



Innovation

Les défis de l'IAA



C'est la grand-messe de l'agro-industrie. Le Salon international de l'agroalimentaire (Sial), qui se tient à Paris du 21 au 25 octobre, recense, chaque année, les innovations d'un secteur particulièrement dynamique en la matière mais dont la bonne santé apparente ne parvient pas tout à fait à masquer les failles : marges faibles, perte de compétitivité, concurrence acharnée et dépendance aux matières premières. Innover reste, alors, le principal levier de croissance de ces entreprises, sur un marché de l'alimentaire chamboulé par la crise et ses nouveaux usages. PAR CÉCILE BUFFARD



Room 3
Ex: 283947
XR Chest A
Se: 2/3

APPLE

Lat: U

Id: ARB / Len: 10CM / Id: Apple
W: 9086 L:3264

Elles rêvent toutes, un jour, d'inventer le chocolat en poudre ou la pâte à tartiner qui révolutionneront le petit-déjeuner des enfants. Mais en attendant de trouver le produit culte d'une génération, les entreprises alimentaires innovent, testent et inondent le marché de chips à l'huître ou de petits pois grillés au Wasabi. À quelques jours de l'ouverture du Salon international de l'agroalimentaire (Sial), qui se tiendra à Paris du 21 au 25 octobre, le carrefour des tendances du secteur, la première industrie de France semble afficher au grand jour sa capacité à innover - 61 % des entreprises agroalimentaires de dix salariés ou plus ont innové en 2011, selon l'Ania⁽⁴⁾ -, quand la filière automobile, à l'inverse s'enlise. L'envers du décor est toutefois plus sombre : baisse

du pouvoir d'achat, flambée des matières premières, libéralisation des marchés mondiaux : le contexte économique joue en la défaveur de ces entreprises qui voient leurs coûts de production grimper alors que la demande s'essouffle. Sauront-elles, comme elles l'ont fait jusque-là, surmonter la crise, en 2013 et au-delà ? Tout dépend, avant tout, de la façon dont les consommateurs vont accueillir ces innovations.

