

# RIA

N°708 JANV. 2010

17 € - 1 557 0A - www.ria.fr

**GEMRCN**

♦ LA NUTRITION BIENTÔT OBLIGATOIRE DANS LES CANTINES P. 8

**CUISSON DU PAIN**

♦ UN FOUR INFRAROUGE MOINS ÉNERGIVORE P. 35

**ALLERGÈNES**

♦ DES KITS POUR LES DÉTECTER EN USINE P. 52

## DOSSIER Les méthodes pour **booster** l'innovation

*Créativité* p.22

*Développement* p.25

*Protection industrielle* p.26



### CHAMPAGNE

♦ VEUVE CLICQUOT PREND UN LUXE DE PRÉCAUTIONS P.43



### L'USINE DU MOIS

**Jean Martin** déménage sa production à Tarascon



sa production à Tarascon p.16

# DOSSIER

▷ DÉBRIDER SA CRÉATIVITÉ p. 22

▷ PILOTER LE DÉVELOPPEMENT p. 25

▷ PROTÉGER SON CONCEPT p. 28

## Les pratiques stars

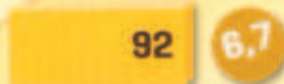
% d'utilisation

Note sur 10

• Démarche volontariste pour l'innovation de la part des dirigeants de l'entreprise.



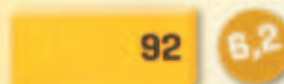
• Plusieurs projets innovants menés de front.



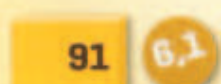
• Travail sur les usages et les besoins des consommateurs.



• Investissements dans la recherche et développement.



• Définition d'une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise.



Source : enquête baromètre de l'Innovation Adict

## Les autres ingrédients du succès d'une démarche innovante

• Effectuer une veille innovation de la concurrence directe



• Tirer les enseignements de projets qui n'ont pas abouti



• La créativité est partagée entre les collaborateurs et l'entreprise



• Organiser la remontée d'idées d'innovation de nos consommateurs



• Aider à la remontée d'idées d'innovation de nos distributeurs et/ou fournisseurs



• Intégrer design et ergonomie dans nos projets innovants



# LES MÉTHODES POUR BOOSTER L'INNOVATION



● **CLIA**, fabricant de salades traiteurs bio, a participé au projet Biotifood visant à réinventer ses emballages.



● **LESEUR** a convié cinquante sociétés à un « Marché de l'innovation » pour identifier de nouveaux concepts.



● **AVEC LE WEB 2.0**, les industriels peuvent faire collaborer les internautes à leur processus d'innovation.



● **CHARAL** a mis en place une organisation collaborative au service de la satisfaction de ses clients.



● **ÉRIC SCHAHL**, directeur d'Inlex, recommande de multiplier les outils juridiques de protection des innovations.

## uccès

Une proposition tirée vers le haut par la France qui en fait un ingrédient star. Ce sont les industriels-distributeurs qui l'utilisent le plus et la notent le moins bien

5,9

94

5,8

Très répandus, mais moins bien notés par la France

94

5,7

5,7

« Seulement » 77 % d'utilisateurs en France

5,6

Ce sont les industriels-distributeurs qui l'utilisent le moins

5,6

90 % d'utilisateurs hors France

# UR TION

Véritable politique d'entreprise, l'innovation implique la mise en place d'une organisation tournée vers les clients, l'émergence des idées, le suivi des projets. Diverses méthodes peuvent aussi être utilisées pour booster la créativité et accélérer la sortie des projets innovants.

**O**ui, une entreprise est plus performante quand elle innove. C'est, en tout cas, ce qu'affirment 98 % des professionnels interrogés entre le 10 et le 18 septembre dernier par l'institut MRC&C pour le baromètre innovation (1) du Sial, dévoilé à l'occasion d'Adict. Et, si 63 % d'entre eux considèrent qu'il est plus difficile d'innover, ils sont, à une très large majorité (94 %), convaincus que c'est le moment de le faire. Autre élément à prendre en considération : le rythme des lancements qui, selon 74 % des industriels de l'agroalimentaire, ne cesse de s'accélérer et qui, pour 81 % d'entre eux, devrait continuer sur cette tendance au cours des deux prochaines années.

