

# Alimentaire :

## la disruption tranquille



L'agroalimentaire dépend autant d'avancées technologiques que de racines historiques, et le lieu commun « entre tradition et modernité » lui va comme un gant. Les marques du secteur naviguent entre ces deux caps, faisant d'une contradiction apparente le moteur de leur créativité, sans perdre le consommateur de leur visée.

**D**ans l'industrie et le marketing agroalimentaires, il est bien hasardeux de parler de disruption. De fait, même si l'offre et le marché sont naturellement portés par l'innovation, cette dernière prend souvent des formes très relatives – n'en déplaise à ceux qui s'extasient sur la prétendue capacité de l'alimentaire à suivre la modernité. Certes, de nouvelles références font tous les jours leur apparition dans les linéaires. Mais ceux-ci restent pour beaucoup tributaires de leurs piliers habituels, des best-sellers dont une grande partie existait déjà il y a 30, 40 ou 50 ans.

Ces nouveautés peuvent relever du renouvellement, de la rénovation, voire de l'extension, ou même – quoique plus rarement ces temps-ci – de la diversification, mais de la disruption... quasiment jamais. Nous, journalistes, recevons moult communiqués de presse clamant haut et fort que la marque bidule « révolutionne » le marché – c'est une façon de « monter le son » –, mais en réalité les révolutions sont très improbables dans l'agroalimentaire. Des innovations de rupture, on en voit peu dans ce secteur, et elles viennent le plus souvent à l'improviste, pour ne pas dire à l'insu-même de leurs créateurs. Auparavant, l'alimentation progressait au rythme des

\* ICAAL

avancées technologiques : traitements thermiques (appertisation, haute pression...), surgélation, déshydratation, conditionnement sous vide ou sous atmosphère modifiée, développement des ingrédients et additifs, etc. Puis le marketing a pris le relais, utilisant ces opportunités au profit d'usages inconnus, de pratiques supplémentaires ou de saveurs nouvelles. Ce système a globalement bien fonctionné jusqu'à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, les dernières grandes réussites pouvant être mises à l'actif de Charal avec son Hebdopack dans la viande ou de Florette ou Les Crudettes pour les sachets de salade quatrième gamme (les produits de la mer attendant toujours la solution nouvelle qui permettrait de remettre au goût du jour, de la même façon, la consommation de produits quasi bruts). Mais depuis, il a considérablement ralenti son rythme, contraint par différents facteurs : restriction relative du budget alimentaire au profit de nouvelles dépenses, changement de comportement des consommateurs et, aussi, concurrence commerciale n'encourageant pas toujours les enseignes à oser « laisser sa chance » au produit, ou du moins pas longtemps. Enfin, il faut compter également avec la maturité naturelle de certaines catégories ainsi qu'avec le dynamisme plus ou moins grand de leurs acteurs.

## Des marchés fatigués

C'est bien sûr le cas de l'épicerie, à maints égards le plus ancien des secteurs des aliments transformés et ayant intégré depuis longtemps tous les progrès techniques possibles. Les dernières grandes tentatives concernent le conditionnement : Bonduelle a voulu changer de matériau avec Tetra Pak en adoptant la brique en carton. Cela a été un échec, même s'il en existe encore peut-être quelques concrétisations dans certains pays. Les consommateurs n'ont manifestement ni été séduits ni même compris l'apport supplémentaire à la bonne vieille boîte de conserve. Pire, ou mieux, ils se retournent désormais davantage vers le bocal en verre, qu'ils parent des vertus de la tradition. Toujours côté conditionnement, la conserve continue de se débattre avec la fameuse « ouverture facile » qui, si elle dispense en effet du vieil ouvre-boîte,



n'a de facile que le nom. Saupiquet en son temps a tenté le fameux Easy Peel, conçu par Impress, pour ses poissons appertisés, sans parvenir à l'imposer (même si on le rencontre encore dans les salades appertisées).

Un autre marché avait longtemps symbolisé la modernité : celui des surgelés. Mais il a depuis souffert des attermoissements de ses leaders : aller-retour de Danone, valse-hésitation d'Unilever, retrait progressif de Nestlé. Depuis, le traiteur réfrigéré l'a remplacé dans le cœur des consommateurs. Côté innovation, pas grand-chose à retenir des récentes décennies. Dans les années 1990, les lancements un peu marquants « révolutionnaient » le marché... en changeant de format ! Mais associé à un marketing ambitieux, le succès fut au rendez-vous : Grandiosa de Buitoni (Nestlé) par exemple, qui se contentait d'élargir le diamètre de la pizza ou Magnum d'Unilever, qui introduisait des bâtonnets glacés de grande taille. Bref, rien de très disruptif, le second marché évoqué – les glaces – étant, de plus, marqué par un rythme annuel de collections, un peu comparable à celui de la mode.