CRISE DE CONFIANCE

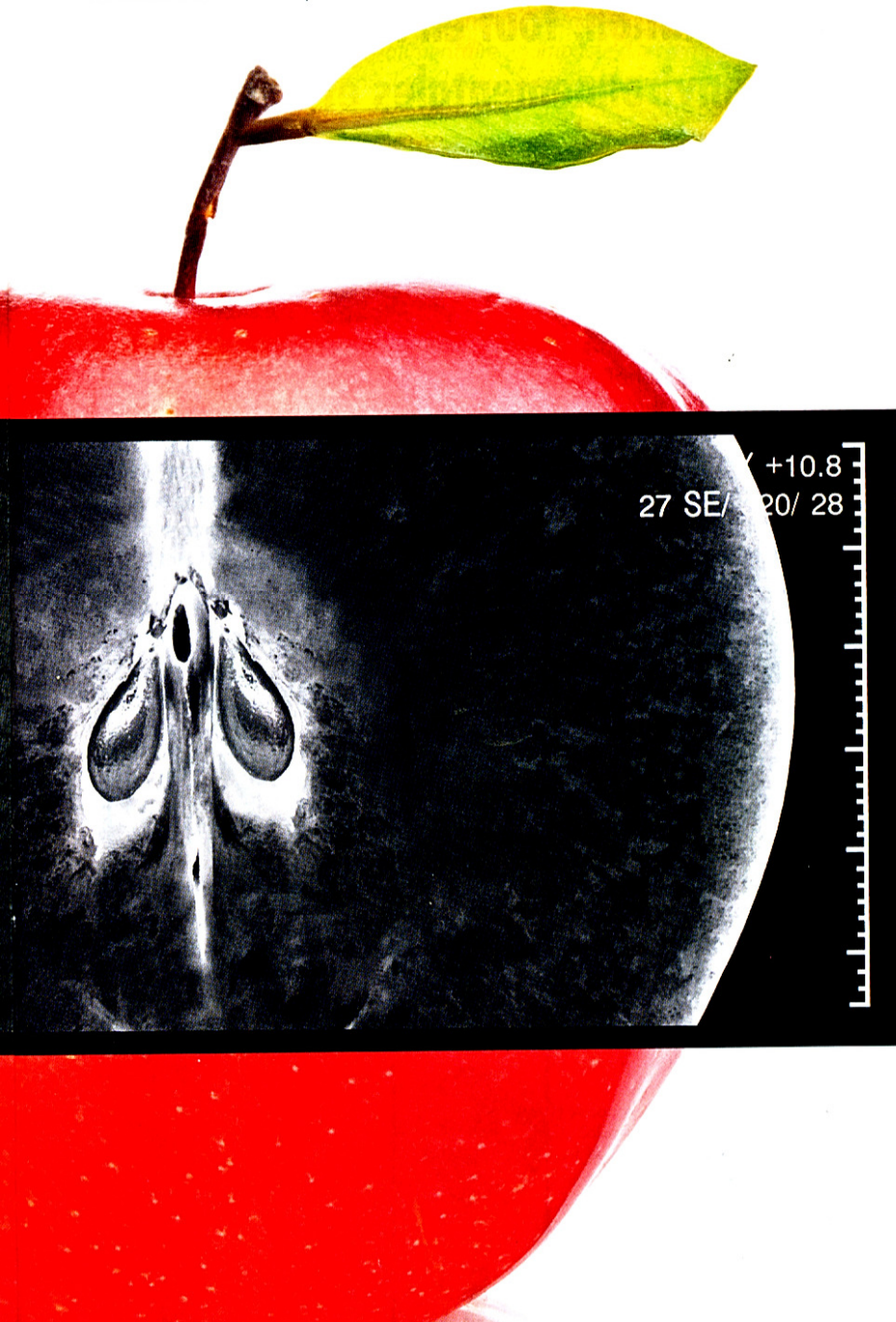
Redorer son blason après des Français : c'est le premier combat de l'industrie agroalimentaire. Souvent associée à la "junk food", elle se bat, depuis l'éclatement des scandales sanitaires, dans les années 90, contre une image d'empoisonneur public qui, par empressement ou cupidité,

néglige la santé de ses consommateurs. Le dossier brûlant des OGM qui revient régulièrement sur la scène publique, ravive les soupçons. Celui des additifs pose encore question. Des doutes que les industriels s'échinent à dissiper, en faisant preuve, selon Alexander Law, directeur économie et innovation à l'Ania, "d'une exemplarité proactive".

Rassurer les consommateurs n'a donc pas de prix. Affirmant leur engagement sur l'axe santé, les industriels consacrent désormais 11 % de leur offre à la tendance du "clean label", qui consiste à supprimer, au maximum, les additifs d'un produit. Une pratique complexe et surtout coûteuse : "enlever les additifs demande beaucoup de travail en terme de recettes et de reformulation des produits. Du coup, cela nous revient plus cher", explique Florence Pierron, responsable innovation chez Jacquet-Brossard. Toutefois, si ces efforts semblent appréciés des consommateurs, scientifiques et industriels accusent, à l'inverse, les réglementations européennes en matière de sécurité sanitaire, trop lourdes et dissuasives pour les PME et PMI, d'enrayer l'innovation.

