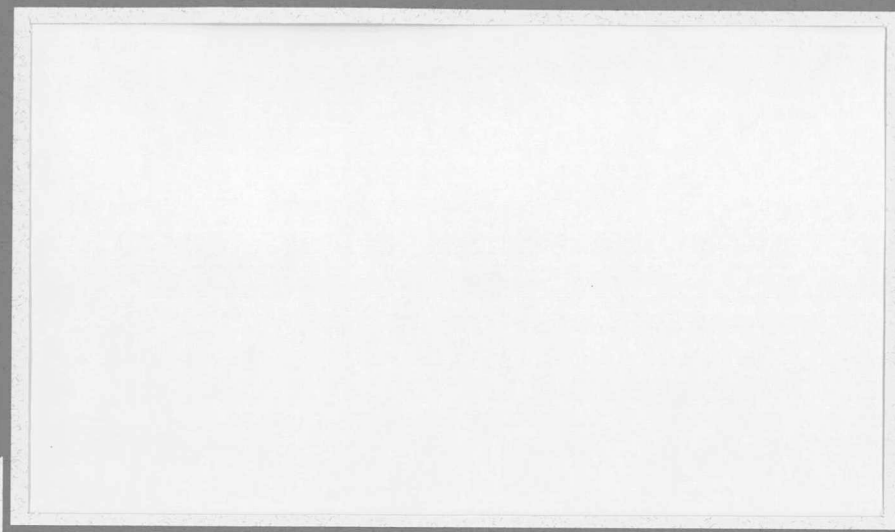


*Centre de recherche
pour l'étude
et l'observation
des conditions
de vie*



142, rue du Chevaleret

75013 PARIS

Tél. (1) 40 77 85 00

Fax (1) 40 77 85 09

Sou1993-808

1

**Point sur les recherches en
matière d'innovation-produits.
Juin 1993.**

CREDOC•Bibliothèque



CRÉDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE



POINT SUR LES RECHERCHES
EN MATIÈRE D'INNOVATION-PRODUITS

Recueil d'articles réunis par le CREDOC

Participants :
Bernard CHARDON
Michel DESMAZEAUD
Pierre-Henri DUÉE
Nathalie ESNAULT
Gérard GALLO
Saadi LAHLOU
Bertrand LE JARIEL
François-Gilles LE THEULE
Odette SZYLIT

JUIN 1993

142, rue du Chevaleret
7 5 0 1 3 - P A R I S

INTRODUCTION

Que contient ce recueil de textes ?

A la demande de la Direction Générale de l'Alimentation du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, nous avons réalisé un rapport sous forme d'un recueil d'articles portant sur l'utilisation actuelle et potentielle des travaux de recherche en sciences humaines, centrés sur le thème de l'innovation dans les entreprises agro-alimentaires.

L'objectif général de ce recueil est de montrer, à partir de cas concrets, comment les chercheurs et les industriels peuvent collaborer sur le thème de l'innovation. Il répond à une préoccupation des pouvoirs publics qui veulent favoriser le transfert technologique des Sciences Humaines vers l'industrie. Cela se fait, pour l'agro-alimentaire, en favorisant ou cofinçant des travaux de recherche communs, par le biais du crédit impôt-recherche, les clubs CRIN ou du programme Aliment 2000-II, et en particulier la commission MIP (Marketing Innovation Produits) dont les objectifs étaient de mettre la recherche en Sciences Humaines au service de l'innovation dans l'industrie alimentaire.

Plutôt qu'un "survey" ou un recueil d'articles académiques sur des thèmes pointus, il s'agit ici de rassembler des "papiers" destinés à montrer, le plus clairement possible et le plus honnêtement possible, à quoi peut servir aujourd'hui la collaboration entre les chercheurs en sciences humaines et la communauté agro-alimentaire.

La plupart des papiers ici rassemblés ont été écrits par des membres du comité scientifique MIP.

Pendant trois ans, de 1990 à 1992, dans le cadre du Programme interministériel Aliment 2000-II, ce comité s'est réuni pour lancer des appels d'offre, sélectionner, orienter et suivre des projets associant chercheurs en sciences de l'homme et de la société (SHS) et professionnels des IA et de la distribution. Les membres du comité, réunis par François-Gilles Le Theule, premier Secrétaire du comité, venaient d'horizons divers : industrie, distribution,

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
LE DEVENIR DE L'ALIMENT 2002 EST-IL ENTRE LES SENS DES SCIENCES HUMAINES ? (BERNARD CHARDON)	4
LES RELATIONS INDUSTRIELLES D'UN LABORATOIRE DE L'I.N.R.A. :VERS UN NÉCESSAIRE PARTENARIAT (Pierre-Henri DUÉE, Odette SZYLIT et Michel DESMAZEAUD).....	8
UNE INITIATIVE POUR UN PARTENARIAT ENTRE INDUSTRIE ET RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES EN FAVEUR DE L'INNOVATION DES ENTREPRISES : LE PROGRAMME PUBLIC D'AIDE À LA RECHERCHE "MARKETING INNOVATION PRODUITS" (Nathalie ESNAULT)	16
LE MARKETING DES ENTREPRISES DU COMMERCE AU DÉTAIL (Gérard GALLO)	29
LA PRÉCIPITATION INNOVATIVE (Saadi LAHLOU)	36
LES PÈRES DU DÉVELOPPEMENT (Bertrand LE JARIEL).....	49
INNOVATION, POLITIQUE COMMUNAUTAIRE ET DROITS ALIMENTAIRES NATIONAUX (François-Gilles LE THEULE)	54

enseignement, recherche, administration. Ils ont vécu la difficulté de se constituer un langage commun pour comparer et accorder leurs vues, par nature différentes, et travailler en commun, reproduisant ainsi à l'échelle du comité le cheminement qui se faisait dans les projets eux-mêmes. Ils ont acquis la conviction que la collaboration était non seulement possible, mais même rentable, tant sur le plan intellectuel, que sur le plan financier.

Le comité a financé, en 3 ans, une trentaine de projets : une analyse plus détaillée se trouve dans l'article de Nathalie Esnault, qui fut le second Secrétaire du comité. D'une manière générale, le fonctionnement du comité a consisté, à travers le lancement des appels d'offre, le montage et le suivi des projets, à essayer de créer des réseaux en faisant se connaître et travailler ensemble les chercheurs et les industriels. Car la collaboration recherche-industrie ne se décrète pas, elle se fait à travers la constitution d'une communauté de vues et d'intérêts. C'est en ce sens que le comité a oeuvré, en organisant notamment des restitutions publiques des travaux, leur valorisation par la presse professionnelle, et en mettant en place un système de tutorat des projets, dans lesquels un comité d'experts mixte chercheurs-industriels suit et oriente indépendamment chaque recherche, afin de créer des noyaux de collaboration durables qui survivent aux projets.

Les résultats obtenus par le comité ont été jugés suffisamment intéressants pour que soit créé, dans le cadre du programme interministériel Aliment Demain, qui prolonge le programme Aliment 2000, un autre comité ("Consommateur et Marché") qui continue les travaux du comité MIP. Ce comité a lancé son premier appel d'offres cette année.

Plutôt qu'un cours, un historique ou un constat, nous avons choisi de présenter ici un mélange, sorte de kaléidoscope donnant un point de vue de chaque auteur. Nous avons choisi de montrer par l'exemple, car il nous a semblé que le principal obstacle à une collaboration fructueuse entre SHS et IA est la difficulté de communication. C'est le même obstacle qui entrave trop souvent la coopération à l'intérieur de la filière elle-même, comme d'ailleurs entre les différents champs disciplinaires : il est presque aussi difficile de collaborer entre psychologues et sociologues qu'entre fournisseurs et distributeurs. Or, pour collaborer, il faut être capable de comprendre le point de vue de l'autre.

Ainsi, certains fournisseurs seront peut être surpris de lire un distributeur se déclarer "traumatisé" par la découverte de bien meilleures conditions de vente faites à ses concurrents par l'un de ses fournisseurs. C'est que la négociation et la relation qui lui est liée sont aussi impliquantes pour le distributeur que, par exemple, la mise au point d'un nouveau produit pour le fabricant, pour qui un refus de référencement ou un déréférencement est un "traumatisme" qui dépasse largement la simple déception économique.

De même, on verra que la tâche du législateur, souvent perçue comme inique ou aveugle par ceux que les règlements désavantagent, n'est pas simple ; on comprendra que la différence d'horizon temporel entre chercheurs et industriels, due à des contraintes différentes mais finalement tout aussi sévères, explique une partie des idées reçues des uns et des autres (avec l'imagerie d'Epinal du Savant Cosinus rigide, pinailleur, illisible et loin des réalités, et celle du capitaine d'industrie borné, le nez sur le guidon, et ne s'intéressant qu'au profit).

Ce recueil n'a d'autre prétention que de permettre, par une simple lecture, une petite incursion dans la façon dont les partenaires potentiels de l'innovation voient chacun le monde. Notre espoir est qu'il donne envie aux lecteurs d'aller y voir un peu plus loin.

A qui est destiné ce recueil ?

Aux chercheurs, à qui il doit permettre de mieux comprendre le point de vue des industriels, de connaître leurs sujets de préoccupation, leurs attentes éventuelles vis-à-vis de la recherche en sciences humaines et leur mode de fonctionnement par rapport à celle-ci.

Aux opérateurs industriels, à qui il doit montrer les ressources (insoupçonnées) et les apports possibles de ce type de recherche, pour susciter des voies de recherches nouvelles dans les domaines qui les intéressent.

Saadi Lahlou

Ancien Président du comité scientifique MIP

Président du comité scientifique Consommateur et Marché

LE DEVENIR DE L'ALIMENT 2002 EST-IL ENTRE LES SENS DES SCIENCES HUMAINES ?

par Bernard CHARDON

(MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL)

Le monde de la santé, le monde de la réglementation et le monde économique vivent depuis de nombreuses années dans un système relationnel étroit et conflictuel, et la bataille des “sans” est un des épisodes supplémentaires à insérer dans une série digne des soaps télévisuels de 18 heures.

Depuis 30 ans, ces acteurs interprètent un remake du film “Je t’aime, moi non plus”. Historiquement le début du scénario pourrait se situer à la fin des années 50 par le lancement de l’étude dite de Framingham corrélant hypercholestérolémie et maladies cardio-vasculaires.

Dans un premier temps, l’industrie pharmaceutique intégra les résultats de cette longue et patiente étude scientifique pour mieux promouvoir les thérapeutiques hypolipémiantes. Dans un deuxième temps, les industries alimentaires se sont associées au mouvement et ont proposé aux consommateurs inquiets, des gammes de produits à matières grasses réduites, à calories réduites, voire “sans”.

Parmi ces produits, citons un des premiers : Taillefine dont vous avez tous en mémoire la publicité télévisuelle : cette femme obèse brisant sa bicyclette ...

La revendication Santé des nouvelles denrées alimentaires issues du génie agro-alimentaire s’affichait donc et avec la complicité du corps de santé se développait sur d’autres créneaux : sucres et glucides, vitamines, sans alcool ...

Toutefois, cette labélisation n’est pas toujours garantie de succès de lancement et rappelons la lente accréditation auprès du public des bières sans alcool qui, malgré une législation drastique et une forte pression sur le corps médical, ne connaît un fort développement que depuis quelques mois. Il en est de même pour d’autres innovations, telles certains yaourts.

A l'inverse, soulignons la vague déferlante et triomphante des aliments contenant des édulcorants : les "Lights" brillent encore à la tête des gondoles.

Si ce jour, nous effectuons un instantané des préférences alimentaires, du cliché obtenu émergent deux tendances :

- la première est ce choix de la denrée à vertu nutritionnelle : pauvre en ..., riche en ..., équilibré ... ;
- la seconde est l'orientation plaisir : le goût retrouvé, le retour aux "racines" et aux notions de terroir.

La praticabilité ou la commodité d'emploi apparaissent de façon moins perceptible et les notions de salubrité et de sécurité toxicologique, quoique fondamentales pour l'ensemble des consommateurs, sont encore mal intégrées.

Ce cliché est bien loin du repas-pilule prédit au sortir du dernier conflit mondial pour la fin du XXe siècle et même les astronautes se nourrissent de vrais repas.

* Le bol alimentaire pour l'ensemble de nos concitoyens est satisfait tant sur le plan quantitatif que qualitatif : variété, diversité pour des apports couvrant largement les besoins. La consommation alimentaire a atteint son acmé et ne peut plus être extensible.

* La cellule familiale se déstructure :

- le travail féminin s'est généralisé ;
- multiplication des unités monoparentales.
- éloignement du site familial pour le travail, les études ...

La structure du repas traditionnel, réunissant parents et enfants autour d'une table à heures fixes, est ainsi déstabilisée et se multiplient les repas pris hors-foyer : la table n'est plus un lieu de rencontre privilégié.

Cela appelle donc à faire un bilan sociologique de l'alimentation pour mieux dégager les orientations de nos denrées alimentaires futures.

* La mise à disposition de nouvelles technologies telles que celles du froid, du micro-ondes, des nouvelles conservations ... Le repas peut se préparer plus rapidement, les saisons ne rythment plus la consommation alimentaire, la chronobiologie humaine se désorganise et il faut s'attendre à une mutation des pathologies digestives et métaboliques.

* Les centres d'intérêt au foyer familial se multiplient : radios, chaîne hi-fi, télévision ... Le repas dérive vers le grignotage permanent et le syndrome réfrigérateur.

* L'attraction publicitaire est plus intensive. L'appât alimentaire devient denrée quotidienne.

* Les moyens de communication se multiplient et la mondialisation des goûts se généralise.

A cette liste, nous pouvons encore y intégrer :

- l'innovation alimentaire elle-même ;
- le stress de la vie quotidienne ;
- les mouvances de l'environnement dans l'attrait nouveau pour les produits verts.

Mais cette énumération incomplète se suffit à elle seule pour évoquer les orientations à venir pour éviter pléthore de désordres pathologiques dans un contexte de civilisation narcissique où les cultes du corps et du plaisir se sont largement développés.

L'aliment de l'an 2002 devra probablement répondre aux exigences des nouveaux comportements alimentaires — comportements dictés par la chronobiologie — l'expression "comportements alimentaires" intégrant à la fois :

- physiologie digestive
- attitudes sociologiques.

Mangerons-nous différemment ?

Les mutations organiques de l'individu ne se feront pas pour demain et le rôle de la recherche fondamentale en matière de physiologie digestive est de nous apporter les réponses.

Aurons-nous les mêmes bases alimentaires ? Il y a tout lieu de penser que la production agricole en pleine réorganisation se calquera sur les réels besoins de la population.

La chronobiologie, véritable horloge interne de l'individu, fonctionne grâce à un carburant : l'aliment.

L'aliment du futur sera donc celui qui permettra à chacun de gérer son métabolisme et son capital énergétique pour atteindre son plein épanouissement dans une civilisation de loisirs et de culture des sens.

Il sera riche des nutriments nécessaires mais il sera plaisir interpellant nos cinq sens et en matière d'allégation santé. La prospective se doit de prendre en considération ce pentagramme du bonheur alimentaire.

**LES RELATIONS INDUSTRIELLES D'UN
LABORATOIRE DE L'I.N.R.A. :
VERS UN NÉCESSAIRE PARTENARIAT**

par Pierre-Henri DUÉE, Odette SZYLIT et Michel DESMAZEAUD

(INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE DE JOUY EN JOSAS)

La recherche publique, depuis quelques années, quitte sa tour d'ivoire ... par nécessité (recherche de financement), mais aussi, en suivant une certaine logique : trouver une finalité d'application aux recherches entreprises dans le laboratoire. Il aura néanmoins fallu, et il faudra encore, beaucoup d'efforts incitatifs pour créer un nouvel état d'esprit, rendant ce partenariat implicite. Cette mutation culturelle semble d'ailleurs inéluctable. Les liens qui vont se tisser entre les chercheurs et le partenaire industriel prendront alors des formes multiples.