### Organisation et méthodes

Face à ce mouvement, les industriels revoient leurs organisation et méthodes ; certains allant jusqu'à instituer des réseaux de capteurs d'idées au sein de leur entreprise. « Conception, développement, production, commercialisation... toutes ces étapes doivent être prises en compte dans le développement d'une innovation, dont la résultante ne correspond pas à la somme des réussites de chacune d'elles, mais bien à la résultante des maillons les plus faibles », souligne François Prévost, du cabinet de conseil Time to Market.

« L'innovation doit fonctionner en mode projet (non hiérarchique) mul-

tidisciplinaire et doit être pilotée », ajoute Vincent Lafaye, de Food Development, société de conseil en innovation et prestataire R & D auprès des IAA. Les techniques, elles aussi, se sophistiquent : séance de créativité avec prototypage, appel à des illustrateurs, des designers, etc., mais aussi innovation ouverte, à l'image de Lesieur qui a convié plus de deux cents personnes

**Pour 81 % des industriels de l'agroalimentaire, le rythme des lancements innovants devrait continuer à s'accélérer au cours des deux prochaines années.**

à une journée, à laquelle ont participé des sociétés aussi diverses que Veolia, Air Liquide ou L'Oréal (lire page 23). Nombre d'industriels n'hésitent, en effet, plus à collaborer, à ouvrir leurs usines à leurs partenaires, à leurs prestataires... sans pour autant négliger de leur faire signer, le cas échéant, des engagements de confidentialité. Autre phénomène en vogue, le recours au web 2.0 et à la puissance que constituent les communautés d'internautes. L'idée : lancer des défis sur une courte durée auprès de ces populations en vue de recueillir leurs idées, les faire réagir à certaines et pourquoi pas tester auprès d'eux un nouveau concept ; les technologies permettant, bien évidemment, de gérer, au travers de codes, les accès des participants à ces clubs de réflexion et d'échanges. **DOSSIER RÉALISÉ PAR L. BÉNARD, F. BIAGGINI, F. FOUCHER ET A. HUDIN**

(1) Enquête menée auprès de 355 professionnels et fabricants des secteurs alimentaire et boisson dans le monde entier.

# Débrider sa créativité

Appel à des partenaires ou à des sociétés de conseil en innovation, utilisation des réseaux sociaux, mise en place d'un réseau de capteurs d'idées, les techniques pour booster la créativité sont légion.

**L**es méthodes traditionnelles ont vécu. « L'heure est à l'innovation ouverte et interactive », analyse Nathalie Joulin, fondatrice de Bleu Intense, conseil en stratégie et processus d'innovation. L'idée : associer experts, consommateurs et collaborateurs à une réflexion commune.

## Faire respirer le process d'innovation

« Il s'agit de faire respirer le process d'innovation en amont et en aval », ajoute Louis-Alexandre Grangé, associé du cabinet Golden Links, pour qui « les services R & D ont plus un rôle d'intégrateur des connaissances que de créateur ». Bleu Intense a donc

concrétisé l'ensemble de ces orientations dans une méthodologie de co-innovation « Blue Lab ». Elle s'articule en deux temps : des séances de créativité suivies d'un Lab Interactif. « Il faut, en premier lieu, faire preuve d'empathie et s'immerger dans la compréhension du consommateur et des tendances, afin d'identifier les insights (opportunités créatives, telles que : « donc le consommateur voudrait que... »). Parallèlement, les personnes amenées à participer aux séances de créativité se verront confier une mission d'observation, en rayons pour les uns, au restaurant pour les autres, etc. Observations qui feront l'objet de restitutions à l'ensemble du groupe », décrit Nathalie

Joulin. « Nous faisons en sorte que les séances de créativité soient ludiques et favorisent les rebondissements, la génération d'idées. Aussi, en complément des participants internes, originaires de différents services, nous faisons appel à un illustrateur pour incarner les idées », explique-t-elle.