LEVIER DE CROISSANCE

Pourtant, plus que jamais, l'industrie agroalimentaire doit séduire sur son marché domestique, tout en s'imposant sur la scène européenne. "On a un impérieux besoin de relancer l'innovation dans notre pays si l'on veut restaurer sa compétitivité, affirme l'économiste Philippe Moati. Ce paradigme devient d'autant plus crucial que la croissance n'est plus au rendez-vous". Et pour ne pas connaître la même infortune que Doux, 5^e producteur mondial de volailles, placé en liquidation judiciaire en août dernier, les industriels doivent innover, apporter de la valeur ajoutée, face à la montée en puissance des pays émergents. Par des innovations de rupture, issues de procédés technologiques innovants, mais qui, somme toute, restent rares, sur le marché. Et par des innovations marketing (ensemble des méthodes de ventes modifiées - design, paquet, emballage, communication) qui, en revanche, occupent la quasi-totalité des linéaires. Pour une question de coût, d'abord - modifier une chaîne de transformation peut coûter des millions d'euros - mais également par choix : "Il existe peu de produits rupturistes dans l'alimentation, observe Xavier Terlet, président de XTC-World >



► Innovation, *Mais des éléments techniques nouveaux permettent aussi d'innover*. Parce qu'elles répondaient à un vrai besoin du consommateur, à un moment donné, les barquettes micro-ondables ou autres Pasta Box ont rencontré le succès. L'innovation ne vaut que s'il existe un marché pour la rentabiliser.

ÉCO-INNOVATION

Or, le meilleur levier de rentabilité, aujourd'hui, se trouve dans l'éco-innovation. Six entreprises sur dix innovent en faveur de l'environnement: *"davantage dans un objectif de réduction des coûts et de réglementation que par volonté noble de préserver l'environnement"*, précise Christophe Lesieur, statisticien au ministère de l'Agriculture. Ces investissements, qui se chiffrent à plus de 200 000 € en 2012, selon les données du salon IPA⁽²⁾, portent essentiellement sur

les équipements de process, de froid et les machines de conditionnement et d'emballage. Pour Françoise Gorga, responsable R&D à l'Ania: *"si les éco-innovations ne se voient pas au niveau du consommateur, elles nous permettent de retenir nos prix, en réduisant nos dépenses énergétiques et en augmentant notre productivité"*. Car avec une hausse de 31 % des prix des matières premières, en 2011, l'optimisation devient

la première préoccupation de l'industrie agroalimentaire. Et tandis que le prix des matières agricoles flambe, la demande des consommateurs, elle, n'a jamais été aussi exigeante en matière de qualité et de prix bas. *"L'industrie agroalimentaire est prise en étau entre une pression sociale et politique, résume Gilles Trystram, directeur d'AgroParisTech. On doit nourrir la totalité de la population, compte tenu des moyens*

L'agro-industrie nourrit la totalité de la population, compte tenu des moyens de cette population, tout en respectant les normes environnementales et l'équité nutritionnelle.

Gilles Trystram, directeur d'AgroParisTech.



de cette population, tout en respectant les normes environnementales et l'équité nutritionnelle". Une impossible équation, à terme, pour ces industriels qui peinent déjà à répercuter la hausse de leurs coûts sur les prix à la consommation. Réduisant, un peu plus, des marges déjà faibles.

FRÉNÉSIE MARKETING

Pour étoffer les marges de ces entreprises et, surtout, grignoter des parts de marché, l'innovation reste la voie la plus rapide et la plus facile. "On innove pour valoriser un produit et conserver des marges adéquates, qui ne passent plus par des hausses de tarifs", note Alexander Law. Améliorer une texture, décliner un parfum, à défaut de proposer une nouvelle technologie, permet de se faire remarquer. "Les marchés de la grande consommation alimentaire sont souvent des marchés où il y a beaucoup d'achats résignés. Les consommateurs achètent toujours la même chose, de façon automatique", analyse l'économiste Philippe Moati. Créer la surprise en rayon, casser les habitudes par une profusion d'innovations marketing, c'est la stratégie adoptée par toutes les grandes marques. Selon Gilles Trystram, cette course à l'innovation réveille la concurrence entre marques mais, également, entre PME et grands groupes: "il y a une vraie bataille entre les petites et les grandes entreprises, dans la grande distribution, où il faut être capable de proposer quelque chose de nouveau et différenciant que les autres ne proposent pas". Une concurrence qui joue souvent