Appartenant à des unités différentes du Centre de Jouy en Josas, mais rassemblées dans le secteur des Industries Agro-alimentaires, nous avons rencontré des situations très diverses de partenariat avec l'industrie (selon la nature de la relation ou la taille du partenaire). C'est l'analyse critique de ces expériences que nous transcrivons ici. Par là même, nous soulignerons l'effort réalisé dans ce domaine, mais aussi les limites de telles associations.

Cette collaboration entre chercheurs publics et la communauté agro-alimentaire déborde, bien entendu, du cadre des Sciences Humaines préalablement fixé. A l'évidence, on y retrouvera des situations transposables, propres à enrichir notre réflexion.

1. Analyse des situations

Avec le secteur privé, la variété des situations prévaut et nous les décrirons selon le degré d'engagement qu'elles impliquent.

Les prestations de service

La nature même de ces prestations de service est très diverse. Le cas le plus fréquent que nous avons rencontré correspond à l'utilisation de nos compétences en matière analytique (ex. : dosage d'enzymes ; mise en évidence de composés volatils par chromatographie en phase gazeuse, etc...). Il s'agit également de solliciter nos spécificités en matière méthodologique : la présence dans le laboratoire d'installations spéciales (ex. : mini-fromagerie sous confinement permettant de travailler, sans risque et en respectant la réglementation, sur des bactéries pathogènes ou à ADN recombinant ; installation permettant l'élevage et la manipulation de gros animaux, etc ...) ou de modèles animaux (animaux sans germe ou à flore contrôlée qui permettront de mettre en évidence le rôle de la microflore digestive dans de nombreux phénomènes liés à la consommation d'aliments nouveaux ; porcs porteurs de cathéters vasculaires facilitant la prise d'échantillons de sang en continu sur un animal éveillé et non perturbé, ...). Dans certains cas, la prestation de service conduira à la formation de techniciens industriels à certaines techniques spécifiques au laboratoire. Ces situations de partenariat se caractérisent ainsi par un transfert de techniques. Il se présente également le cas de transfert de connaissances, prenant la forme de conseils, d'expertise ou de synthèses de la littérature scientifique sur un thème bien précis.

En tout état de cause, la prestation de service se caractérise, d'une part, par la brièveté dans le temps et, d'autre part, par le rôle incitatif joué par le partenaire industriel : le laboratoire répond à une question (problème) précise, ponctuelle, posée par l'industriel. Apparaît alors l'exigence pour le laboratoire de se faire connaître auprès des partenaires potentiels : vaste programme à plusieurs facettes (journées "portes ouvertes" avec invitation d'industriels ; présentation dans des congrès peu spécialisés ; rédaction d'articles de vulgarisation ; prises de contacts ...). Cependant, ces prestations ne sont pas vécues uniquement comme... services : elles peuvent aussi fournir l'occasion de tester nos méthodes (sur des matériels biologiques différents, par exemple).

En définitive, la prestation de service représente un terrain privilégié où des partenaires peuvent s'apprécier (se tester ?), en vue d'un futur programme de recherche, même si celui-ci n'est jamais implicite au moment de sa réalisation.

Les contrats de recherche

Avec les contrats de recherche, pointent deux caractéristiques différentes dans les relations entre le laboratoire public et l'entreprise : la durée et l'intérêt scientifique.

Dans ce type de partenariat à durée déterminée, l'objectif à atteindre est en effet d'augmenter les connaissances scientifiques ou technologiques. De plus en plus, l'obtention, par le laboratoire public, d'un contrat de recherche de type M.R.E., D.G.A.L. ou européen passe par la présence d'un partenaire industriel. Il ne s'agit pas d'une présence symbolique d'un "partenaire-alibi" mais plutôt d'une définition des tâches à répartir au sein d'un montage expérimental. Cet accord contractuel qui "labélise" aussi les laboratoires demandeurs a le plus souvent pour initiateur, le laboratoire public. Cependant, le cas contraire, plus rare s'observe actuellement.

Traduire en objectif de recherche une problématique particulière, intéresser puis définir la position du partenaire dans le dispositif expérimental final, constituent parfois une étape discriminante. En effet, l'exercice n'est pas aisé pour le chercheur public qui devra justifier le choix de telle méthodologie sophistiquée pour résoudre le problème posé. Même si les préoccupations de chaque partenaire sont, à l'évidence, divergentes, l'établissement des contrats est facilité par plusieurs facteurs : une formation souvent similaire facilite l'instauration d'une réelle discussion scientifique. Cette compétence scientifique partagée fait que les mots ont, pour chaque partenaire, la même définition, la même connotation : la signification de "souche", de "protéine" ou d'"enzyme" est alors identique pour chacun !

Cette communauté de pensée, entretenue par les passages fréquents des étudiants en thèse vers le privé (rôle positif des bourses CIFRE), est d'ailleurs constatée, depuis près de dix ans, jusqu'à l'échelle des PME/PMI.

En retour, l'industriel connaît parfaitement le laboratoire et est capable de discerner entre les différentes équipes qui pourraient le solliciter : quand il accepte d'établir un contrat de recherche, c'est en toute connaissance ! Sa participation résulte alors du désir d'exploiter nos

compétences dans un domaine où l'on a déjà accumulé des connaissances, voire publié des résultats ou acquis une réputation indiscutable.

L'exploitation des résultats obtenus dans le cadre du contrat de recherche peut toutefois faire surgir quelques désaccords. Il faut ainsi s'assurer que de tels contrats laissent au chercheur de réelles libertés de publication.

La valorisation des résultats de la recherche

Force est de constater que les résultats de recherche issus des laboratoires ne sont pas rapidement transférables vers l'industrie : la contrainte économique fait la plupart du temps défaut dans les protocoles d'étude. Néanmoins, le contrat de recherche évoqué précédemment, avec un partenaire industriel, constitue un bon tremplin pour finaliser les travaux de recherche.

De la même façon, la protection des résultats ou des techniques innovantes par des brevets, la cession de procédés par des contrats de licence d'exploitation participent au développement et au transfert des innovations. A propos de la propriété des résultats et de leur rémunération, l'expérience vécue fait état de nombreuses divergences, crispations ou autres conflits.

En fait, ces discordances naissent précisément de conceptions différentes de la notion d'innovation.

Pour le chercheur public, ce qui est essentiel, c'est moins la notion de propriété industrielle (que l'on traduira sous forme de brevet, par exemple) que l'acquis (méthodologique, scientifique) représenté par le résultat innovant. En cela, son obtention s'inscrit dans l'histoire du laboratoire et ses origines dépassent ainsi le cadre étroit du contrat qui l'a fait naître.

Si l'accord est souvent difficile à trouver en ce qui concerne la propriété industrielle des actions communes, on arrive toutefois à définir une copropriété des résultats. Mais la plupart du temps, les brevets seront pris par l'industriel car l'INRA estime que le dépôt et l'entretien d'un brevet coûtent trop cher ! (bien entendu, ceci n'empêche nullement le chercheur public de figurer parmi les inventeurs...). On remarquera aussi que l'obtention d'un brevet apparaît être une opération lourde et frustrante car cette procédure retarde la publication des résultats. Le système de licence d'exploitation pour la rémunération des résultats des contrats apparaît

alors plus simple, mais, même dans ce cas, le chercheur est rarement en position de force pour négocier avec le partenaire industriel : il acceptera, contraint, des exigences...

2. Exigences et faiblesses d'un partenariat industriel

De l'analyse précédente, il ressort que les relations du laboratoire public avec l'entreprise évoluent en fonction de la nature du lien contractuel. Le partenariat ainsi constitué fait naître des exigences : contraintes bénéfiques pour le chercheur, mais aussi... sources de désenchantement qui font alors douter de la crédibilité du lien binomial.

Le partenariat industriel a ses limites...

Les programmes de recherche dans un secteur donné et développés par l'équipe de recherche naissent d'une réflexion critique intégrant l'état des connaissances sur la question, les capacités de l'équipe et une perspective de durée. A cet égard, les relations contractuelles établies avec l'industrie procèdent souvent d'un autre état d'esprit, puisqu'elles excluent a priori le long terme et la prospective. D'ailleurs, dans bien des cas, le partenaire industriel donne l'impression d'être peu sensibilisé à l'importance de la recherche. L'équipe de recherche serait-elle alors le faire-valoir, la caution nécessaire à l'activité de l'entreprise ? Il est vrai que le comportement du partenaire semble également évoluer en fonction du degré du risque encouru, et nous l'avons précédemment souligné.

Désagréable aussi de se trouver parfois mis en concurrence avec d'autres équipes du même organisme ! C'est, en quelque sorte, un effet pervers de la régionalisation qui incite l'industriel d'une région donnée à contacter à proximité un chercheur, moins bien placé pour répondre à la question que le spécialiste exerçant plus loin. L'orientation de l'industriel vers le choix d'un laboratoire public semble elle-même motivée différemment selon que l'on se trouve en région parisienne ou en province.

Démuni enfin, le chercheur doit aussi se muer en parfait stratège lors des négociations finales ! Mais, en matière de plan de financement et de négociation budgétaire, le chercheur public "pauvre" par nature, est souvent peu capable d'un jugement perspicace et approprié.

Les hommes de laboratoire sont-ils alors des “gagne-petit” ? Il est vrai que l'appartenance à un service public rend plus difficile l'évaluation du coût réel de la recherche qui devrait prendre en compte le montant des salaires. En définitive, un partenariat industriel, vécu, sans aide, comme une procédure de sous-traitance, enrichit rarement l'activité scientifique du chercheur.

Les aspects positifs d'un partenariat industriel

Certes, à travers les situations contractuelles, la connaissance, par le chercheur, du partenaire industriel est renforcée et, en particulier, la connaissance de la stratégie de l'industriel en matière de recherche et de développement. Par là même, l'aide apportée est appréciable quand il s'agit de formuler des questions de recherche dans une optique finalisée. Souvent, le thème abordé peut être modulé, adapté, permettant également au chercheur de faire passer ses idées ou de les tester.

Une fois le thème défini, il s'agira de respecter une certaine rigueur dans le délai d'obtention des résultats, rigueur qui n'exclut nullement une souplesse dans le déroulement de l'étude. Si dans le cas de prestations de service, la curiosité scientifique est quasi absente, le prolongement du partenariat, sous la forme d'un contrat à durée déterminée et parfois par la création d'une bourse de thèse (bourse INRA - industrie, convention CIFRE), permet d'approfondir le thème développé, de le réorienter même.

Pilotage de la recherche par l'aval ? On remarquera plutôt que l'équipe de recherche, tout en sauvegardant sa liberté de choix, trouve alors un intérêt, partagé par l'industriel, à développer des actions communes.

Notons aussi que l'évolution de la politique de l'organisme dans ce domaine, l'aide apportée par la Direction des Relations Industrielles et de la Valorisation (D.R.I.V.), la Direction Scientifique des IAA, la prise en compte de ces activités dans l'évaluation du chercheur, sont autant de facteurs qui modifient son comportement.

3. L'évolution souhaitée

La prise de conscience par le monde scientifique, et en particulier à l'INRA, de la nécessité d'impact socio-économique des résultats de recherche impose le développement d'un véritable partenariat avec l'industrie. Les propos précédents, nourris de nos expériences, ont souligné les multiples facettes de ce partenariat. Cette mutation irréversible transformera l'état d'esprit du scientifique : il ne s'agira pas uniquement en cherchant, d'anticiper, et donc d'accumuler des réponses aux questions futures. Il s'agira aussi d'expliquer les choix proposés. Convaincre suppose, bien entendu, de communiquer, d'être "pédagogique". Dans ce contexte d'évolution permanente, le chercheur a besoin, en contrepartie, d'un soutien cohérent de la part de ses responsables.

En recherche comme ailleurs, la concurrence n'est pas seulement française : elle s'internationalise. Être parmi les meilleurs, tout en affichant le choix du partenariat, suppose aussi un "pilotage de la recherche en amont".

Une création opportune la cellule de consultance INRA-INSERM

Pour répondre aux interrogations des partenaires industriels, l'INRA et l'INSERM souhaitent mettre en place prochainement une cellule de consultance dans le domaine de l'alimentation-nutrition. Ainsi, en offrant aux industriels un point d'entrée clairement affiché dans les structures de recherche publique, cette cellule constituera une interface dynamique, projetant une image "professionnelle" de l'activité de recherche et un préalable nécessaire à la poursuite de relations contractuelles.

L'équipe de recherche, parfois isolée, n'a pas souvent le poids suffisant pour refuser une prestation de service de type logistique pouvant être honorée par un autre organisme (institut technique, laboratoire privé, ...). En privilégiant la recherche plutôt que la sous-traitance, cette cellule de consultance répond à un besoin propre que nous avons précédemment exprimé.

Une difficulté subsiste : orienter l'industriel vers l'interlocuteur public le plus pertinent. Constituer un réseau de compétences clairement identifiées parmi les laboratoires, c'est déjà, pour l'organisme de recherche, faire preuve d'un réel esprit de concertation vis-à-vis du partenaire potentiel.

Un pilotage de la recherche en amont ?

Vivant au coeur de ce rapprochement entre organisme de recherche public et industrie agro-alimentaire, le chercheur est soudain traversé par le doute et se pose deux questions essentielles :

- la recherche publique sera-t-elle encore nécessaire car les grands groupes industriels possèdent leurs structures de recherche et les plus petites entreprises s'organisent ?
- quel type de recherche (appliquée ou fondamentale) faudra-t-il développer ?

Il sera nécessaire d'analyser d'une façon objective la place de la recherche publique dans les processus conduisant à l'innovation. Néanmoins, si les grands objectifs d'un organisme, tel que l'INRA, doivent évoluer -et l'on voit ici l'avantage d'une réelle concertation avec le partenariat industriel- la recherche qui y sera développée, sera de plus en plus fondamentale : une recherche fondamentale... mais orientée, selon A. Frouin, en vue d'applications ultérieures.

En définitive, l'expérience vécue au sein de nos équipes de recherche, en matière de partenariat industriel, a diagnostiqué de réelles richesses. L'évolution souhaitée passera, à l'évidence, par un changement des mentalités des différents partenaires, mais aussi par l'apport de structures d'aide rendant plus efficace le travail de recherche.

**UNE INITIATIVE POUR UN PARTENARIAT ENTRE INDUSTRIE ET
RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES EN FAVEUR DE L'INNOVATION
DES ENTREPRISES : LE PROGRAMME PUBLIC D'AIDE À LA RECHERCHE
"MARKETING INNOVATION PRODUITS"**

(Aliment 2002, Ministère de l'Agriculture et de la Forêt
et Ministère de la Recherche et de l'Espace)

par Nathalie ESNAULT

COMMISSION MARKETING-INNOVATION PRODUITS
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION

Les performances économiques bien connues du secteur agro-alimentaire (premier secteur industriel français avec un chiffre d'affaires dépassant 600 MF, présence croissante à l'exportation) résultent du savoir-faire et du dynamisme de ses entreprises, tant au niveau de la production qu'à celui de la commercialisation des produits alimentaires.

Il est toutefois plus difficile de discerner précisément les causes de ce dynamisme. On peut notamment s'étonner de la faiblesse des dépenses consacrées à la recherche-développement par les entreprises de ce secteur. Le dynamisme manifesté par les industries alimentaires ne s'appuie donc pas sur un effort de recherche conséquent.

La qualité des relations avec l'amont agricole peut être, dans certains secteurs, à l'origine des bons résultats des entreprises, mais cette explication est partielle et ne vaut plus pour les produits élaborés.

Les performances des industries alimentaires reposent plutôt sur la combinaison de trois ingrédients principaux : les technologies mises en oeuvre, les produits fabriqués et le savoir-faire commercial.

Ainsi, la capacité d'innovation dépend tout autant des techniques nouvelles disponibles, que des idées émanant du marketing.

Dans le cadre du programme Aliment 2002, programme de recherche en faveur des industries alimentaires, cofinancé par le Ministère de l'Agriculture et de la Forêt et le Ministère de la Recherche et de l'Espace, le volet marketing-innovation-produits est en quelque sorte une reconnaissance du rôle des sciences humaines dans l'innovation des entreprises agro-alimentaires. Celles-ci jouent en effet un rôle essentiel dans la compréhension des marchés, l'organisation du processus d'innovation et le progrès des méthodes utilisées par le marketing.