## Interactivité et prototypage

Vient enfin le temps de la concrétisation, avec le Lab Interactif. Autour d'une table de cuisine, les concepts sélectionnés sont testés en compagnie de consommateurs, mais aussi d'experts (chefs, designers culinaires, designers packaging, experts scientifiques), afin de transformer l'idée en recette et design culinaire. Cette phase qui se

## Biotifood : l'éco-design pour réinventer les produits bio

### LES PRODUITS BIOLOGIQUES ONT UN EMBALLAGE SIMILAIRE AUX PRODUITS CLASSIQUES.

Fort de ce constat, Vincent Lafaye, directeur de la société d'aide à l'innovation Food Development, s'est associé à l'agence de design Sensipode, au spécialiste de l'éco-innovation Evéa et au BTS de design du Lycée Jean-Mornet des Herbiers pour répondre à l'appel à projets Design'in de la région Pays de la Loire.

**LE PROJET BIOTIFOOD** qui en découle vise à repenser la fonction emballage des produits bio, au travers d'une démarche d'éco-conception. Après une présentation par les partenaires des tendances du bio, les étudiants ont été chargés de reconcevoir un produit en diminuant son impact environnemental et en réfléchissant à sa diffusion et à son utilisation.

**CLÉA, FABRICANT DE SALADES TRAITEURS BIO**, a participé à l'expérience. « Tout en étant présents chez Biocoop et Naturalia,



1. Cléa : salades traiteurs bio en sachet tenant debout.  
2. Nature et aliments : emballage pour soupes déshydratées.  
3. Arbadea : emballage pour sachets de thé Rooibos.



nous sommes spécialisés dans la fabrication de produits bio pour les circuits non traditionnels de type vente à emporter, snacking », explique Yannick Deuscher, le pdg. **LE NOUVEL EMBALLAGE, IMAGINÉ** par les étudiants, consiste en un sachet en matière plastique (voir photo), associé à un socle en carton ; le tout tenant debout en linéaire. « Il ne s'agit que d'un prototype mais je compte

demandeur à Food Development, à qui nous sous-traitons notre R & D, de nous le développer », souligne Yannick Deuscher. Reste à la société de consulting à trouver le matériau qui convienne et assure la DLC de 21 jours... ainsi qu'à concevoir la ligne d'emballage. **« QUESTION MÉTHODOLOGIE**, les sociétés à l'initiative du projet ont consacré trois heures par semaine pendant six mois, au suivi

des projets et à la rédaction de scénarios sur la consommation de demain des produits bio », note Vincent Lafaye. Il précise : « Nous avons conçu, au terme de ces séances, plus d'une centaine de scénarios et avons mis en place un outil d'évaluation des concepts à plusieurs axes (techniques, usage, éco-conception, stratégie), afin d'identifier les points faibles de certains et de les retravailler. »

# Lesieur ouvre son innovation

L'industriel a organisé un séminaire pour identifier des nouveaux concepts et des partenaires. Retour d'expérience.

Octobre 2006, Stade de France. Lesieur organise son premier Marché de l'Innovation. Une journée d'échanges à laquelle l'industriel a convié deux cents personnes. « Nous avons invité une cinquantaine de sociétés qui gravitaient autour de nous », se rappelle Romain Nouffert, directeur général délégué de Lesieur (829 millions d'euros de ventes en 2008). Des entreprises aussi diverses que Veolia, Air Liquide ou encore L'Oréal ont fait le déplacement. « Nous voulions identifier des idées de rupture et des partenaires potentiels », ajoute le responsable.

