engagement des équipes, appropriation des nouvelles méthodes et nouveaux outils de travail...).** » VALORIAL-KPMG

Le digital : vrai levier au service de l'Innovation

Autant de points de vigilance et de pistes d'amélioration que le digital est à même de servir ! Or, seules 33 % des entreprises interrogées déclarent que le digital prend une place importante ou centrale dans leur processus d'innovation... tandis que 18 % estiment que les outils digitaux ne font pas partie de leurs pratiques.

Les usages numériques les plus souvent rencontrés sont les outils pour collecter les informations de veille (webmonitoring, carnets de notes, dashboards...) et les outils favorisant le décloisonnement (visioconférence, intranet, réseaux sociaux d'entreprise).

« Pourtant les outils numériques peuvent aussi aider à répondre à deux enjeux forts souvent exprimés par les entreprises : gagner du temps dans le processus d'innovation via des outils pour favoriser le partage des informations entre les équipes ou d'autres facilitant le recettage/la formulation sur la phase de R&D ... et se connecter davantage au consommateur pour mieux le comprendre et anticiper ses comportements via notamment les réseaux sociaux et l'animation d'une communauté de consommateurs. » VALORIAL-KPMG



1 baromètre... 1 méthodologie... 1 enjeu

Pour rappel, la première édition en 2014 du Baromètre avait permis de comprendre la place de l'innovation dans la stratégie des IAA et d'identifier les principaux enjeux et verrous auxquels les entreprises faisaient face. Ainsi, les pistes de réflexion issues de ce premier Baromètre étaient organisées autour de 3 piliers : « Innover plus », « Innover mieux » et « Innover avec ».

« Nous avons choisi, pour cette 2e édition, de nous focaliser sur le pilier « Innover mieux » avec 4 objectifs majeurs : préciser la place accordée à l'innovation dans la stratégie et l'organisation des entreprises ; caractériser et mesurer les outils et méthodes mis en œuvre tout au long du processus d'innovation ; fournir des éléments de benchmark aux entreprises participantes et identifier les bonnes pratiques pour améliorer la performance de leur processus d'innovation. » VALORIAL

Les entreprises rencontrées, représentatives des IAA au niveau national, sont de toute taille, tout secteur, tout type d'actionariat.

60 entretiens ont été menés entre avril et juillet 2017 dans les IAA du Grand-Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie), parmi lesquelles des directeurs généraux (39 %), des directeurs et responsables R&D (42 %), des directeurs et responsables innovation (12 %), et autres profils (7 %).

[Télécharger le 2e Baromètre de l'innovation agroalimentaire ICI](#)



Contacts presse :

Valorial : Christophe JAN / 02 99 31 53 16 / 06 42 97 92 92 / christophe.jan@pole-valorial.fr

KPMG : Fabienne Guérandel / 02 23 46 34 13 / 06 24 06 12 83 / fguerandel@kpmg.fr

Phares & Balises : Serge THOMAS / 02 23 30 70 30 / st@pharesetbalises.com