Ce court article se propose de décrire en deux parties l'action de la commission Marketing-Innovation-Produits, comme exemple d'une expérience concrète de partenariat entre recherche en sciences humaines et industrie agro-alimentaire.

Le premier volet montre que le processus de recherche des industries alimentaires couvre à la fois la technologie, les produits et les marchés et que les sciences humaines peuvent apporter des connaissances et des méthodes utiles aux entreprises, à côté des autres disciplines scientifiques.

Le deuxième volet décrit le fonctionnement et les premiers résultats obtenus par le programme Marketing-Innovation-Produits.

1. Le rôle de l'innovation non technologique dans le développement des industries alimentaires

Il convient de préciser quel a été le contexte de la mise en place de ce volet du programme Aliment 2002, orienté sur la recherche non technologique :

- les efforts de recherche-développement sont faibles et concentrés sur un petit nombre d'entreprises :

Les dépenses consacrées à la recherche, fondamentale et appliquée, représentent en effet 0,2 % du chiffre d'affaires en moyenne, alors que ce ratio s'élève à 2,2 % pour l'ensemble des secteurs industriels.

Ainsi, la recherche-développement des industries alimentaires joue apparemment un rôle faible dans leur développement.

Ce constat doit cependant être nuancé, la recherche-développement du secteur agro-alimentaire étant en effet concentrée sur un petit nombre d'entreprises (3 % des entreprises alimentaires exerceraient une activité de recherche, soit 150 sur 4 000 entreprises environ).

- l'innovation-produit joue un rôle croissant, au détriment des procédés :

L'industrie alimentaire, comme toute industrie de biens de consommation, dépend étroitement des évolutions de la demande, en particulier du comportement des consommateurs et des relations entretenues avec la distribution.

Les besoins du consommateur sont aujourd'hui plus complexes et plus difficiles à analyser et à prévoir. L'offre alimentaire est pourtant saturée du point de vue quantitatif et relativement satisfaisante au plan qualitatif. Mais les comportements alimentaires sont de plus en plus influencés par l'évolution des modes de vie (urbanisation, travail féminin...) et des facteurs d'ordre démographique, social, économique et culturel...

De plus, les attentes et les goûts des consommateurs évoluent rapidement, au gré de nouvelles exigences, de l'évolution de leurs goûts et de leurs idées.

L'entreprise alimentaire doit donc être à l'écoute de ce changement (changement de l'environnement et changement des attentes du consommateur), pour orienter sa recherche et adapter son offre produit.

La distribution joue un rôle clé dans le choix des produits référencés et notamment la sélection des produits nouveaux, qu'elle utilise souvent pour éliminer des produits plus anciens et moins profitables.

Certaines enseignes sont même beaucoup plus actives, en intégrant pour leurs marques propres une partie du marketing des fabricants (participation à la conception des produits, mise au point d'un cahier des charges, suivi de la qualité...).

- l'innovation est une nécessité, mais comporte des risques

Les entreprises alimentaires se livrent une concurrence forte à tous les niveaux (régional, international...) et sur tous les segments de produits.

Cette situation entraîne une remise en cause des organisations d'entreprise, un mouvement de concentration, un renouvellement et un élargissement régulier de l'offre produit.

Dans ce contexte, l'innovation (technique, commerciale, organisationnelle) constitue, pour les IAA, un moyen de garder de l'avance sur les concurrents, un avantage compétitif qui garantit leur survie et leur développement (à condition d'en avoir les moyens techniques, humains et financiers et d'être organisé en conséquence).

Il s'agit donc d'un enjeu essentiel pour la plupart des entreprises alimentaires, en particulier les PMI, qui paradoxalement, sont souvent mal armées pour répondre à ce défi.

Mais l'innovation n'est pas dénuée de tout risque (commercial, financier...), un échec dans l'innovation produit, par exemple, pouvant être très pénalisant pour l'entreprise.

- l'apport des sciences humaines

Nous avons vu que l'innovation des entreprises est multidimensionnelle : elle repose à la fois sur les technologies, les procédés et les produits, mais aussi sur les méthodes, l'organisation, l'utilisation intelligente des idées et des compétences internes.

L'innovation technologique, au demeurant indispensable, n'est donc qu'un élément du processus d'innovation car dans le domaine alimentaire, le marché joue un rôle déterminant.

On peut rappeler ici que les entreprises consacrent cinq fois plus de moyens aux dépenses marketing liées à la mise au point de produits nouveaux (études préalables, conception publicitaire), qu'aux dépenses de recherche-développement.

Dans ce cadre, les sciences humaines (sciences sociales -sociologie, ethnologie, psychologie...-, sciences du marketing et de l'organisation) contribuent à une meilleure efficacité en matière d'innovation :

- en apportant aux entreprises des connaissances supplémentaires (portant par exemple, sur le comportement des consommateurs, les changements culturels et sociaux...) et leurs influences sur l'innovation,
- en améliorant les méthodes de travail dans des domaines comme l'analyse des marchés (consommateurs, distribution), la communication sur les produits nouveaux, la logistique, la gestion de l'innovation...,
- ou en mettant à la disposition de l'entreprise des méthodes nouvelles, adaptées à son environnement et à ses produits.

L'apport des sciences humaines aux IAA se concrétise ainsi par l'adaptation de connaissances générales (sur l'homme, la société, l'entreprise...) au contexte particulier du secteur alimentaire, l'utilisation appliquée d'outils et de méthodes validées au niveau scientifique.

2. Le programme de recherche Marketing-Innovation-Produits comme exemple concret de partenariat entre industrie alimentaire et recherche en sciences humaines

Nous avons vu que la performance des industries alimentaires s'appuie sur plusieurs niveaux de recherche liés et complémentaires : la recherche technologique, qui a longtemps constitué le moteur privilégié de l'innovation des IAA, la recherche sur le produit (à des fins analytiques, nutritionnelles, épidémiologiques...) et la recherche "marketing" (connaissance du marché, méthodes commerciales, gestion de l'innovation...).

Les pouvoirs publics interviennent surtout en faveur de la recherche sur le procédé ou le produit. Les centres de recherche publics (comme l'INRA, le CNRS, le CEMAGREF...), les centres de valorisation et de transfert (CRITT, ANVAR), les aides publiques à la recherche, le crédit d'impôt recherche se concentrent essentiellement sur les domaines liés à la technologie (génie des procédés, productique...) et la mise au point des produits (formulation, nutrition, toxicologie, analyse sensorielle...).

Grâce à la mise en place de ce volet nouveau, consacré à la recherche en sciences humaines, le programme Aliment 2002 prend en compte l'ensemble du processus de recherche des industries alimentaires (de la technologie au marché).

La mise en place d'un tel programme n'a pas été simple. Il a fallu préciser les objectifs du programme, définir un champ et des axes d'intervention, délimiter des domaines où l'apport des sciences humaines (sociologie, psychologie, sciences de gestion, organisation, communication...) favorisait l'innovation.

- l'aboutissement des travaux d'une commission pluridisciplinaire ...

Au niveau de son principe, le champ couvert par le programme est donc large ; les disciplines concernées et les thèmes à traiter sont a priori nombreux.

Pour orienter les choix, sélectionner et suivre les projets, les administrations en charge du programme se sont entourées d'une commission réunissant des représentants du monde de l'entreprise et de la distribution, des chercheurs et des enseignants en sciences humaines et en sciences sociales.

Une de ses tâches essentielles a consisté à définir les domaines de recherche à privilégier, à sélectionner et suivre les projets de recherche. Ce travail a occasionné des débats et des échanges fructueux malgré les différences d'intérêts et de culture.

Il a permis d'aboutir à la définition d'objectifs, de critères et de modalités d'intervention communs à l'ensemble des projets soutenus.

Un "langage commun" s'est donc progressivement mis en place au niveau de la commission.

... et la constitution progressive d'un réseau de compétences et d'intérêts convergents

Les projets soutenus par la commission sont l'occasion de rapprocher des points de vue et des intérêts différents, puisqu'ils peuvent mobiliser aussi bien des acteurs du monde de l'industrie (par exemple LU, Fromageries Bel, des chambres de commerce et d'industrie), des représentants de la distribution (Monoprix, Carrefour, la Fédimas, la FNICGV...), des chercheurs (INRA, universités, IGIA...) et des écoles (écoles de gestion, écoles d'ingénieur...).

Ils permettent généralement de mettre en relation des milieux qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, voire s'ignorent.

Par ailleurs, des échanges fructueux peuvent avoir lieu entre projets (échanges d'expertise, de résultats ; confrontation des méthodes, des conclusions...). Les différents projets retenus par la commission peuvent en effet être regroupés autour de quelques grands thèmes, à l'intérieur desquels les sujets traités sont souvent complémentaires.

- les grands objectifs et les domaines d'intervention

Il convient de rappeler brièvement les grands principes régissant le programme Aliment 2002. Il s'agit d'un programme d'aide à la recherche financé par deux ministères (recherche et agriculture), visant à renforcer les actions de recherche incitatives des IAA. Il est basé sur le principe d'un cofinancement des partenaires privés participant aux actions subventionnées, afin de garantir la pertinence et l'intérêt des projets aidés.

Dans ce contexte, le programme Marketing-Innovation-Produits a un double objectif :

- mettre en oeuvre des partenariats entre entreprises du secteur alimentaire et recherche en sciences humaines ou sociales.

- fournir aux entreprises des connaissances nouvelles ou des méthodes, leur permettant de mieux aborder les marchés et de gérer plus efficacement leur démarche d'innovation.

Quatre grands domaines d'intervention ont ainsi été privilégiés :

- la connaissance des marchés alimentaires (notamment étrangers). Sont retenues les recherches utilisant de nouvelles méthodes d'analyse ou des approches originales des marchés de produits alimentaires, visant à mieux les comprendre, en particulier cerner la demande potentielle de nouveaux produits,
- les facteurs freinant ou favorisant l'innovation des entreprises agro-alimentaires,
- les interfaces entre acteurs du processus d'innovation, notamment la diffusion des nouveaux produits (au niveau du consommateur, de la distribution...),
- la mise au point de méthodes marketing nouvelles ou l'adaptation de méthodes existantes, à destination de certaines catégories de produits ou d'entreprises (notamment les PMI).

- le fonctionnement et les premiers résultats

La formalisation des appels d'offres successifs (un par an de 1990 à 1992), l'expertise des projets reçus et le suivi de ceux qui ont été finalement retenus ont été facilités par l'investissement personnel des membres de la commission.

Les moyens financiers relativement restreints mis à sa disposition (3,5 MF par an environ) ont imposé une sélection selon plusieurs critères : la qualité scientifique, la méthodologie mise en oeuvre, l'intérêt économique, la solidité du partenariat recherche-acteurs économiques et la valorisation des résultats auprès des communautés industrielle et scientifique.

Au total, pour les trois appels d'offre, une trentaine de projets ont été retenus pour lesquels l'état a apporté une aide globale de 10 MF environ.

La plupart des projets sont en cours. Il est à ce jour difficile de porter un jugement sur la qualité des travaux et des résultats à venir, en particulier de leurs retombées directes sur les entreprises.

Une première réunion qui a présenté l'état d'avancement des projets soutenus en 1990 a cependant permis de dégager l'intérêt d'un éclairage par les sciences humaines des besoins d'innovation des IAA, notamment des PMI.

Le tableau ci-après illustre la diversité des projets aidés et les grands thèmes privilégiés par le programme :

N°MIP	Partenaires	Titulaire	Titre des projets
MIP 90-5 et 10	Société LU Innovation Ouest CRCI	ENSIA	Progiciel expert de gestion
MIP 90-07	COPAVI	CEMAGREF	Promotion des fruits de qualité gustative et sanitaire contrôlées
MIP 90-22	Université de Rennes PROMODES	COMMINOVE	Développer une recherche sur les relations entre les entreprises innovantes et distribution
MIP 90-24	SEQUAL SA J.F. Arthaud	INRA Toulouse	Avancer les connaissances des pratiques des PME françaises
MIP 90-29	INA Paris-Grignon ESSEC	SECODIP International	Interface distribution / consommateur en Europe
MIP 90-30	ESCAE & ENSA INRA - ESR INRA - IPV CIEVV Salins du Midi Viniconsult CFCE	ENSAM FORMEXA ESCAE	Filière viti-vinicole sur les marchés internationaux : définir et analyser les facteurs : "Vinnovation"
MIP 90-35	CIDIL	IGIA	Le concept de produits sans cholestérol dans la filière du lait
MIP 90-41	ENITIAA	CIHEAM IAM/M	Produits technologiques nouveaux (PRECOM)
MIP 90-42	GIE Bioserum Europe	INPL	Etude sur la consommation : approche scientifique
MIP 90-47	CARREFOUR	ARMINES	Etude des structures interfaces
MIP 90-51	BSN CASINO	SHS Consultants	Réalisation d'un guide de la recherche française en matière de consommation alimentaire
MIP 90-52	ADRIAC	ENSCI	Le rôle du design industriel dans les enjeux agro-alimentaires
MIP 90-53	STEF - TEF SOPADI	INRA	Recherche sur les contraintes logistiques liées à l'innovation en denrées périssables

N°MIP	Partenaires	Titulaire	Titre des projets
MIP 91-02	ACTIA ENITIAA ENSIA / IAM INRA / ANIA CFCA ESR (Ivry, Nantes)	AND	Outils sectoriels et innovations
MIP 91-03	AGRALOR	ALRA	Alimentation et rythme de vie en Europe (consommation fromage importé en France et en Allemagne)
MIP 91-04	CNRS	CECOD	Consommation alimentaire dans les groupes d'immigrés
MIP 91-06	Un expert (Paul AVRIL)	FNICGV	Contraintes nécessaires à la commercialisation d'une viande de tendreté optimisée et régulière
MIP 91-07	Les adhérents : Industriels : 7 Distributeurs : 2 Instituts et Ecoles Supérieures : 6	CRISALIDE	Marketing de produits alimentaires à obsolescence économique prématurée
MIP 91-08	ENSCI	IFEC	Emballage-Pro prospective-Design
MIP 91-18	Fromagerie BEL	INRA	Constitution d'un thésaurus organo-leptique
MIP 91-19	Conseil Général de la Charente INAO / ACTIA ITAB	AND	Définition de la qualité particulière (AOC) et du marketing associé
MIP 91-20	SIAL GENCOD	APRIA	Banque de données nouveaux produits
MIP 91-21	ESSCA Angers Système U Carquefou IAA	PROTIAL	Rayon dédié aux produits frais nouveaux
MIP 91-24	SDPB Nantes Coopagri Bretagne	INRA Toulouse	Marketing des produits biologiques
MIP 91-26	ESA Angers APRILIS	Gie Haussmann (SCA Monoprix)	Etude et modélisation d'un nouveau rayon boucherie

N°MIP	Partenaires	Titulaire	Titre des projets
MIP 92-02	IREPA - CRITT AERIAL Strasbourg	IUT PASTEUR de Schiltigheim	Effet de l'introduction d'une nouvelle technologie alimentaire sur la filière et les habitudes de consommation
MIP 92-04	ENSAIA PROMOTECH	INPL-ENSAIA	Analyse des besoins et des pratiques des PME en matière d'information professionnelle, création d'une société de service
MIP 92-06	CERIN	ISTNA	Description du profil des consommateurs d'allégés et leurs déterminants de consommation, dans la population du projet SU.VI.MAX
MIP 92-07	IAE / EREM CRCI / CCI	ISA Lille	Analyse des freins externes au succès de l'innovation produit dans le secteur agro-alimentaire (relation producteur distributeur)
MIP 92-12	INPAR	TMO Ouest	La veille technologique et les PME alimentaires : le cas de la Bretagne
MIP 92-16	Innovaction Ouest CRCI	ENSIA	Mieux gérer la démarche d'innovation dans les PMI : création d'une boîte à outils pour la sensibilisation et la formation des cadres
MIP 92-17	ENSCI / EPIC	IFEC	Emballage-Pro prospective-Design
MIP 92-21	Agropolis-Stratégies AND Paris	ENSA-M	Identifier et expliquer les stratégies d'innovation du double point de vue : industrie et distribution / proposer un modèle d'interface des deux agents
MIP 92-22	Lesieur Alimentaire	Naturalia Biologia	Nutrition des Maghrébins vivant en Seine Saint-Denis (volet "sociologique")
MIP 92-23	INRA IGIA	CODIVIAL	La demande du consommateur et l'offre de viande bovine du linéaire boucherie à l'horizon 2000

Parmi ces projets, certains sont achevés et ont donné lieu à une valorisation sous forme d'articles de presse, d'articles scientifiques, de rapports ou de participation à des colloques.