## Ateliers de « brainstorming » multicompetences

En matinée, les salariés de Lesieur ont organisé des « kiosques » pour présenter aux invités plusieurs thèmes clés (RHF, huile de goût, nutrition et santé, process industriels, packaging, clients industriels, raffinage...). Après le déjeuner, des ateliers de « brainstorming » multicompetences se sont déroulés, animés par des consultants du cabinet Ose. Parmi les ateliers, citons : huile neutraceutique, clients industriels, partenariat, RHF, écoconception, filière... « Au terme de cette journée, une soixantaine d'idées ont été sélectionnées et une grosse vingtaine de partenariats potentiels identifiés », comptabilise encore Romain Nouffert. Les idées ont été introduites dans le circuit d'innovation de l'entreprise, piloté par les neuf membres du Comip, le comité de l'innovation et des partenariats, composés des membres du comité de direction. Plusieurs innovations sont directement issues de ce séminaire, à l'instar d'Isio ActiStérol, une



Plusieurs innovations majeures de la marque, comme Isio ActiStérol, sont issues directement du Marché de l'Innovation organisé par Lesieur en 2006.

sauce vinaigrette en dosette riche en stérols ou encore l'Ecopack en partenariat avec Veolia, un service de recyclage des huiles de friture Frial pour la restauration. D'autres nouveautés sont annoncées pour 2010 : nouveau bouchon, généralisation du PET recyclé dans les emballages. Des tests sont en cours pour une nouvelle bouteille et trois autres projets poursuivent leur validation scientifique. « Ce séminaire a eu un effet très positif sur la motivation des équipes Lesieur, mais aussi sur les partenariats, même si je regrette que tous n'aient pas abouti par manque de moyens », déplore le directeur général délégué, qui n'exclut pas de reconduire l'exercice, mais « avec deux ou trois industriels ». Une façon de s'ouvrir à d'autres marchés, de réduire les coûts et de jouer les synergies.

F. B.

veut particulièrement interactive doit permettre d'arriver en fin de journée à un prototype. « Une telle méthodologie permet de faire de réelles économies en tests et études consommateurs », affirme Nathalie Joulin.

## Séances de créativité ouverte

D'autres sociétés accompagnent les IAA dans leur processus d'innovation, notamment au travers de séances de créativité ouverte faisant appel aux techniques bien connues comme l'analogie, la transposition, l'induction, la déduction (on fait comme si on avait trouvé le produit idéal), ou la méthode kamikaze qui cherche à détruire ce que l'on veut faire pour mieux le reconstruire. C'est notamment le cas de Time to Market (lire encadré Mc Cormick, page 24) ou de Food Development, à l'initiative du projet Biotifood (lire encadré ci-contre). Organisme de recherche agréé, Food Development a également pour particularité de propo-

ser des prestations de R & D aux industriels de l'agroalimentaire, dans le domaine du développement des produits, des process et des emballages.

Mais comment organiser son entreprise afin qu'elle soit en mesure de recueillir et de traiter toute l'année les idées innovantes de ses collaborateurs ? « Cela peut notamment passer par une application Intranet de soumission d'idées à une instance managériale qui devra ensuite revenir vers le collaborateur pour lui expliquer comment son idée sera mise en œuvre ou pourquoi elle est rejetée », explique François-Marie Pons d'Inergie.

Il ajoute : « Dans certaines sociétés, à l'image d'une union de coopératives agricoles chez qui nous sommes intervenus, on préférera mettre en place un réseau de capteurs d'idées. Ces médiateurs, connus de tous, iront à la rencontre des salariés de l'entreprise et favoriseront la remontée et la formalisation des idées ».

## Faire appel aux internautes

L'ouverture sur l'extérieur est une pratique de plus en plus courante. « Si on veut aller vite, on ne peut pas tout faire. D'où l'intérêt de s'associer à des partenaires disposant d'une meilleure expertise que nous », affirme Romain Nouffert, directeur général délégué de Lesieur (lire encadré ci-dessus). « C'est le fondement de l'innovation ouverte », renchérit Louis-Alexandre Grangé,

**Un réseau de médiateurs pour aller à la rencontre des salariés et favoriser la remontée et la formalisation des idées.**