Enfin, un dernier secteur semble avoir ses heures de gloire derrière lui, celui des produits laitiers, stars de la fin du siècle dernier, auréolés alors de toutes les qualités. Les acteurs, Danone en tête, crurent leur suprématie définitivement imposée en misant à fond sur les apports de leurs produits en matière de santé. Las, l'Agence européenne de sécurité des aliments en décida autrement, restreignant drastiquement l'accès aux fameuses allégations permettant, seules, de promettre de tels bénéfices. Se voyant couper ainsi l'herbe sous le pied, les marques durent de surcroît affronter l'émergence imprévue des « petites » marques locales, avant – suprême affront – de se faire sérieusement grignoter leurs linéaires par les produits d'origine végétale. Si les boissons de ce type ont réussi à préempter leurs positions face aux marques de lait, les opérateurs de l'ultra-frais ne l'entendent pas de cette oreille, Danone allant même jusqu'à racheter l'américain Whitewave, propriétaire notamment d'Alpro, afin de

s'afficher comme un des leaders potentiels de ce nouveau marché. Des acteurs du traiteur en avaient eu déjà l'intuition, Herta (Nestlé) le premier se lançant sur les traces déjà anciennes du pionnier Sojasun. Demain, qu'en sera-t-il des « fromages » végétaux?... Sachant que l'utilisation de termes traditionnellement laitiers est interdite à ces succédanés au niveau européen et qu'une telle proscription est également fortement espérée par les professionnels de la viande.

### Innovation et contre-innovation

Entre les promesses santé, en partie déçues, du début du siècle et l'invasion, encore imprécise, des protéines végétales, une autre tendance forte pourrait être considérée comme une disruption : l'avènement du *snacking*, de la consommation nomade, la montée du « hors-domicile »... Le frais dit « non laitier » en a largement profité, à l'instar de Sodebo et consorts, qui sont parvenus, enfin, à imposer le symbole fort de la « solution complète », Salade et Compagnie étant l'un des lancements les plus réussis des dernières années, et l'un des seuls émanant d'une entreprise de taille intermédiaire. La floraison d'une multitude d'enseignes de restauration rapide ou de vente à emporter, voire livrée, en est un autre signe impressionnant. Cela dit, le caractère novateur de ces avancées porte en lui-même sa limite. Il témoigne au moins autant de l'émergence, sociologique, de comportements nouveaux que de l'irruption, économique, de restrictions aggravées, car elles affichent un prix généralement assez attractif. En sorte qu'au bout du compte, sur le plan gustatif notamment, les offres rebelles du départ tendent pour la plupart à se ressembler à l'arrivée. Après le *snacking*, l'autre grand phénomène est bien sûr l'explosion des produits bio. Mais à entendre leurs promoteurs, il s'agirait plutôt d'une contre-disruption (comme il y a des contre-révolutions) : retour à la naturalité, la nature saine par définition (d'autres avaient dit que « *la terre, elle, ne ment pas* »), à l'authenticité de la tradition (l'« agriculture [ou la cuisine] de nos grands-parents »). Plus largement, cette forme de « réaction » ne va pas parfois sans astuce commerciale et, pourquoi pas, coup de génie marke-

ting. En témoignent quelques résurrections de produits auxquelles personnes n'avaient pensé : la limonade par exemple, relancée par Geyer Frères (Lorina) ou le miel encore, par Famille Michaud Apiculteurs (Lune de Miel), des cas où de modestes PME ont réussi à préempter un leadership de main de maître.

### Disruption à venir ?

Des cas qui montrent bien que la disruption, si disruption il y a, est rarement prévisible dans un secteur aussi ancien, récurrent et lourd que l'alimentaire. Son univers le plus mobile reste à n'en point douter celui des boissons : moins essentiel à la survie, il parvient plus facilement à faire accepter quelques audaces. En vins, on a vu le boom imprévu des rosés, puis des effervescents (face à un champagne trop cher ?) ; en bière, celui des bières aromatisées, puis sans alcool, après de nombreuses tentatives avortées ; en *soft drinks*, les sodas habituels se font concurrencer par les thés glacés et autres boissons dites nouvelles. Il reste encore un cas particulier, l'exception qui confirme la règle : Nespresso bien sûr, le dernier chef-d'œuvre de Nestlé, combinant nouvelle technologie, nouveau produit, nouvel usage, nouveau marketing et nouvelle commercialisation... (voir saga du n° 105 de *La Revue des marques*). À cette exception près, l'alimentaire ne semble donc pas, ou plus, le terrain de jeu privilégié pour la disruption. À moins qu'il ne s'en prépare une, justement, face aux nouvelles interrogations sociétales que rencontre le secteur, depuis celles sur les pratiques agricoles, tant végétales (semences, traitements phytosanitaires) qu'animales (bien-être, antibiotiques, antispécisme), en passant par les substances « controversées » (sel, nitrites, sucre...), jusqu'à l'emballage réutilisable (ou le retour de la consigne, succédant au recyclage, puis au vrac), quand certains vont jusqu'à le fantasmer comestible (mais peut-être aura-t-il alors besoin d'un emballage ?). Restent enfin deux questions au cœur des enjeux spécialement agroalimentaires : quel équilibre entre le produit brut dépassé et le produit « ultra-transformé » dénoncé, avec la praticité en arbitre ? Quelle répartition entre la réduction du coût du repas, quand le pouvoir d'achat s'étirole, et la premiumisation, annonçant le retour du plaisir de manger ? Deux questions qui fondent le sens de cette activité, devant la faire passer de la disruption tranquille à la disruption à venir. ■