Conclusion

A ce jour, on peut dire que l'intérêt du programme Marketing Innovation Produits est reconnu à la fois par le milieu industriel, le milieu scientifique travaillant sur les IAA et les administrations qui le pilotent.

La démarche devrait être poursuivie dans le cadre du nouveau programme interministériel succédant à Aliment 2002 (sans doute sous un autre nom plus approprié).

Des améliorations peuvent certes être apportées dans plusieurs domaines (fonctionnement de la commission, orientations du programme, communication des résultats), pour développer davantage la collaboration entre recherche en sciences humaines et en sciences sociales et entreprises alimentaires.

C'est en multipliant les projets démonstratifs, notamment ceux relatifs aux marchés étrangers, en élargissant et en consolidant un réseau de chercheurs en sciences humaines, susceptibles d'apporter des connaissances et des méthodes concrètes aux PME agro-alimentaires voulant innover, que ce programme tout nouveau pourra faire la démonstration concrète de l'utilité des sciences humaines pour l'innovation des IAA.

LE MARKETING DES ENTREPRISES DU COMMERCE AU DÉTAIL

ou un nouveau regard sur les rapports
Fabricants/Commerçants

par Gérard GALLO
Responsable du Marketing à la SCA Monoprix

Au ras des rayons et des linéaires : libres propos d'un praticien

Naissance de la fonction marketing dans le commerce au détail

On attribue le plus souvent le fait que le marketing ait trouvé très tôt ses « lettres de noblesse » en France, à l'implantation de grandes firmes anglo-saxonnes¹ ou multinationales. Elles auraient été un creuset pour la formation de jeunes diplômés ayant essaimé rapidement vers les sociétés de production française.

Les entreprises du commerce français jusqu'à une période récente, les années 80, n'ont pas su ou pu pour des raisons diverses intégrer de jeunes diplômés dans un univers où la connaissance du terrain et l'expérience étaient encore prépondérantes. Les transferts de technologies américaines ont été orientés, de ce fait, sur la logistique, les magasins et la rapidité de réponse à la concurrence et à la communication avec la zone de chalandise.

Les informations nécessaires à toutes exploitations marketing ont été longtemps inexistantes dans les grands magasins, ou les entreprises à succursales multiples.

Les nouvelles entreprises, inventant, à la fois, le libre-service et les grandes surfaces de vente avec d'immenses parkings, axaient dans le même temps toute leur énergie vers la conquête du terrain.

Les fournisseurs les plus dynamiques qui visaient l'acquisition rapide de pans de marchés, assuraient l'intendance, souvent à des conditions tarifaires très préférentielles, auxquelles

¹ On rapporte que lorsque Procter & Gamble s'implantait dans un nouveau pays, il favorisait la création du Panel de Gestion Nielsen pour s'appuyer sur un outil objectif de mesure de ses performances.

s'ajoutaient des services gratuits comme la main d'oeuvre pour remplir les linéaires, au travers de commerciaux pudiquement appelés «Merchandiseurs».

Les décisions de référencement et d'achats étaient généralement de la responsabilité du point de vente. Il n'y avait du siège que quelques chargés d'étude produits ou magasins et une cellule assurant la communication institutionnelle de l'entreprise, la Direction générale s'impliquant fortement sur ce dernier point.

On constate aujourd'hui l'existence ou l'apparition de fonctions "marketing" dans toutes les formes du commerce organisé.

Trois causes principales :

Le besoin accru des dirigeants du commerce au détail de s'appuyer sur des analyses opérationnelles, permettant de mieux appréhender les évolutions du comportement du consommateur ou de la concurrence, les forces ou les faiblesses de l'entreprise et de valider ou proposer des orientations pour l'entreprise.

La volonté des «acheteurs» des entreprises du commerce au détail, submergés par les études «marketing» fournisseurs (inutilisables en l'état) et traumatisés par la découverte de conditions tarifaires fournisseurs, inexplicables, accordées à des concurrents, de disposer :

- d'observatoire sur les prix pratiqués par les commerçants,
- d'études produits détaillées, intégrant le développement des marchés et les choix stratégiques de l'entreprise,
- des synthèses sur les grands équilibres d'assortiments et les résultats par fournisseur,
- d'analyses très fines par articles sur la cohérence des assortiments.

Ces demandes se sont accrues dans les entreprises du commerce les plus engagées dans la création ou le développement de lignes de produits de marques de commerce n'existant pas sur le marché français.

L'émergence d'une véritable stratégie commerciale dans le commerce au détail s'appuie ainsi sur des données nouvelles :

- études systématiques de clientèle dans les zones de chalandise,
- analyse typologique pour améliorer le choix des collections par magasin,

- tableaux de bord détaillés comprenant les ratios marketing comme le C.A. ou le bénéfice brut par mètre linéaire.
- plans merchandising sur toutes les familles de produits par «typologie de magasins».

On constate cependant que, selon les sociétés, la cellule communication et publicité soit est restée directement rattachée à la Direction générale soit intègre ou s'intègre dans le «marketing».

On observe également la création de cellules d'organisation, logistique, micro informatique, nouvelles technologies, indépendantes ou partie prenante du «marketing».

L'orientation des entreprises du commerce semble se faire vers la mise au point des concepts de magasins spécifiques, adaptés à tel ou tel profil de clients.

Evolution des formes de marketing pour les fabricants ?

Le marketing fabricant des années 80, toujours très présent, a axé son développement produit vers le but suprême d'un taux de pénétration voisin de 100%.

Cette priorité marketing des producteurs semble avoir pour effet :

- **de négliger** les différences existantes entre enseignes ou entre magasins. Les équipes marketing fabricant de haut niveau, spécialistes de toute la panoplie des études quantitatives ou qualitatives ne semblent connaître les magasins, les sociétés de distribution qu'à travers le prisme déformant de leur force de vente ou des froides statistiques des taux de pénétration.

- **de créer** des conditions tarifaires très diversifiées.

«Casino» a évoqué pour la première fois et publiquement dans une conférence de presse, certaines «conditions inadaptées» qu'il constatait à son détriment.

Il est certain que les commerçants qui avaient comme base de leur relation une grande fidélité à leurs fournisseurs, ont durement «payé», l'achat à des prix élevés par ceux-ci, des points de pénétration dans des sociétés «opportunistes».

— **d'éviter** toutes analyses spécifiques et précises, par sociétés ou par réseaux.

Les éléments transmis par les services marketing des fabricants aux commerçants sont généralement globaux, d'un niveau simplifié et difficilement utilisable, pour l'action sur le terrain.

Il n'est pas cruel de signaler l'inadéquation de nombre de belles plaquettes d'argumentaires, sur papier glacé justifiant... (par l'annonce d'une campagne télévision massive), la nécessité de référencer un nouveau produit.

— **de se désintéresser** des marges des entreprises du commerce au détail

La vente systématique à perte comme produits d'appel, de produits de grandes marques qui risquent de dégrader l'image des marques fabricant, n'a pas été sur le terrain une préoccupation majeure du marketing fabricant (à court terme cela profite à l'augmentation du C.A.).

— **d'investir** initialement dans la recherche merchandising et sans concertation réelle avec les commerçants, dont c'est un des principaux outils de travail.

Une majorité de logiciels informatiques, conçus par le fabricant pour bâtir un linéaire, aboutissent à l'uniformisation des linéaires chez les commerçants (exemple : linéaire basé sur la part de marché des fabricants). Ceci est contraire à la stratégie de nombreux commerçants dont l'enseigne forte leur permet d'offrir aux consommateurs une offre plus spécifique.

— **de ne pas approfondir** avec les commerçants des sujets aussi fondamentaux que la logistique.

La France doit un certain retard sur le plan logistique à l'insuffisance de concertation entre fabricants et commerçants pour aborder rationnellement les problèmes de transport et de stockage.

On trouve les mêmes difficultés dans le suivi des codes-barres. Le service marketing d'un fabricant ne semble pas toujours sensible à l'importance des dégâts qu'il provoque en magasin quand ses codes-barres sont illisibles, qu'un magasin reçoit un même produit avec deux ou trois codes différents, voire des produits différents avec le même code-barre.

Naissance et évolution des formes du marketing des entreprises du commerce

L'ensemble de ces constats a abouti à une modification de comportement d'un grand nombre d'entreprises du commerce.

— La centralisation des achats.

De nombreuses entreprises du commerce, même celles qui étaient organisées de façon décentralisées par magasins, ont tendance à concentrer leur pouvoir de négociation pour affirmer réellement une stratégie commerciale.

— La progression de la «marque de commerce».

Deux axes sont actuellement en développement :

- La marque de commerce 1er prix (type ALDI) : le lancement au niveau européen ou mondial d'appels d'offre, devraient permettre d'abaisser nettement le coût de certains grands produits de base.
- Les marques spécifiques de commerce (type Saint Michael chez Marks and Spencer) qui s'appuient sur une forte démarche marketing.

Pour lutter contre la «paupérisation» des marges de produits leaders «tout terrain», et affirmer un positionnement spécifique, nombre d'entreprises du commerce, comme Monoprix, Casino, suivies depuis par Carrefour, dépassent la notion stéréotypée de marques propres aux spécifications équivalentes à celles d'un produit leader. Elles conçoivent, sur des cahiers des charges précis, de véritables produits dont la fabrication est confiée à des usines extérieures, parfois à des usines leur appartenant en propre, et gérées par des filiales (systèmes Casino).

Cette stratégie de maîtrise de la fabrication, par concept et cahiers des charges rigoureux, est semblable à celle de nombre de fabricants qui définissent un cahier des charges à des entreprises industrielles extérieures à la firme en France, ou à l'étranger.

Ainsi, Monoprix a été le premier France à lancer un «Cola light». Il a été un précurseur dans la création de nombreuses lignes originales de produits cuisinés frais à sa marque dont les recettes sont élaborées avec l'aide de quatre grands chefs, du lancement des légumes

précuits... Il vient d'introduire récemment une nouvelle gamme de produits «verts»... sans équivalence en France.

Philippe Houzé, Directeur général de cette société, a pu ainsi, en trois ans, faire créer en alimentaire quatre nouvelles gammes, soit 400 produits souvent totalement nouveaux en France, adaptés à des «attentes marketing», spécifiques des consommateurs de centre ville (Monoprix Gourmet, Monoprix La Forme, Monoprix Vite prêt et Monoprix Vert).

Cette démarche exige une volonté forte de la Direction générale et la présence de dizaines de postes de chefs de produits soutenus par des spécialistes des technologies, des contrôles de qualité, de logistique et de marketing.

— Une personnalisation plus accusée des entreprises disposant de points de ventes nombreux.

L'appellation «Distributeur», qui réduit la fonction commerciale à la logistique et l'écoulement des produits, est conforme aux conceptions économiques des industries. Elle a été publicitairement utilisée, en France, pour lancer le discount dans «des centres Distributeurs». En fait, un commerçant a la responsabilité vis-à-vis de sa clientèle, de la sélection de son assortiment et doit créer un univers marchand, adapté, comme les produits, aux attentes des consommateurs. Il prend tous les risques de l'achat, en anticipant la vente, c'est-à-dire la décision finale des consommateurs.

Dans les prochaines années, les magasins «moyens» qui n'auront aucun point fort spécifique, risquent gros dans un univers de concurrence permanente.

— Une adaptation locale des assortiments en fonction des zones de chalandise, sans affaiblir l'image globale de l'enseigne.

Cette technique de délégation sur le terrain, qui s'appuie sur des outils de contrôle, permet de garder le maintien des avantages de la centralisation, en stimulant le nécessaire dynamisme local.

Comment peuvent évoluer les rapports marketing entre les fabricants et les commerçants

Certains grands fabricants ont créé des postes de marketing spécialisés dans la connaissance des différents groupes d'entreprises commerciales.

M. Laurent-Lasson, de Pernod Ricard, est l'un de ces cadres de haut niveau qui analysent, avec un oeil neuf, les attentes des différents commerçants et participent à l'évolution de la stratégie à long terme de leur groupe. Il vient d'animer un groupe de recherche qui a défini des modalités nouvelles de formation pour les «vendeurs» des entreprises fabricant des produits de grande consommation et de large diffusion. A cette occasion, nous avons pu connaître une mise à plat des rapports des praticiens, lorsqu'ils négocient entre eux services et produits.

On peut ajouter à cette étude précise les réflexions suivantes :

Les commerçants disposant de véritables tableaux de bord marketing qui s'intègrent dans les réflexions de référencement et d'élaboration de collections par typologie de magasin, il semblerait paradoxal que le marketing fabricant se marginalise en refusant d'intégrer la logique marketing de son partenaire commerçant. Ce ne sera pas facile, mais il faudra rendre compatibles des concepts marketing planétaires et une adaptation spécifique de produits et de collections particulières correspondant à des profils de magasins visant des cibles clientèles².

Les terrains encore peu exploités en commun comme le C.D.P. (Coût Direct par Produit), les bases de données informatisées, type ALLEGRO, les analyses logistiques (développement du flux tendu), le merchandising de partenariat devraient pouvoir évoluer rapidement.

Cette coopération se heurte cependant à la stratégie court terme et sommaire de certains groupes de commerçants qui refusent le moyen terme et pratiquent le coup par coup et la chasse aux promotions pour obtenir souvent les conditions tarifaires les plus favorables.

L'avenir dira si, sans tenir pour nulles les tensions qui existeront toujours entre fabricants et vendeurs de produits de grande consommation, comme dans toutes les relations commerciales, le marketing des fabricants pourra davantage s'adapter à ceux des commerçants qui choisiront le partenariat avec leurs fournisseurs, pour réussir une adaptation permanente de leurs assortiments aux exigences de plus en plus grandes des consommateurs.

² Des fabricants américains, après une analyse détaillée de la clientèle de plusieurs milliers de magasins, ont sélectionné les magasins correspondant à la clientèle visée pour le lancement d'une gamme de produits nouveaux.

LA PRÉCIPITATION INNOVATIVE

par Saadi LAHLOU

DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CRÉDOC

Tout nouveau tout beau

L'innovation bénéficie, dans les milieux industriels, d'un préjugé favorable. Tout industriel qui se respecte se déclare innovant ; pas une année ne se passe sans qu'une firme lance des produits "nouveaux". Pourtant, un examen même superficiel de ces produits qui se proclament "NOUVEAU !" avec une pastille jaune ou orange fluo fait apparaître, dans la plupart de cas, une innovation bien mince. Le produit a simplement changé de packaging, il a subi une modification mineure de recette, ou encore il est nouveau dans cette marque mais existait déjà, à l'identique, chez un concurrent.

Par ailleurs, les innovations des différents fournisseurs vont en général dans un même sens à une période donnée. Dans l'agro-alimentaire français, ces dernière années, on a vu ainsi, par exemple, la mode des aromatisations aux fruits exotiques, celle des plats cuisinés, celle de l'allégé ; celle de la supplémentation (fibres, vitamines, oligo-éléments) commence. C'est encore plus évident au niveau de créneaux restreints : voir les bifidus et acidophiles dans l'ultra-frais. Et chaque producteur, à une époque donnée, essaye d'appliquer dans son domaine particulier la tendance de l'année. On assiste ainsi à des vagues d'"innovation".

L'innovateur déclare suivre la demande

L'innovateur, quand on l'interroge, justifie son comportement de manière logique : "nous répondons à la demande", "nous suivons les tendances de la demande". Cela paraît parfaitement raisonnable, et explique à la fois le changement et les vagues d'innovation qui vont toutes dans le même sens : celui de la demande sans aucun doute !