en la défaveur des entreprises de petites tailles, en dépit de leur réactivité. C'est d'ailleurs parmi les PME que se compte le plus fort taux d'échec des produits innovants: un produit sur deux ne passe pas le cap des trois ans et la plupart n'accèdent même pas aux rayons des GMS. Une situation à laquelle tente de remédier Intermarké, à travers son Grand Prix de l'innovation qui, chaque année, ouvre les portes des acheteurs de l'enseigne à ces petites entreprises en mal de reconnaissance.

STRATÉGIES DE CRISE

La grande distribution a, de fait, elle aussi un rôle à jouer dans la valorisation des innovations. "C'est un très grand lieu d'innovation car elle est sous la contrainte du pouvoir d'achat du consommateur qui impacte directement son taux de rotation, en linéaire et, par là même, son chiffre d'affaires", rappelle le sociologue, Dominique Desjeux. Premier capteur des tendances d'achat, la grande distribution aurait donc quelques leçons de crise à donner aux industriels, souvent plus occupés à déployer des artifices marketing que de proposer des effets utiles aux consommateurs. "L'innovation de crise est aujourd'hui un besoin qui n'est pas satisfait", constate Xavier Terlet. Mais voilà, comment savoir ce qu'attendent, vraiment, les consommateurs? Pour répondre à l'éternelle question des industriels, et dont la réponse provient trop souvent du seul service marketing des groupes, Dominique Desjeux invite les entreprises à se rendre dans la cuisine des consommateurs pour comprendre leurs nouveaux usages. Il les enjoint, également, à "fluidifier les relations entre R & D et marketing" afin de favoriser l'innovation par la création de petites structures très mobiles, au sein même des entreprises. Pernod-Ricard, classée 15e entreprise la plus innovante au monde par Forbes, devant Apple, a développé ce concept. Sa structure, BIG, mini-entreprise dans l'entreprise, façon start-up, se consacre exclusivement aux propositions de rupture. "L'innovation n'est pas simplement une idée nouvelle: elle entraîne avec elle des changements, dans le management, le business model des entreprises", conclut Dominique Desjeux. Aux industriels, maintenant, de relever le défi. ■

L'innovation de crise est aujourd'hui un besoin qui n'est pas satisfait.

Xavier Terlet,
président de XTC-World Innovation.

(1). Association nationale des industries alimentaires
(2). Salon International du Process et du Conditionnement, du 21 au 25 octobre 2012

Nespresso

De la persévérance, avant tout

Nespresso est né sur une idée innovante: consommer le café différemment, avec un système de capsule à quantité unique et une machine au design novateur, dont la puissance de pompe contribue à la qualité du café. Mais le chemin est souvent long, de l'idée au succès commercial. Rappel des grandes étapes d'une success story avec Nathalie Gonzales, directrice marketing de la marque:

1986 à 1995: "Le concept lancé, il a fallu une période de calage, pour affiner nos procédés, notre système et, surtout, réfléchir à notre modèle économique. Nous avons commencé à multiplier les chemins vers le consommateur, passant du téléphone à Internet."

1995-2000: "Ces années ont été une période de start-up ou l'innovation a permis à la marque de s'imposer sur le marché européen et d'élargir notre gamme des grands crus. L'année 2000 marque un tournant: avec l'ouverture de notre première boutique, nous avons été le premier à faire du multicanal!"

2000-2006: "Nous sommes entrés dans un principe d'expansion sur les autres marchés, au-delà de l'Europe." 2006 à aujourd'hui: "Nous travaillons depuis neuf ans sur la croissance durable, avec nos producteurs que nous rencontrons régulièrement. Cette démarche a été une étape majeure dans l'évolution de l'entreprise. Encore aujourd'hui, on est persuadé que le meilleur café n'a pas encore été inventé."

