

**Évaluation du soutien d'Industrie Canada à  
l'initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation  
de l'Institut de recherche et développement industriel  
Réponse de la direction  
Le 27 juillet 2004**

## **COMMENTAIRES GÉNÉRAUX**

Le rapport d'évaluation décrit ce qui a été accompli grâce à la contribution d'IC, ainsi que des avantages futurs de l'activité. Le document traite des leçons retenues par l'IRDI dans le cadre de ses expériences et examine l'alliance stratégique de l'IRDI avec le Georgian College.

BearingPoint déclare que la contribution a permis à l'IRDI de desservir ses PME clientes jusqu'à ce que les négociations avec le Georgian College permettent de conclure l'alliance. L'alliance avec le Georgian College permettra d'accroître la participation de l'industrie aux activités de l'Institut. Il s'agit d'un élément essentiel à la réussite de l'IRDI à titre de fournisseur de services contractuels de R-D pour les PME clientes. L'entente avec le Georgian College garantit la viabilité future de l'Institut sans le soutien financier d'Industrie Canada, ainsi que la prestation continue de services contractuels de R-D aux PME clientes.

Les avantages de l'alliance stratégique entre l'IRDI et le Georgian College sont les suivants :

- un pilier financier plus stable pour les activités continues de l'Institut;
- une occasion d'accroître les services offerts par l'IRDI aux PME clientes;
- une amélioration du potentiel d'éducation et de formation de l'Institut;
- l'accès à d'autres formes de financement gouvernemental pour l'Institut;
- des occasions de partenariats et de partage des connaissances à l'échelle internationale.

Cette entente est également avantageuse pour le Georgian College, puisqu'elle lui permet d'accroître sa capacité de recherche et fournit des expériences de laboratoire pertinentes pour ses étudiants.

## **RECOMMANDATIONS**

***La R-D commerciale est très cyclique et, en tant que telle, un coussin de sécurité doit être en place et l'aide gouvernementale doit être souple (p. ex., dans ce cas-ci, le remodelage des mouvements de trésorerie de 3 à 4 ans).***

**Réponse de la direction :** La Direction des technologies de fabrication a reconnu cette exigence. Pour appuyer l'Institut, la Direction a recommandé qu'une modification soit apportée à l'entente de contribution afin de retarder la date d'achèvement d'un an. La modification a été approuvée avant la date d'achèvement initiale du projet.

**Mesure de suivi :** Aucune mesure additionnelle n'est requise.

*Bien que l'IRDI ait une expérience considérable du travail avec les PME, il serait tout de même utile d'effectuer une étude de marketing portant exclusivement sur les exigences des PME. De cette façon, l'IRDI pourra concentrer ses efforts là où les besoins sont les plus grands.*

**Réponse de la direction :** Une mesure est déjà en cours.

**Mesure de suivi :** Lors de la réunion du 17 mai 2004 du comité consultatif du Georgian College et de l'IRDI, la direction a confirmé qu'une enquête serait menée cette année auprès des clients pour établir leurs besoins en matière de services contractuels de R-D.

*Les rencontres « face à face » constituent la pratique de marketing la plus efficace (p. ex., participation à des foires commerciales et des conférences) parce qu'il s'agit d'une approche plus personnalisée et que les questions des clients peuvent faire l'objet d'une discussion en personne*

*Les filières d'information crédibles telles que le CNR-PARI peuvent effectuer une autre forme importante de marketing. Les conseillers en technologie industrielle (CTI) peuvent diriger les PME vers des organismes, tels que l'IRDI, qui ont les installations et l'expertise nécessaires pour exécuter des activités de R-D. L'IRDI devrait faire son possible pour renforcer ses liens avec les organismes tels que le CNR-PARI (et nous comprenons que l'IRDI fait des efforts considérables dans ce domaine).*

**Réponse de la direction :** Cette observation doit être nuancée. Les orientations futures en matière de marketing devraient être influencées par l'enquête menée auprès des clients et devraient tenir compte de l'alliance avec le Georgian College et de l'expertise en marketing de ce dernier.

**Mesure de suivi :** La direction de l'IRDI a reconnu que la participation aux foires commerciales est un moyen plus efficace de promouvoir les services contractuels de R-D de l'Institut aux clients éventuels. Pour l'année à venir, les plans de marketing comprennent la participation aux foires commerciales et aux conférences appropriées.

Au fil des années, l'IRDI s'est efforcé de renforcer le lien avec la communauté des CTI de la RCN. L'Institut organise souvent des séances d'information pour les CTI dans la région du Midland. La nouvelle direction de l'IRDI, dans le cadre de l'alliance avec le Georgian College, cherche des occasions de collaborer plus étroitement avec le PARI.