Cependant, nous qui, dans notre département du CREDOC, observons les attentes et les comportements des consommateurs avec minutie, nous constatons que le consommateur, certes, est consentant mais pas toujours demandeur. L'innovation "qui répond à la demande" demeure un mythe. Les vagues d'innovation que nous observons actuellement sur le marché français ne sont pas le résultat de l'évolution de la demande, mais un phénomène plus complexe, qui résulte de la nature du régime concurrentiel et des circuits d'information des professionnels. C'est ce que nous appelons le phénomène de "précipitation innovatrice", que nous allons décrire en nous appuyant sur un exemple récent.

Les allégés, un exemple d'actualité

Nous abordons ici, à titre d'exemple, la mode de l'allégé, en nous appuyant sur l'enquête nationale "Comportements alimentaires" du Crédoc, réalisée en 1988.

Ces dernières années ont vu le développement rapide sur le marché français, dans différentes gammes, de produits alimentaires se différenciant par une plus faible teneur en divers composants (sucre, graisse...), et/ou d'une valeur calorique plus faible. Ces produits, dénommés "allégés", "légers", ou encore "light", se distinguent des produits "diététiques" traditionnels par une communication fortement axée sur la forme et la légèreté, mais aussi le plaisir et la praticité.

Considérons le problème d'une manière naïve. On constate, par simple observation, la présence d'un nombre croissant de références de produits "allégés" dans les linéaires, et leur consommation croissante par les consommateurs. Cette situation implique :

- que les offreurs (producteurs et distributeurs) qui mettent en marché ces produits accroissent leur offre ;
- que les distributeurs trouvent un intérêt à les mettre en linéaire ;
- que les consommateurs choisissent d'acheter ces produits plutôt que d'autres.

Comment s'est construite cette vague d'innovations ? Quelles sont les stratégies suivies par les innovateurs ? L'allégement répond-t-il à une demande des consommateurs ?

Le phénomène "allégé" vu par l'offre

Si nous interrogeons les offreurs, ceux-ci déclarent qu'il existe "une demande" pour les produits allégés, qu'ils s'efforcent de satisfaire en mettant ces produits sur le marché. Si on leur demande comment ils ont connaissance de cette demande, il s'avère que leur opinion s'appuie sur :

- la tendance croissante du marché : succès exemplaire de certaines références ("Cuisine légère" de Findus, beurre allégé "St. Hubert 41", boissons "light" aux édulcorants de synthèse...), données de panels de consommation, nombre croissant de références dans cette gamme ;
- des études de marché qui montrent une sensibilité importante de la population aux implications de l'alimentation sur la santé ;
- l'important volume rédactionnel et la publicité consacrés dans les magazines à la question de la diététique et de la forme.
- le succès des produits allégés aux USA.

Leur certitude est confortée par le fait qu'elle est partagée par leurs collègues et concurrents, et largement relayée par la presse professionnelle.

Notons que si beaucoup de producteurs citent les études de tel ou tel institut, ils n'en ont souvent qu'une connaissance indirecte, à travers ce que les instituts ont bien voulu lâcher à la presse professionnelle (c'est cher, les études !). Pratiquement, de nombreux offreurs, et surtout les PMI, faute d'accès à l'information de première main, vont copier sur les leaders, en essayant de déduire de l'offre de ces derniers les tendances du marché. Si Findus (ou Coca-Cola, ou Evian, ou n'importe quel leader sur un marché particulier) lance une certaine catégorie de produits, ou même adopte un certain type de communication, aussitôt d'autres vont les suivre, persuadés que les leaders ont une bonne raison pour agir ainsi, puisqu'ils ont fait des études, qu'ils ont de bons services marketing, et une politique de communication mûrement réfléchie. Et d'ailleurs, souvent, ils ont raison. Mais ce qui est bon pour un leader n'est pas forcément bon pour les suiveurs. Sur un marché très segmenté, il n'y a pas de place pour tout le monde sur un créneau, et c'est souvent seulement les premiers qui tirent leur épingle du jeu.

Caricaturons. Vu du côté des opérateurs, la situation se présente de la façon suivante : le concurrent X s'est lancé, voici un an, dans la production d'un produit assez différent ("nouveau"). Au début, on l'a observé, pour voir si "ça marche". Les plus prévoyants essayent

de copier le produit en laboratoire, pour être prêts "au cas où". Supposons que, au bout d'un an, le produit a rencontré un succès commercial. Il a pris de la place en linéaire. Certains magasins sont en rupture de stock. X fait de la publicité, augmente sa capacité de production, la presse parle de lui... et les distributeurs le montrent en exemple (aux concurrents).

Alors, Y1, Y2, Y3 ... Yn se lancent sur le marché. X a essuyé les plâtres, mais il a maintenant des avantages : il contrôle mieux sa qualité, sa communication, il est déjà connu du consommateur. C'est lui qui a bénéficié du "soufflé de diffusion", c'est-à-dire des achats d'essai des consommateurs curieux, y compris ceux qui ne rachèteront pas. C'est maintenant lui qui conserve les consommateurs fidèles du cœur de demande, qui ont des chances d'être ceux qui font le plus de volume. Certes, il reste de la place, mais pas pour tout le monde. Il y a de fortes chances que, lorsque Yn arrivera sur ce marché, celui-ci soit déjà tellement ratissé et structuré que Yn ne puisse plus amortir les frais liés à la mise en marché d'un produit nouveau face à une concurrence expérimentée, qui est déjà en contact avec la distribution, et qui peut barrer l'entrée aux nouveaux en vendant en dessous du coût marginal de Yn (stratégie du prix limite). Si la demande ne peut accepter, à un prix donné, qu'un certain volume de marchandise, les nouveaux entrants risquent d'introduire une compétition sévère sur les prix, ce qui a des conséquences immédiates sur les marges, puis sur la qualité.

Pour éviter cette concurrence sur les prix, le marché se structure, souvent en niveaux de gamme, et les positions concurrentielles deviennent assez rigides. Sur un marché mûri, à marges faibles, il n'y a plus de bénéfices rapides, et le marketing se doit d'être raisonnable. Un tel marché est évidemment peu stimulant pour le capitaine d'industrie audacieux, le marketer aux dents longues et le communicant avide de "coup médiatique". De telles équipes dynamiques se mettent alors, avec énergie, à la recherche de "quelque chose de nouveau". Une nouvelle vague d'innovation se prépare...

Le système du peloton

En gros, les offreurs lancent des produits allégés "parce que ça marche", "parce que tout le monde en parle", que c'est "la tendance du marché". Certains s'appuient sur des études auprès des consommateurs, plus souvent d'ailleurs des tests marketing sur des produits en cours de mise au point que sur des études sérieuses de la demande. Ce qui est frappant, c'est que la plupart des offreurs croient sincèrement répondre à la demande, alors que l'examen de leurs sources et de leur processus d'innovation montre que, souvent, ils ne font que suivre une sorte de représentation conventionnelle de celle-ci, représentation qui se forge petit à petit dans le cercle relativement fermé des fournisseurs, des distributeurs, des agences et de la presse professionnelle. Dit brutalement, cela paraît aberrant. Mais le système peut fonctionner.

D'abord, il ne faut pas forcer le trait : la représentation que les offreurs se font de la demande n'est pas éloignée de la demande réelle au point d'empêcher l'achat des produits. Tout au plus y-a-t-il certains malentendus. Ensuite, parce que, si les offreurs n'ont pas forcément raison, du moins n'y-a-t-il pas de risque majeur, dans la mesure où aucun concurrent n'a plus raison que les autres. C'est le principe de la course en peloton : l'essentiel est de ne pas laisser passer une échappée, d'avoir le nez sur le guidon, et de "sucer la roue" de celui qui est devant. Chacun surveille étroitement les autres. Le principe en lui-même n'est pas choquant, et il y a une certaine rationalité économique à copier ce que fait son concurrent : cela diminue les coûts de R&D. La stratégie qui consiste à laisser les autres "essuyer les plâtres", puis à récupérer les innovations efficaces (par imitation, rachat de brevet, ou tout simplement croissance externe) est une stratégie appliquée avec succès par certains groupes qui jouent de leurs capacités techniques et financières importantes. La stratégie du "me-too" systématique visant un niveau de gamme inférieur ou les marques-enseigne est également une stratégie économique intelligente dans certains cas. Ce qui est à première vue curieux, c'est que presque tous les producteurs prétendent innover. Seule l'innovation est valorisée, et ceux qui suivent une autre stratégie, quand ils l'admettent, s'en excusent presque.

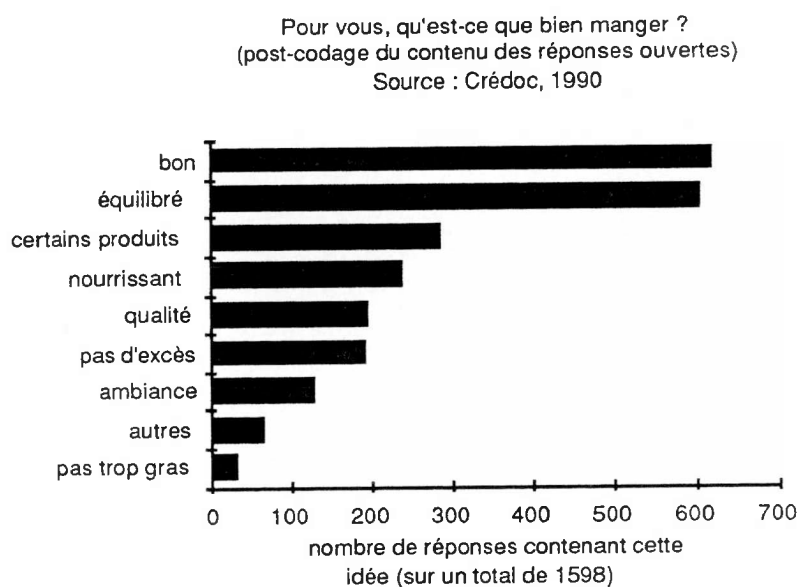
Avant d'aller plus loin dans l'analyse du comportement des offreurs, regardons, sur notre exemple concret, celui de l'allégé, quelle est la nature du décalage entre la demande, et l'image que certains professionnels présentent à leurs collègues dans les salons et journées d'étude.

Du côté de la demande

Si nous examinons les attentes des consommateurs, l'existence d'une "demande" de produits allégés apparaît moins clairement que dans le discours des offreurs.

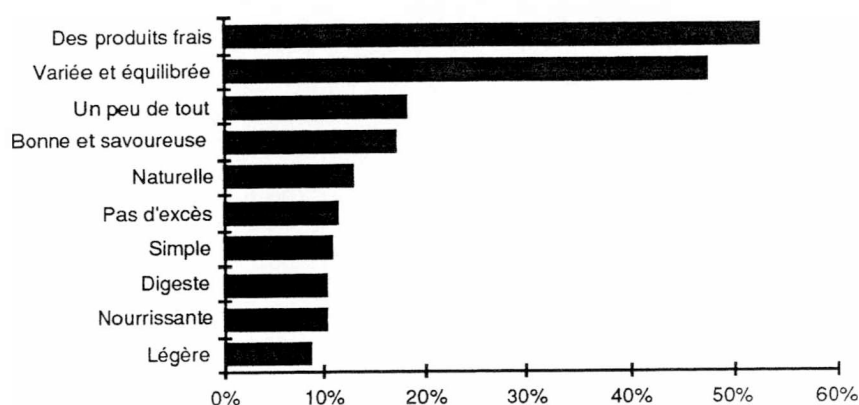
Nous avons cherché à évaluer la nature de la demande au travers de plusieurs approches. Par exemple, à travers une question ouverte, posée aux ménagères dans notre enquête sur les comportements alimentaires : "Pour vous, qu'est-ce que bien manger ?"

Le graphique suivant fait apparaître le contenu des réponses (certaines réponses pouvant contenir plusieurs idées). On voit que l'aspect diététique ("équilibré") apparaît presque aussi important que l'aspect hédonique, en spontané. Mais les tendances éventuellement porteuses de l'allégement proprement dit (pas trop de gras, pas d'excès), si elles existent, sont loin d'être majoritaires.



Cependant, il est vrai que cette question incite plus à envisager l'aspect hédonique que l'aspect sanitaire. Aussi, dans cette même enquête du CREDOC, nous avons posé une autre question : "Pour vous, quelles sont la première et la deuxième qualité d'une bonne alimentation ?" (Il s'agissait cette fois d'une question fermée, il fallait choisir deux items sur les dix proposés).

"Pour vous, quelles sont la première et la deuxième qualité d'une bonne alimentation ?"
Source : Crédoc, 1988



On voit que, si la préoccupation diététique est importante ("varié et équilibré" apparaît dans la moitié des réponses), la légèreté, elle, n'apparaît pas très fréquemment.

Nous avons également construit, à partir d'un certain nombre de variables de notre enquête³, un "score de préoccupation diététique". Ce barbarisme désigne une échelle, sur laquelle le score d'un ménage est d'autant plus élevé qu'il déclare des attitudes et comportements qui montrent qu'il a intégré le discours diététique au bon sens du terme. Nous avons séparé, selon leur score, les ménages en quatre types :

Très concerné :	(23 %)
Concerné :	(24 %)
Peu concerné :	(27 %)
Indifférent :	(26 %)

Les trois premières catégories séparent en fait des ménagères qui ont beaucoup, assez ou un peu intégré dans leurs attitudes et les comportements le discours diététique, et forment grossièrement un continuum. On donne ici, pour mémoire, une description succincte de la classe des très concernés, dont la caractéristique principale est une bonne insertion socio-économique et culturelle, avec un comportement alimentaire assez rationnel et un taux élevé de lectorat de magazines féminins.

³ Régimes de forme ou pour maigrir, réponses de type diététique à "Pour vous, qu'est ce que bien manger ?" ou à "Pour vous, qu'est-ce qu'une bonne alimentation ?", lecture de journaux sur la santé, consommation ou essai de produits allégés, déclaration de moindre consommation par rapport à l'année dernière de produits ayant une mauvaise connotation diététique (beurre, sucre, sel, charcuterie), consommation de certains produits "parce que c'est bon pour la santé", etc.

" Les très concernés"

23 % des ménages. Couples assez aisés, mariés, femme active, "bien installé".

Stratégie d'approvisionnement diversifiée, sur-équipés en appareils électroménagers (magnétoscope, lave-vaisselle, four à micro-ondes, hotte aspirante, cuisine intégrée...) utilisés fréquemment, font de temps en temps de la pâtisserie, ou confectionnent des plats dont la préparation demande plus d'une heure.

Stockage long. Ils mangent tous en même temps, mais pas forcément la même chose.

Ont goûté à la plupart des produits allégés. Sortent chez des amis (une fois par mois ou moins) ou en reçoivent, vont dîner au restaurant relativement souvent, prennent l'apéritif.

Sont sensibles au discours diététique et font attention à leur corps. Font plus ou autant de sport que l'année dernière, lisent régulièrement des journaux de "santé".

Pour eux, les qualités d'une bonne alimentation sont : variée et équilibrée, pas d'excès. Le beurre ou le sucre évoquent pour eux la diététique. Consomment moins souvent du beurre et en contrepartie plus de beurre allégé que l'an dernier.

Sur-consommateurs de produits allégés, mais aussi d'aliments surgelés, de 4ème gamme, de thé, d'eau minérale en bouteille. Sous-consommateurs de beurre, de sucre, de pommes de terre en vrac et de pain frais.

La quatrième catégorie, les "indifférents", relève en fait d'une autre problématique : ce ne sont pas des "très peu concernés", mais plutôt des consommateurs qui ne se posent pas de questions métaphysiques sur leur alimentation, ou se posent plus des problèmes de santé que de "forme" (cas des personnes âgées).

"Les indifférents"

26 % des ménages. Typiquement des personnes seules : hommes ou femmes, souvent âgées de 65 ans et plus, veuves, peu ou pas du tout diplômées, "traditionnel âgé" et "isolé", revenu inférieur à 55 000 F par an.

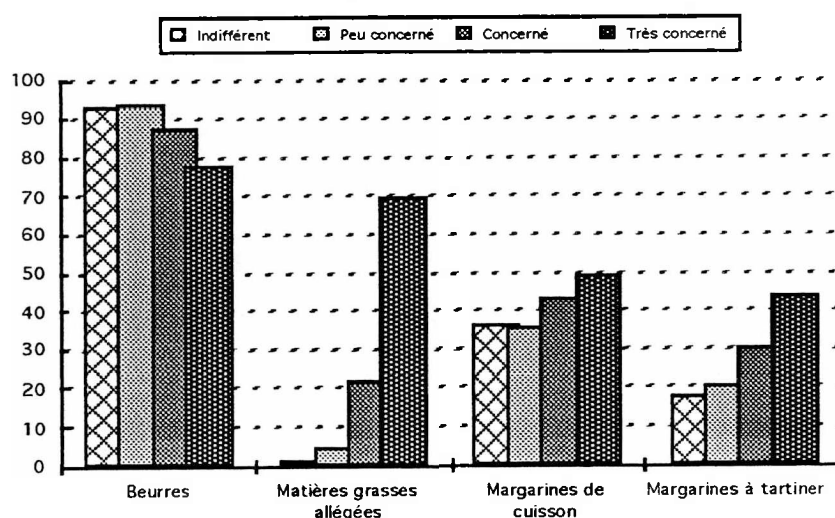
Le plus important lorsqu'ils dînent : ce qu'ils écoutent à la télévision ou à la radio. Mangent à heure fixe, souvent un plat unique. Ils ne vont jamais au restaurant, ne reçoivent pas et ne sont jamais invités. Pas de grignotage. Ne font pas de pâtisserie.

N'ont pas goûté aux produits allégés, mais de toutes façons leur consommation alimentaire est assez monotone ; leur gamme de produits habituellement achetée et mangée est très peu étendue.

Ils sont uniquement sur-consommateurs de produits de base : pommes de terre en vrac, sucre et viande à la coupe. Par contre, ils sont sous-consommateurs de tous produits transformés, de produits festifs : jus de fruits, alcools..., de produits allégés...

L'analyse des consommations montre que la préoccupation diététique va de pair avec la consommation de produits allégés. On en prendra pour exemple le taux de pénétration de certains corps gras solides dans les différentes classes.

Taux de pénétration annuel déclaré des corps gras solides dans les ménages,
selon le degré de préoccupation diététique
Source : CREDOC, 1988



Cette analyse rapide nous montre deux choses. Au delà de l'aspect hédonique demandé à l'alimentation, la population apparaît assez en phase avec le discours des diététiciens (manger varié et équilibré, sans excès). Une autre tendance, plus traditionnelle, qui consiste à estimer qu'une alimentation bonne pour la santé doit être "à base de produits frais" et "naturelle" se manifeste puissamment dans les représentations⁴.

Mais, si la population semble sensibilisée à la nécessité d'une alimentation "équilibrée", le côté "allègement", qui existe, certes, ne représente qu'un courant minoritaire. Or, c'est pourtant sur cet axe que se sont concentrées les innovations de produits.

Par ailleurs, la consommation de produits allégés est, effectivement, positivement corrélée au degré de préoccupation diététique.

Donc, une préoccupation diététique existe dans la population française. Cette préoccupation se traduit d'abord par la conscience d'une nécessité d'une alimentation équilibrée, et, accessoirement, par un refus des excès, en particulier de corps gras. Aussi, lorsque les industriels déclarent s'appuyer sur une demande, ils ont en partie raison. Cependant leur offre porte sur un courant minoritaire de la demande diététique, l'allègement, et non pas sur la tendance de fond qui est le rééquilibrage des aliments.

⁴ Ceci est à rapprocher des conclusions d'une étude que nous avons menée sur les produits surgelés, et qui montrait l'existence d'une ambiguïté sur le concept de fraîcheur, que les consommateurs avaient tendance à rapprocher du "bon" et du "naturel", en l'opposant au produit "transformé" (sous-entendu dénaturé, chimique, industriel et néfaste). Ces effets de polysémie dans les réponses sont courants. Ils reflètent la richesse et l'ambiguïté des connotations qui sont la caractéristique des représentations mentales, dont la logique est distincte de la rationalité scientifique.

On pourrait penser que c'est en raison d'un obstacle technique dû à la difficulté de réaliser des aliments "équilibrés". Il n'en est rien, car l'on peut tout aussi facilement ajouter des ingrédients qu'en retirer. D'ailleurs la notion d'équilibre, en termes nutritionnels, reste assez subjective, et c'est surtout dans sa communication que se distingue un produit "équilibré". Mais en France, les politiques de communication portent sur la légèreté en tant que telle, et sur le plaisir, et très peu sur l'équilibre, alors que cet axe (avec l'indication de la part des apports journaliers conseillés, par exemple) est largement utilisé sur le marché Nord-américain. Il n'y a donc pas plus impossibilité médiatique que technique.

Comme on le voit, le degré de préoccupation diététique est effectivement corrélé à la consommation de produits allégés. De fait, un consommateur qui a des préoccupations de cet ordre a le choix, sur le marché, entre des produits "diététiques" (mal valorisés sur le plan du packaging, de l'image, et au goût parfois rebutant), et les "allégés". L'offre d'allégés a donc rencontré une demande, mais pas la demande d'allégés proprement dits. Voilà comment se construit un malentendu.

Innover pour redistribuer les cartes

La propriété principale de l'innovation, sur un marché saturé, c'est de redistribuer les cartes entre opérateurs. Car, comme chaque offre est définie en termes concurrentiels par rapport aux autres, l'arrivée d'un produit nouveau risque de repositionner, de fait, *tous* les produits. En changeant un peu les règles, chaque opérateur espère obtenir une répartition du marché qui lui soit plus favorable. C'est la raison pour laquelle le producteur tient tant à être considéré comme un "véritable" innovateur. Il désire convaincre le client (consommateur ou distributeur) qu'il ne faut pas porter de jugement a priori sur son produit. Par dessus tout, il veut provoquer l'acte d'achat.

En ce sens, le fait qu'il s'agisse d'un produit "nouveau" lui donne un statut particulier qui, au moment de l'acte d'achat, le met dans une situation particulière "hors concurrence". L'étiquette "nouveau" apposée sur le produit signifie au client : «il est de votre devoir de m'essayer, non pas seulement parce que je suis le meilleur mais parce que, si vous ne m'avez pas essayé, vous ne pouvez pas faire un seul acte d'achat (même d'un produit concurrent) en connaissance de cause». Il appelle le client à reconsidérer son système de choix, en espérant que, dans un nouveau système de choix, le client lui accordera une place privilégiée. L'étiquette "nouveau" propose donc au client non seulement les caractéristiques particulières de ce produit lui-

même, mais l'assurance que, s'il l'a essayé, il continuera bien à pouvoir faire ses choix ultérieurs de manière efficace, en connaissance de cause.

C'est aussi pourquoi les opérateurs les plus favorisés sont parfois moins favorables à l'innovation. Certes, une innovation faite par un leader a bien plus de chances de réussir, mais, en changeant les règles du marché tel qu'il est, le leader risque de scier la branche sur laquelle il est assis. Et, tel le héron de la fable, il est parfois enclin à penser : «un tien vaut mieux que deux "tu l'auras"».

La course à l'innovation

Mais, sur un marché où les autres innover, un offreur est condamné à innover régulièrement lui aussi. Car, si les autres innover, ils amènent un changement des règles. Lors de l'achat de leur produit "nouveau", ils ont amené le client à reconsidérer ses choix. Si le produit nouveau est moins bon que les produits existants, pas de problème. Mais s'il est aussi bon, ou meilleur, le consommateur risque de l'adopter. Le producteur du produit délaissé est alors contraint d'améliorer à son tour son produit pour regagner ses clients, ou ne pas les perdre.

Et la situation devient beaucoup moins simple à mesure que l'on s'éloigne des propriétés clairement mesurables, ou dont l'utilité est objective. Car, sur des propriétés subjectives ou "immatérielles" des produits, c'est l'offre qui modèle en grande partie la demande. Le client, dans la mesure où il prend son information sur le marché, a tendance à croire ce que lui disent les offreurs, et à leur faire confiance sur l'utilité de telle ou telle différenciation présentée comme "innovante" (c'est surtout vrai pour les produits de faible coût unitaire). Par exemple, il prendra, a priori, comme un "plus" l'adjonction de vitamines dans les produits laitiers, ou de citron vert dans les liquides à vaisselle, jusqu'à ce qu'on lui dise le contraire. Une modification apparemment mineure peut ainsi modifier tout un marché. L'apparition de lessives "sans phosphates" transforme toutes les autres en lessives "avec phosphates", de même que le beurre "sans cholestérol" rend suspect le beurre normal qui devient "avec cholestérol". Le positionnement des produits existants est changé par les innovations, et c'est pourquoi l'innovation engendre l'innovation, comme la prolifération des références engendre la prolifération des références. Il semble donc que les offreurs soient pris dans une sorte de cercle infernal, où ils sont contraints d'innover, ou au moins de faire semblant.

Schématisons outrageusement : les opérateurs, qui sont pour la plupart engagés dans un régime de concurrence par différenciation, s'observent mutuellement. Si un opérateur trouve une nouvelle forme de différenciation rentable qui apporte un "bénéfice consommateur", il

prend un avantage concurrentiel. Aussitôt, les autres s'empressent d'incorporer à leur offre ce même avantage, d'abord pour profiter de la différenciation, ensuite pour ne pas en souffrir. Au bout d'un certain temps, un nouvel équilibre est atteint et l'on recommence.

Même si, souvent, l'industriel n'a pas le choix, et sent qu'il doit se lancer dans la vague d'innovations à la suite de ses concurrents, il doit retenir que les conditions pour qu'une précipitation innovante se produise sont loin d'être une conjonction optimale entre offre et demande. Il *suffit*, sur un marché segmenté et saturé où l'offre est concentrée, que :

- la différenciation soit techniquement réalisable et imitable,
- elle soit appréciée par le consommateur,
- elle soit rentable pour les premiers opérateurs qui se lancent dans cette diversification (c'est-à-dire qu'il existe une taille minimale de marché potentiel).

Il est en général prudent d'y regarder à deux fois avant de s'engager dans une diversification. La connaissance approfondie du marché permet en général de faire soi-même une "échappée" plus rentable, dans une direction un peu différente.

L'amplification médiatique

L'effet de précipitation innovante est considérablement amplifié par le circuit d'information, du côté des professionnels comme de celui des consommateurs. Car les médias, eux aussi, sont dans une situation de concurrence vis-à-vis de la nouveauté de l'information. Et, comme l'information sur le nouveau est de l'information nouvelle "facile", ils ont tendance à lui donner une place privilégiée. La pression médiatique est, dans certains cas, amplifiée lorsque le contenu même de la tendance innovante est en phase avec certaines caractéristiques "médiatiques".

Ainsi, dans le cas de l'allégement, la médiatisation intense est facilitée par le côté jeune, dynamique et photogénique de la "forme" qui est à la fois proche des sports, des loisirs, de la séduction... Le phénomène est renforcé par la tendance qu'ont les agences de communication, comme les annonceurs (et souvent, à l'initiative de ces derniers), à s'imiter les uns les autres, celle des différents médias (qui sont également dans une situation de concurrence) à reprendre les sujets les uns des autres. On obtient ainsi assez rapidement des effets de "boule de neige médiatique", qui sont assez facilement observables sur les petits événements "montés en épingle", et qui jouent également pour les grandes tendances. Sans aller jusqu'à dire qu'il ne faut pas faire confiance à la presse, retenons qu'elle aussi est sujette à des vagues imitatives.

En conclusion : ne suivez pas n'importe qui

Cette conclusion ne s'adresse évidemment pas au lecteur de cet article, opérateur hardi et réfléchi à la fois, mais à ses concurrents dont on a stigmatisé plus haut le comportement un peu rapide.

On n'innove pas pour innover, ni pour se faire plaisir. L'innovation doit être fondée sur une connaissance solide du marché. Se contenter d'informations de seconde main peut-être dangereux : la bonne information est chère à obtenir, il est donc rare qu'on la laisse circuler autrement que tardivement, ou déformée. Par ailleurs, l'innovation doit se fonder sur une réflexion stratégique personnalisée : ce qui était bon pour le premier innovateur, à un instant donné, n'est pas forcément bon maintenant pour telle autre firme. L'opérateur qui se laisse entraîner dans un courant de précipitation innovatrice peut souvent en retirer des bénéfices intéressants, *s'il le fait en connaissance de cause*. Mais il doit garder à l'esprit le précédent fâcheux du troupeau de Panurge, car l'expérience montre que même une foule nombreuse peut aller dans la mauvaise direction.

LES PÈRES DU DÉVELOPPEMENT

par Bertrand LE JARIEL

(BONGRAIN S.A.)

Dans l'entreprise, il est fort souvent observé qu'un nouveau produit qui a du succès a de nombreux pères ; tandis que les échecs sont presque toujours "nés de père inconnu".

Observons de plus près les pères de ces succès qui contribuent au développement de chaque entreprise.

Chacun a apporté sa pierre à l'édifice, une idée ou une réalisation essentielle au succès :

- le Directeur Général qui a choisi les collaborateurs, donné l'orientation stratégique, fourni les moyens, etc...
- le Directeur du Développement ou le chercheur qui a inventé ou adapté la ou les technologies, lancé la fabrication pilote, etc...
- le Directeur Industriel qui a inventé ou adapté l'outil industriel, organisé le processus de fabrication, géré la production, etc...
- le Directeur du Marketing qui a inventé le positionnement du produit, le concept de communication, le nom de marque, fixé le niveau de prix de vente, etc...
- le Directeur des Ventes qui a obtenu le référencement dans les grandes enseignes de la distribution, organisé et motivé la force de vente, etc...
- d'autres responsables, encore, ont joué un rôle. Et chaque maillon de l'entreprise a été indispensable au succès de nouveaux produits.

(Dans une petite entreprise, il n'y a pas autant d'acteurs, mais les responsables ont eu les mêmes préoccupations).

Pourquoi cette paternité multiple ?

Cette paternité multiple est nécessaire parce qu'aucune approche ne peut réussir isolément. Tout succès ne peut être que le résultat d'une rencontre heureuse entre des contributions cohérentes et convergents.

La preuve c'est que :

- les armoires des départements de marketing sont pleines d'idées de marchés à exploiter ou à inventer, de concepts produits formidables ... mais qui n'ont jamais pu être réalisés, même en laboratoire.

- les départements de recherche et développement sont pleins de technologies fabuleuses ... mais qui n'ont jamais été exploitées par le marketing.

Prenons deux exemples hors de l'alimentaire :

Échec : Le Concorde est une merveille technologique, mais n'a pas rencontré un concept commercialisable à grande échelle.

Succès : Le Walkman (Baladeur) s'est appuyé d'abord sur un besoin humain très puissant (l'accès à la musique en toutes circonstances), pour stimuler la technologie Sony.

Dans l'alimentaire, les succès s'appuyant d'abord sur une approche technologique sont nombreux : l'appertisation, ou la pasteurisation ou la surgélation ont été des autoroutes de développement génératrices de multiples produits répondant à des opportunités marketing très différentes.

Mais les volontés de développement s'appuyant prioritairement sur un besoin marketing ont également permis de réels succès.

C'est par exemple, une volonté de diversifier les usages d'un certain type de produit qui a conduit à des développements à succès comme le yaourt à boire "Yop", ou le fromage pané à consommer chaud "Menu Fromage", ou les petits fromages apéritifs "Apéricube".

C'est la volonté de satisfaire le consommateur par des goûts différents ou des textures nouvelles qui mobilise de nombreux chercheurs de l'industrie à faire de la "cuisine", au sens vrai, et à marier ingrédients et technologies pour de nouvelles inventions.

Quelle leçon tirer de ces observations largement connues pour notre développement de l'industrie agro-alimentaire ?

La leçon principale est qu'il faut mobiliser simultanément les ressources dont les rôles sont complémentaires, pour accroître le taux de succès du développement des nouveaux produits.

Une approche purement technologique peut résulter en une déperdition considérable des moyens mis en oeuvre si quelques concepts marketing préalables ne permettent de procéder à des choix majeurs dans l'orientation de la recherche.