**Délai :** En cours

*Le publipostage direct est une forme de marketing particulièrement inefficace, parce qu'elle est trop générique et impersonnelle et que les noms des personnes-ressources ne sont pas toujours à jour. Cette forme de marketing n'est donc pas recommandée.*

**Réponse de la direction :** La direction est d'accord.

**Mesure de suivi :** La direction de l'IRDI reconnaît que les efforts de publipostage n'ont pas eu les résultats désirés qui consistaient à attirer de nouvelles PME clientes. L'utilisation du publipostage a été abandonnée au début du projet.

L'alliance avec le Georgian College offre à l'Institut une base étendue de ressources multifonctionnelles. La direction de l'Institut peut maintenant faire appel aux experts du Georgian College pour obtenir des conseils sur les stratégies de promotion et de marketing. Ceci devrait renforcer le message du marketing au sujet de la capacité de l'Institut en matière de services. La direction compte embaucher un responsable principal du marketing.

**Délai :** La mesure est déjà en place.

*Les PME nécessitent généralement un investissement plus important de temps et d'efforts de la part de l'IRDI, en particulier au départ. Trop souvent, les PME se retirent des projets une fois qu'elles en comprennent l'ampleur, ce qui entraîne la perte des frais assumés jusque-là par l'IRDI. On devrait envisager des options de recouvrement des coûts pour ce type de situation.*

**Réponse de la direction :** La direction est d'accord.

**Mesure de suivi :** La direction examine actuellement une nouvelle structure de fixation des prix pour les services contractuels de R-D offerts aux PME clientes. L'une des options examinées consiste à rétablir un droit d'adhésion annuel. Cela permettrait d'aider à absorber l'investissement initial de temps et d'efforts de l'IRDI avec les PME clientes.

Le comité consultatif Georgian College/IRDI a demandé à la direction d'adopter une approche plus réaliste/pragmatique dans l'établissement d'un contact avec les PME clientes. Bien que les services techniques constitueront toujours la majeure partie du processus de prestation des services, on cherchera à mettre en place des mesures de contrôle plus efficace pour surveiller les dépenses initiales de l'Institut relatives aux sources de revenus actuelles et prévues. Le personnel s'assurera d'évaluer les PME de façon plus réaliste en ce qui concerne les coûts estimés et les délais associés aux projets de commercialisation de l'innovation.

Cette question est un défi continu pour l'Institut dans le cadre des affaires avec les PME clientes.

**Délai :** Continu

*Comme les PME doivent continuer d'être efficaces et innovatrices pour soutenir la concurrence dans le marché mondial, l'IRDI doit également demeurer à la fine pointe des technologies de la fabrication pour être en mesure de répondre de façon rapide, souple et efficace aux besoins des clients.*

**Réponse de la direction :** La direction est d'accord en principe.

**Mesure de suivi :** Lors d'une récente réunion du comité consultatif, on a rappelé à la direction que le fait d'essayer de tout faire pour tout le monde peut constituer l'un des plus importants obstacles pour ce qui est d'attirer et de conserver des clients.

On a encouragé la direction à mettre l'accent sur les principaux points forts des services offerts par l'Institut lorsque vient le temps de chercher de nouvelles occasions d'affaires avec les PME. Même si l'Institut est souvent tenté d'examiner une multitude de technologies de la fabrication nouvelles ou naissantes, « *pour être en mesure de répondre de façon rapide, souple et efficace aux besoins des clients* », il doit demeurer réaliste quant à sa capacité d'exécuter ces services d'une manière efficace et rentable.

Les membres du comité consultatif ont conseillé la direction en suggérant que l'Institut devrait s'efforcer de perfectionner ses principales compétences et d'exécuter ces dernières dans le cadre d'un service qualifié et opportun. De plus, le comité a suggéré que l'IRDI doit évaluer les services qu'il offre actuellement, pour ensuite établir ses fondations sur les principaux services qui ont un potentiel commercial, avant de chercher à étendre ses services.

**Délai :** Continu

### **Imputabilité de la direction**

Les plans d'activités continus de l'Institut de recherche et développement industriel répondent à ces recommandations relatives aux projets - puisqu'ils concernent l'initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation pour les PME du Canada.

La Direction des technologies de fabrication, Secteur de l'industrie, examinera ces recommandations pour déterminer si elles concernent tout projet futur qui pourrait avoir des traits communs avec l'initiative sur la commercialisation de l'innovation.