Une approche purement marketing serait chimérique, car elle ignorerait les réalités concrètes du développement des produits. On ne communique pas du rêve bien longtemps.

Seule une synergie R & D/Marketing est capable d'accélérer le progrès.

Le Marketing peut capter le potentiel d'un marché. La technique peut le combler. Aucune contribution n'est suffisante. Les deux sont nécessaires.

Le programme Aliment 2000-II a eu le grand mérite de mettre en oeuvre ce principe.

Les commissions techniques ont poursuivi leurs travaux avec le brio que l'on sait.

Mais la toute nouvelle Commission Marketing Innovation Produits (MIP) a également permis des échanges fort riches entre des individus dont les perspectives permanentes sont extrêmement différentes :

- la perspective d'industriels
- celle de distributeurs,
- celle de chercheurs
- celle d'universitaires
- celle d'écrivains
- celle de représentants de plusieurs administrations de l'État,

se sont croisées pour un réel enrichissement mutuel et l'accomplissement de tâches importantes.

Ce qui est un peu étonnant, c'est que cette étrange mayonnaise ait pris ! Mais elle a pris et dans un grand respect réciproque.

La richesse des échanges, la sincérité des prises de position ont permis :

- et de remplir notre mission de solliciter des projets de recherche, de les examiner et de décider de ceux que notre budget devait soutenir. Beaucoup de ces recherches étant de grande qualité et d'un intérêt certain.
- et de commencer à nous forger une conviction sur la capacité de l'ensemble des Sciences Humaines à aider à la recherche agro-alimentaire et à développer son industrie en France et à l'étranger.

En témoignage personnel, je peux dire que j'ai découvert l'énorme richesse de connaissances accumulées dans les universités et les centres de recherche de l'État dans ces domaines des Sciences Humaines. En vingt ans de responsabilités marketing dans des entreprises alimentaires (General Foods France, Bongrain), j'ai réalisé beaucoup d'études de marchés s'appuyant, entre autres, sur des Sciences Humaines comme la Psychologie ou la Sociologie.

Mais je n'avais jamais réellement approché ces autres Sciences Humaines que sont l'Histoire, la Géographie et l'Ethnologie quand elles sont appliquées à l'univers alimentaire.

Les nombreux travaux que j'ai récemment découverts m'ont beaucoup appris, et me sont extrêmement utiles. Et je suis certain que chaque membre de la Commission pourrait également témoigner de son enrichissement personnel.

D'un point de vue plus large, je pense que nous avons pris à coeur notre mission et que celle-ci doit se poursuivre. Avec plusieurs perspectives possibles.

Une grande perspective pourrait être d'organiser de nombreuses passerelles entre la recherche publique existante en Sciences Humaines et les entreprises. En la "vulgarisant" pour une application concrète en entreprise.

Une autre dimension pourrait être de favoriser des échanges entre des commissions de nature technique et des commissions de nature "Sciences Humaines" pour un éclairage mutuellement fécondant.

Une dernière dimension devant rester de continuer à aider le financement de projets spécifiques alliant la perspective de la recherche et le besoin concret de développement des entreprises.

D'autres dimensions existent sans doute, qui pourraient encore témoigner de la richesse potentielle de ces rencontres technologiques et non technologiques, ayant le même objectif de stimuler à court et moyen terme le succès de nombreux nouveaux "pères" pour le développement de nos IAA.

INNOVATION, POLITIQUE COMMUNAUTAIRE

ET

DROITS ALIMENTAIRES NATIONAUX

par François-Gilles LE THEULE

(L'auteur s'exprime à titre personnel et son opinion n'engage pas l'administration.)

Introduction

Chaque année, l'élaboration du droit communautaire de l'alimentation, et son application par les droits nationaux des Etats-membres, peuvent affecter des milliards de francs de chiffre d'affaires.

Les pratiques réglementaires et administratives pèsent sur plusieurs aspects de l'innovation alimentaire et du marketing des produits nouveaux. Le cadre juridique fixe en effet les limites de l'innovation. L'entrepreneur qui souhaite lancer un produit est contraint par quatre corps de réglementation : les règles sanitaires et celles de la propriété intellectuelle, de l'information du consommateur, et de la concurrence.

Dans notre "grand marché" français de cinquante millions de consommateurs, la situation était stabilisée depuis le début du XXe siècle, avec la loi de 1905 sur les fraudes et ses textes d'application. Mais la constitution de la Communauté économique européenne, dans les années soixante, d'abord, et, surtout, l'achèvement du marché intérieur, ensuite, sont venus remettre en cause les habitudes des opérateurs de l'industrie alimentaire. C'est un nouveau droit qui se met en oeuvre. Et, comme a pu le souligner M. Marceau LONG, vice président du Conseil d'État, le droit communautaire n'a pas grand chose à voir avec le droit français, pétri de rigueur napoléonienne et de rationalité. C'est un droit de compromis, un droit négocié, point d'équilibre entre des valeurs économiques ou culturelles hétérogènes.

Voilà donc un bouleversement juridique dont il est assez difficile de prévoir les conséquences à terme pour les entreprises. Tout ce que l'on sait, tient dans l'importance de ces effets. La concurrence va se développer. Des produits, auxquels les innovateurs français n'avaient

jamais pensé, vont arriver sur le marché national et risquent de le perturber. Beaucoup, alors, souligneront la "concurrence déloyale" pour tenter de s'opposer à ces introductions. Mais il leur sera difficile d'obtenir gain de cause. Difficile, sans être toutefois impossible : il faudra savoir effectuer au cas par cas un bilan "coût-avantage".

Nous proposons d'examiner ici, au travers de cas les plus concrets possibles, deux aspects du problème :

- la prise en compte de l'innovation dans l'élaboration de la législation communautaire,
- la coexistence des droits nationaux avec les règles de libre circulation.

Si cette étude permettait d'accélérer la prise de conscience des changements profonds qui affectent les opérateurs économiques, elle aurait atteint son but. Les responsables d'entreprises ne peuvent négliger ce contexte général ni les façons de le faire évoluer.

1. La prise en compte de l'innovation dans la législation communautaire de l'alimentation

Il convient de rappeler d'abord les grandes règles de la prise de décision communautaire (1.1), et de mentionner l'option fondamentale adoptée par la Commission en faveur de l'innovation (1.2). On examinera ensuite l'exemple du débat sur les attestations de spécificité (1.3) et celui relatif aux édulcorants (1.4).

1.1. Les grandes règles de procédure dans la prise de décision communautaire

Il n'est pas inutile de rappeler sommairement ces principes, car ils conditionnent les échanges d'information entre les décideurs administratifs et politiques, d'une part, et les opérateurs économiques, de l'autre. Toute entreprise se doit de connaître ces circuits, afin de contribuer à un lobbying efficace. Dans l'élaboration d'un droit de compromis, chacun a un rôle à jouer dans cette course d'influence.

La Commission à Bruxelles a le monopole de l'initiative réglementaire. Elle élabore ses projets au niveau d'une direction générale (souvent, pour notre domaine, la DG VI "agriculture" ou la DG III "marché intérieur et affaires industrielles"). Cette direction générale peut s'adjoindre les efforts d'experts nationaux, réunis en comité consultatif, qui aident à l'élaboration du projet. Ces experts nationaux sont souvent les fonctionnaires des ministères qui négocieront sur le projet. Le projet, une fois élaboré, doit faire l'objet d'un consensus au sein de la Commission. Il est soumis à l'examen de l'ensemble des commissaires et la Commission adopte le projet.

Celui-ci peut alors être soumis à l'examen du Conseil des ministres. Une cascade de comités va ensuite travailler sur le document. Le projet est d'abord examiné au niveau technique, par un groupe de travail du Conseil, composé d'experts représentant chaque État-membre. Puis le texte, une fois dégrossi, passe au niveau des représentations permanentes (c'est-à-dire des ambassadeurs ou de leurs collaborateurs) : groupe des attachés agricoles, comité spécial agriculture, comité des représentants permanents. Enfin, les problèmes politiques étant bien posés, le texte peut être présenté au Conseil des ministres lui-même, pour adoption ou rejet.

Parallèlement, le Parlement rend son avis. Selon les types de procédures retenus, les ministres et la Commission doivent ou non tenir compte de cet avis.

Quelles sont les règles applicables au lobbying efficace ? Il y en a trois : information, rapidité et cohérence.

La circulation de l'information entre les différents acteurs de la procédure réglementaire est nécessaire. Il convient que les ministères techniques (ministère de l'agriculture, ministère de l'économie, ministère de l'industrie, ministère de la santé et ministère du commerce) soient en permanence en liaison avec les professionnels et avec la Commission. On relève, trop souvent, en effet, des malentendus imputables à une ignorance des intérêts ou des valeurs des uns et des autres.

La rapidité est un facteur fondamental. Il ne suffit pas que l'information circule (elle finit toujours par circuler) : encore faut-il qu'il ne soit pas trop tard. Or, s'il est relativement facile de modifier un avant-projet lorsque celui-ci est au niveau d'une direction générale de la Commission (il suffit de convaincre un ou deux fonctionnaires communautaires), l'affaire se complique singulièrement au fur et à mesure que le processus est avancé. A titre d'illustration, examinons ce que suppose la modification d'un texte demandée par le ministre français au Conseil des ministres. Le ministre devra d'abord obtenir l'accord de ses collègues au sein de son propre gouvernement, ce qui pourra soulever des difficultés inattendues. Un autre ministre, soucieux de se concilier un État-membre dans une négociation parfaitement différente, pourra en effet s'opposer à la demande de son collègue si celle-ci venait à perturber l'équilibre des appuis ainsi constitués. Une fois le barrage national franchi, il faudra obtenir soit l'accord de la totalité du Conseil, soit l'accord d'une majorité qualifiée au sein d'un Conseil conjointement avec l'accord de la Commission (le Conseil ne peut en effet modifier une proposition sans l'accord de la Commission, qu'à l'unanimité, ce qui en pratique, est presque impossible à réaliser).

Notre malheureux homme d'État devra donc, en quelques heures, rallier son Premier ministre et convaincre plus d'une demi-douzaine de ses collègues européens de convaincre eux-mêmes leur gouvernement. Il lui faudra aborder également le commissaire chargé de la négociation et les seize autres commissaires. Bref, au mieux, près d'un millier d'hommes politiques à persuader, alors qu'il aurait suffi, un an plus tôt, de s'entendre entre trois ou quatre fonctionnaires...

La cohérence, enfin, est assurée de façon satisfaisante en France. Toutes les positions défendues à Bruxelles par les négociateurs français sont cohérentes entre elles, même si les

représentants changent, et même si les négociations sont différentes. En effet, l'intégralité des mandats de négociation sont élaborés au comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne (traditionnellement abrégé en "SGCI"), organe qui relève du Premier ministre et aux réunions duquel tous les ministères parties à une négociation sont représentés. Le rapport réalisé par Jocelyne de Clausade en 1989 sur l'adaptation de l'administration française à la contrainte européenne avait d'ailleurs montré que cet aspect des négociations fonctionnait convenablement.

1.2. Les options prises par la Commission en faveur de l'innovation alimentaire

De 1969 à 1985, la Commission avait résolu de surmonter les entraves techniques aux échanges de denrées alimentaires, qui résultaient de dispositions nationales contraignantes, en proposant des dispositions communautaires de même nature (*"un acte juridique national appelle un acte juridique communautaire"*). Mais, devant l'étendue du travail à accomplir, cette opinion a été supplantée par une approche de type libéral, exprimée dans le *"Livre blanc bis"* du 8 novembre 1985.

Dorénavant, la législation communautaire ne comprend plus guère de nouvelles dispositions "verticales" (par produit), et tend à se limiter aux règles "horizontales" justifiées par la protection de la santé publique, la protection et l'information du consommateur, la loyauté des transactions commerciales et la nécessité d'assurer un contrôle public. Ce cadre juridique permet, en théorie, aux innovations d'être commercialisées sans entrave sur l'ensemble du marché unique. Faut-il citer un exemple ? Le respect des dispositions de la directive étiquetage permet ainsi à un nouveau produit de circuler librement sans pouvoir subir de poursuites du fait de sa présentation.

"Il n'est ni possible, ni souhaitable, d'enfermer dans un carcan législatif les richesses culinaires des douze pays européens. Toute rigueur législative en matière de composition des produits s'oppose au développement de produit nouveaux et constitue dès lors une entrave à l'innovation. Les goûts et les préférences des consommateurs ne devraient pas faire l'objet de réglementation" (Livre blanc bis, paragraphe 17).

C'est donc à une police assez générale de l'alimentation que propose de se livrer la Commission. L'existence d'un vaste champ soustrait aux textes communautaires va-t-elle se

révéler favorable à l'innovation ? Les deux exemples suivants peuvent alimenter les réflexions à cet égard.

1.3. Le débat sur les attestations de spécificité

La Commission a déposé, le 21 janvier 1991, une proposition relative aux attestations de spécificité dans le domaine alimentaire. Ce texte répondait à une attente de la France, qui souhaitait voir reconnu, au niveau communautaire, le concept de label et qui entendait faire protéger certains types de produits.

Ce projet prévoyait un mécanisme assez original. Selon la proposition, un groupement de producteurs (agriculteurs ou industriels) peut déposer un cahier des charges correspondant à un produit agricole ou alimentaire présentant une réelle spécificité par rapport aux produits comparables. Le cahier des charges, s'il est approuvé par les États-membres, est enregistré par la Commission, et la dénomination du produit est réservée aux producteurs qui se conforment au cahier des charges.

Ce projet permet d'assurer une définition cohérente à des productions du type porc fermier, ou veau sous la mère, ou à des produits spécifiques comme certaines charcuteries (coppa, jambon cru) ou certains fromages. Il n'est pas restrictif, en ce sens que tout producteur communautaire a la faculté d'adhérer au cahier des charges.

Mais ce texte a illustré le choc frontal entre deux conceptions opposées, argumentées l'une et l'autre sur la défense de l'innovation.

Certains États-membres, partisans d'un extrême libéralisme, estiment traditionnellement que tout encadrement est par principe, néfaste. S'ils ne sont pas opposés au principe de l'attestation de spécificité, ils souhaitent que le consommateur en soit informé par la présence d'un label communautaire. Ils estiment que la réservation de dénomination doit être proscrite, car elle entraverait toute évolution de la denrée ainsi couverte.

A l'opposé, la France estime que le consommateur doit pouvoir trouver une stabilité dans les produits enregistrés et que le simple label ne sera pas suffisamment informatif.

La négociation a reposé sur cet antagonisme. Cette tension se retrouve d'ailleurs, de façon plus générale, chaque fois qu'il est question de protéger certaines dénominations alimentaires.

L'affaire C 3/91 de la Cour de justice des Communautés européennes (arrêt EXPORTUR SA, et LOR SA & CONFISERIE DU TECH, du 10 novembre 1992) en a fourni une illustration complémentaire. Selon les conclusions de l'avocat général, le Royaume-Uni a en effet soutenu que toute dénomination pouvait être reprise sans restriction : il suffit *"de marquer clairement sur le produit une mention indiquant que ce produit (dénommé produit A) ne prétend pas être le produit A, mais un produit totalement différent. (...) (C'est le moyen le plus clair de ne pas induire le consommateur en erreur et de ne pas enfreindre les droits de la propriété industrielle et commerciale. Cette mention offre au consommateur un choix véritable."* (conclusions du 18 mars 1992, point 17).

Que penser de ce débat ? Un observateur extérieur devrait reconnaître, semble-t-il, que les enjeux en sont largement théoriques. En effet, il n'y a guère de risque sérieux de voir l'innovation gelée dans un cas, ou menacée dans l'autre. Un consommateur suffisamment averti devrait être capable de se fier à un simple label et ne pas être abusé par une homonymie trompeuse. Mais, à l'inverse, il n'en est pas moins vrai qu'on voit mal en quoi le fait, pour un innovateur, de ne pouvoir usurper une dénomination traditionnelle, constituerait un frein à l'innovation.

Cette analyse illustre que le fond du problème tient dans les soubassements culturels de la notion d'innovation alimentaire.

Pour les ressortissants des États du Nord, l'innovation, c'est l'innovation de fabrication, du procédé technologique, qui permet de produire à moindre coût un produit plus simple.

Pour les États du Sud, de telles innovations ne doivent pas conduire à une remise en cause du patrimoine agricole et alimentaire. L'innovation doit se limiter à un enrichissement du patrimoine. Si l'innovation menace de se substituer à un produit traditionnel, il sera légitime de la freiner.

Au surplus, il faut se demander si l'antagonisme ne porte pas plus sur la confiance mutuelle des États que sur les conceptions de l'innovation. En effet, les États du Nord craignent que les États dits "protectionnistes" n'utilisent la réglementation sur les attestations pour poursuivre abusivement en justice les nouveaux produits élaborés à l'étranger et rétablir ainsi des entraves aux échanges. Quand aux Français, ils s'inquiètent par dessus tout que des industriels sans scrupules ne s'emparent de dénominations protégées pour écouler des marchandises de moindre qualité. Or il faut bien constater que de tels événements demeurent exceptionnels, du

moins à l'intérieur de la Communauté. On en reste ainsi au niveau du procès d'intention... et la construction juridique n'avance pas.

Ces fondements psychologiques expliquent la longueur de la négociation sur les attestations de spécificité. Le texte n'a été adopté par le Conseil des Ministres de l'agriculture que le 14 juillet 1992. Seuls, l'abnégation et le savoir faire inimitable de la présidence britannique du Conseil ont permis de débloquent la discussion qui n'avancait plus depuis plusieurs mois.

1.4. La directive sur les édulcorants

On retrouve les éléments de cette opposition dans la mise au point de la directive sur les édulcorants qui a fait l'objet d'une position commune du Conseil le 19 décembre 1991.

Alors que le texte original prévoyait que les bières pourraient être édulcorées, l'Allemagne a demandé -et obtenu- une exception :

"Sans préjudice de la liberté d'établissement des brasseries et de la libre-circulation des bières entre États-membres, un État-membre peut, conformément au Traité, interdire l'emploi d'édulcorants pour les bières sans alcool ou ayant une teneur en alcool ne dépassant pas 1,2 % vol, brassées selon un procédé traditionnellement utilisé dans l'État-membre en question et fabriquées sur son territoire, pour autant que cette interdiction existe au moment de la notification de la présente directive".

Une telle rédaction pose des difficultés considérables au juriste :

- il y a contradiction manifeste entre le respect de la liberté d'établissement, et l'interdiction pour un industriel d'établir une unité de fabrication pour des bières sans alcool édulcorées. C'est d'ailleurs pour ce motif que le service juridique du Parlement européen a rendu un avis défavorable à la proposition, le 8 avril 1992.
- la *loi de pureté* de la bière allemande devenant conforme avec la directive ainsi modifiée, on peut imaginer que les autorités allemandes imposeront à l'importateur de bières étrangères édulcorées des mentions (très dévalorisantes compte tenu des particularités du marché allemand) du type : "*non conforme à la réglementation allemande*",
- le consommateur se trouvera confronté à des standards sanitaires inégaux dont la pertinence pourra, dès lors, être remise en question.

On peut surtout s'interroger sur le caractère traditionnel des bières sans alcool allemandes, qui n'existent pas, et qui, même au regard de la pratique à l'étranger, présenteraient sans doute un aspect innovant.

Il est à craindre que de telles incertitudes juridiques, conjuguées avec un zèle parfois excessif des autorités locales de contrôle, ne découragent préventivement le producteur de bières édulcorées sans alcool de s'installer ou de commercialiser en Allemagne. Des dispositions aussi ambiguës constituent bien un frein à l'innovation, au motif de la protection de la tradition. Elles justifient, dans une certaine mesure, les appréhensions rencontrées pour les attestations de spécificité...

Le Parlement européen a finalement rejeté, notamment pour ces raisons, la position commune du Conseil qui lui a été soumise, ce qui est exceptionnel. La Commission a alors retiré sa proposition. L'affaire reste à suivre, cependant. En effet, la Commission a proposé, le 1er juillet 1992, de modifier la directive-cadre sur les additifs (n° 89-107) en prévoyant la faculté pour les Etats-membres d'interdire, sous certaines conditions, l'emploi d'additifs dans des denrées alimentaires considérées comme des produits traditionnels fabriqués sur son territoire. En réalité, les mêmes questions que précédemment restent posées dans des termes presque identiques. Au début du printemps 1993, la négociation n'était toujours pas sortie de l'impasse.

2. La coexistence des droits nationaux avec les règles de libre circulation des produits innovants

Après un rappel de l'importante jurisprudence de la Cour de justice applicable à la libre circulation des denrées alimentaires (2.1), et une rapide présentation des procédures de recours ouvertes aux opérateurs économiques (2.2), deux cas seront illustrés : celui des escargots (2.3), et celui des discriminations à rebours (2.4).

2.1. La jurisprudence "Cassis de Dijon" et sa postérité

En l'absence de règles harmonisées, les États-membres ont compétence pour déterminer les règles relatives à la fabrication et à la présentation des denrées alimentaires.

Toutefois, ces règles ne peuvent faire obstacle à l'importation libre d'une denrée provenant d'un autre État-membre où elle est légalement produite et commercialisée. Il s'agit là d'un point fondamental pour la matière qui nous intéresse. Ce principe a reçu le nom de principe "de libre-circulation" (ou plus précisément et de façon plus moderne, principe de reconnaissance mutuelle).

- répondre à des exigences impératives, telles que la défense des consommateurs contre les tromperies, la loyauté des transactions commerciales, la protection de la santé publique ou la protection de l'environnement,
- être proportionnées à l'objectif visé,
- constituer le moyen le moins entravant pour atteindre cet objectif.

Il convient de consulter à cet égard la communication concernant la libre circulation des denrées alimentaires à l'intérieur de la Communauté (Journal officiel des Communautés européennes du 24/10/1989). Cette communication synthétise l'abondante jurisprudence de la Cour sur la question, dont le point de départ remonte au célèbre arrêt de la Cour de justice en date du 20/02/1979, affaire 120/78, dite "*Cassis de Dijon*"⁵.

⁵ Sur cette question, on trouvera les détails d'une présentation doctrinale d'inspirations communautaire dans MATTERA, L'article 30 du traité CEE, la jurisprudence "Cassis de Dijon", et le principe de la reconnaissance mutuelle- instrument au service d'une communauté plus respectueuse des diversités nationales, in : *Revue du marché unique européen*; 1992, n°4.

2.2. Les procédures de contrôle sur les entraves aux échanges

Les États-membres sont tenus de notifier à la Commission et à leurs partenaires les projets de réglementations ou règles techniques. Il s'agit de la procédure de la directive 83/189, intéressante, certes, mais peut-être moins que la procédure d'instruction des plaintes déposées par les opérateurs auprès de la Commission. Il ne sera donc question ici que de cette dernière voie d'action.

L'article 169 du Traité autorise en effet la Commission à intervenir à l'encontre d'un État-membre, lorsqu'un manquement à une obligation du Traité est constatée.

La plainte une fois déposée par écrit auprès de la Commission (la plainte est gratuite et il existe des formulaires-type pour faciliter le travail des plaignants), celle-ci instruit l'affaire en liaison avec l'État-membre. En cas d'échec, on passe en *phase précontentieuse* : il y a émission d'une "*mise en demeure*". Si l'État-membre ne répond pas de façon satisfaisante à cette interpellation, la Commission émet un "*avis motivé*". Si l'État-membre ne se conforme pas à cet avis motivé, la Commission peut saisir la Cour de justice : c'est alors la phase *contentieuse* de l'affaire, toujours rare parce que publique. Les États-membres évitent, dans la mesure du possible, d'en arriver à ce stade, en négociant avec la Commission.

C'est pourquoi on ne saurait trop recommander aux entreprises françaises de recourir à cette procédure. Il est vrai que celle-ci dure généralement longtemps et que, de ce fait, elle apporte rarement une solution efficace au problème concret rencontré par l'entreprise. Mais elle présente le grand avantage d'être très simple à mettre en oeuvre par l'opérateur, et elle contribue certainement à faire avancer le débat concret et la réflexion communautaires.

2.3. L'affaire des escargots : l'innovation face au vide juridique.

La France a fait l'objet, en 1991, d'un tel avis motivé. Celui-ci porte sur la réservation de la dénomination "*escargot*". Ce débat pittoresque témoigne d'un débat juridique de grande portée commerciale, face à un vide juridique du droit européen, situation fréquente lorsqu'il est question d'une innovation proposée au consommateur par un industriel... L'affaire serait restée inconnue du public si elle n'avait fait l'objet d'une question parlementaire⁶. L'avis motivé n'a pas été publié par la Commission, contrairement à ce qui se passe parfois dans le domaine agricole. Ce souci de confidentialité dans le traitement des dossiers paraît justifié par le souci de ne pas alarmer inutilement les opinions publiques nationales. Mais si cette prudence permet de ne pas troubler la sérénité des débats entre la Commission et les Etats-membres, elle prive les chercheurs d'intervenir et d'apporter une contribution avant la phase contentieuse.

De quoi s'agit-il exactement ? L'achatine est un mollusque tropical, dont la masse peut atteindre plusieurs centaines de grammes, et dont la coquille est allongée et pointue (et diffère donc de la coquille d'escargot). Pour être consommé, ce mollusque est soit consommé à l'état juvénile -à un stade de poids équivalent à celui des escargots adultes-, soit taillé en lamelles et réencoquillé le cas échéant. Les lamelles d'achatine ressemblent à s'y méprendre à des corps d'escargots de Bourgogne. Gustativement, les deux produits pourraient différer. Pour le consommateur européen, il s'agit à l'évidence d'un animal nouveau, commercialisé en Europe depuis une dizaine d'années environ, ce qui explique le vide juridique applicable à ce produit. Jusqu'en 1988, ce produit était librement commercialisé partout dans la CEE. A présent, ce produit reste en libre pratique (c'est-à-dire en vente libre) dans la plupart des États-membres.

C'est en 1988 qu'en France, une décision ministérielle est venue reconnaître une décision du centre technique de la conservation des produits agricoles, interdisant l'usage de la mention "*escargot achatine*", et l'usage du mot "*escargot*", lorsque le produit se composait d'achatines.

La Commission a été alors saisie de plusieurs plaintes déposées par des opérateurs économiques commercialisant en France des gastéropodes de l'espèce des achatines, vendues

⁶- La Commission tient les plaignants informés de l'état de la procédure contre l'Etat-membre (mise en demeure, avis motivé). Il arrive que ces positions de la Commission soient publiées au Journal officiel de la Communauté. Pour l'affaire des achatines, la référence de la question parlementaire est : Assemblée nationale, question écrite n° 43456, journal officiel du 3 juin 1991, p.2117.

sous la dénomination "*escargot*", ou "*escargot-achatine*". Le Conseil d'Etat a été également saisi de plaintes contre la décision ministérielle, mais il ne s'est pas prononcé sur le fond de cette affaire⁷.

Il est vraisemblable que la Commission estime que la mention "*achatine*" n'est pas connue du consommateur. Elle a donc pour effet de dévaloriser ce produit aux yeux du consommateur français. L'interdiction d'user de la mention "*escargot*" constitue, dès lors, une entrave technique aux échanges lorsqu'il s'agit pour un opérateur communautaire, de tenter l'importation en France du produit librement commercialisé dans le reste du marché intérieur. D'où l'avis motivé.

Il est assez facile de retrouver les deux conceptions qui s'opposent dans cette affaire. Du point de vue de l'usage français, l'introduction d'une telle innovation (qui peut être produite à un coût très faible par rapport à celui du produit traditionnel connu sous le nom d'*escargot*) doit être discriminée quand à sa dénomination. Il s'agit en effet de deux espèces animales différentes. Il n'est certes pas question d'en interdire la commercialisation. Mais il ne faut pas que cette innovation chasse le produit traditionnel en se substituant à lui. Cela constituerait une information insuffisante, voire trompeuse, du consommateur. En revanche, du point de vue de certains opérateurs et, vraisemblablement, de la Commission, cette analyse est contestée par ceux qui constatent qu'elle aurait pour effet de figer les habitudes de consommation d'un Etat-membre, ce qui serait préjudiciable à l'innovation.

On retrouve bien le débat sur la doctrine évoquée plus haut, selon laquelle l'innovation doit conduire à un enrichissement, et non à un appauvrissement, du patrimoine alimentaire.

⁷ - Le Conseil a annulé pour vice de forme la décision ministérielle (arrêt 99-737 du 13 mars 1992). L'administration française estime cependant que la décision du centre technique demeure valable et constate un usage dont le non-respect constitue une tromperie. Voir, sur ce débat, *Option Qualité*, septembre 1992, n° 98, p. 7.

2.4. Le problème des discriminations à rebours

Il subsiste toutefois une pratique que la Cour de Justice n'a pas encore prohibé, et qui survit donc dans le droit communautaire tout en étant très néfaste pour l'innovation.

Il s'agit de la pratique dite de la *discrimination à rebours*, qui consiste à imposer des règles plus strictes aux opérateurs nationaux qu'aux importateurs.

Une telle attitude n'est pas légale, toutefois, si le domaine fait déjà l'objet d'une réglementation communautaire. On sait en effet que cette réglementation s'impose à tous les États-membres : ceux-ci ne sauraient pénaliser leurs opérateurs économiques en leur imposant des règles plus strictes.

Au contraire, en l'absence d'harmonisation, un État-membre peut imposer des contraintes particulières à ses producteurs, alors qu'il ne peut s'opposer à l'importation de produits légalement fabriqués et commercialisés dans le reste de la Communauté.

A titre d'exemple, l'Italie impose à ses producteurs de produire les pâtes à partir de semoules de pur blé dur, et leur interdit donc de recourir à des mélanges de farines de blé tendre, alors même que les pâtes mélangées exportées d'Allemagne doivent circuler librement dans la péninsule (cf. arrêt "*pâtes*" du 14/07/1988, affaires 407/85 et 90/86 de la Cour de Justice des C.E.).

Si de tels procédés se généralisaient, ils pénaliseraient gravement l'innovation. On peut d'ailleurs s'interroger sur la légalité de ces mesures. Par définition, la discrimination à rebours n'est justifiée par aucune exigence impérative (de type santé publique, protection du consommateur ou de l'environnement, contrôles...) ou est disproportionnée par rapport à l'objectif poursuivi, sans quoi la restriction à la libre circulation serait juridiquement justifiée.

Il convient donc de relever que les plus grandes incertitudes juridiques pèsent sur ces dispositions. En particulier, elles n'apparaissent pas conformes à l'article 7 du Traité (qui interdit toute discrimination exercée en raison de la nationalité), ni au principe de liberté de commerce et d'industrie ni encore, à celui de liberté d'établissement ou de concurrence.

Or, la tentation est grande, pour l'ensemble des secteurs industriels faiblement concurrencés par les importations, de figer les habitudes de production locale afin de ne pas avoir à investir

pour se moderniser. Cette tentation risque de devenir source d'un cloisonnement du marché intérieur, source de confusion juridique également, tant dans l'esprit des opérateurs que des services de contrôle. Bref, un contexte bien hostile à l'innovation...

Conclusion

Quelles conclusions retenir de cette brève étude ?

L'innovation n'est pas nécessairement une valeur en soi pour l'ensemble des États-membres. Il y a de bonnes et de mauvaises innovations, selon la culture du pays et du secteur concerné. Plus, d'ailleurs, que le contenu même de l'innovation, c'est son environnement qui pose problème (quelle dénomination ? quelle protection des droits existants ? quels contrôles ? quelle discrimination ?). Voilà pour le concept.

La coexistence conflictuelle entre droits nationaux et droit communautaire nous fait ensuite entrer dans une phase de troubles juridiques, défavorable à l'innovation. Enfin, la diversité des approches culturelles vient compliquer la tâche des négociateurs. La France, en particulier, aurait tendance à se retrouver souvent incomprise et isolée. Voilà pour le contexte.

Tous ces doutes, tous ces malentendus, toutes ces obscurités devraient inciter chercheurs, industriels et fonctionnaires à coopérer davantage pour faire progresser l'état des connaissances et tenter d'infléchir, au mieux de nos idées, le cours des événements.