Concrètement, il s'agit de « faire appel, de manière généralisée, à des acteurs extérieurs à l'entreprise pour fournir des nouvelles pistes d'innovation, idées, brevets, prototypes, produits finis, packaging, marques, savoir-faire etc. et de valoriser les innovations de l'entreprise par des acteurs externes, dès lors qu'elle ne serait pas

capable d'en tirer parti dans des délais et conditions acceptables. » Cette méthode trouve un nouvel intérêt grâce au développement d'Internet et des réseaux sociaux, à la culture de l'interactivité et de la cocréation. Son intérêt est aussi lié à l'explosion du volume des connaissances (7 millions de brevets actifs en 2008) et à son corollaire, leur dispersion (10 millions de chercheurs dans le monde).

« La plateforme Internet, que nous avons mise en place, permet deux approches. La première s'appuie sur le principe de la « crowd innovation ». Une entreprise, qui a besoin de nouvelles idées pour un projet, sollicite par notre biais une ou plusieurs communautés aux compétences diverses. Nous l'aidons à définir, de façon pertinente, le « challenge » qu'elle va lancer, en clair la question à laquelle elle souhaite que les membres répondent, son contexte et aussi la récompense (somme d'argent, produits, bon d'achats) qu'elle propose », explique Catherine Jean, présidente de Planetinnov (1). Spécificité du principe, les retours des différents participants restent confidentiels. Le dialogue se fait entre l'entreprise (le bâtisseur) qui sollicite, Planetinnov et le contributeur. Les contributeurs ne dialoguent pas entre eux puisqu'il y a récompense.

LAURENT BÉNARD

(1) D'autres sociétés proposent ce type de plateformes interactives, notamment : [www.aryounet.com](http://www.aryounet.com) ou [www.ideavalue.com](http://www.ideavalue.com).

## McCormick développe son « cerveau collectif »

Pour sa marque Vahiné, l'industriel a utilisé une méthode participative reposant sur l'analyse de la valeur créative.

« Pour installer une véritable culture de l'innovation dans l'entreprise, il faut fédérer l'ensemble des idées dans un cerveau collectif », estime Joël Derrien, directeur marketing des aides au dessert chez Mc Cormick. Il a, pour cela, fait appel à la société Time to Market et à sa méthode MCA de conception accélérée. « Nous avons réuni un groupe de 8 personnes issues de différents services (R & D, marketing France et Espagne, achats, etc.) et avons commencé par quatre séances de production d'idées libres autour du thème de la pâtisserie. Ces certaines d'idées (communjon, Halloween, souvenir d'enfance, apprentissage, bonbon, caramel, etc.) ont ensuite été regroupées par thématiques par les spécialistes de Time to Market. Puis, lors de trois autres séances,

nous les avons passées au crible de leurs valeurs fonctionnelles (attrait, usage, technique). » Pour l'usage : notion de garantie de réussite de la recette, pour l'attrait : de découverte et d'origine, etc. Enfin, l'agence a marié ces valeurs pour nous proposer des concepts. « De ces séances et après des focus groupe utilisateurs et un travail de R & D, sont notamment sorties les « feuilletes créatives », pour réaliser de beaux desserts (type mille-feuilles) », ajoute le directeur marketing. Ont également été lancés des fruits secs en sachets refermables, stables debout. « Exigeante de par le nombre de réunions qu'elle génère, cette méthodologie, qui repose sur l'analyse de la valeur créative, est particulièrement approfondie. Elle a, dans notre cas, donné de très bons résultats », commente Joël Derrien.



## Le web 2.0 pour faciliter et stimuler les échanges



LA BELLE HISTOIRE DE LA BARRE CHOCOLATÉE WISPA DE CADBURY'S a sans doute fait rêver plus d'un industriel. Lancée dans les années quatre-vingt, puis abandonnée, elle vit une deuxième vie grâce à Facebook,

L'apparition d'une communauté de fans de plus d'une dizaine de milliers de membres a incité la firme britannique à relancer sa production. Après 18 semaines, la barre, devenue mythique, s'était vendue à 41 millions d'exemplaires.

EN ALLANT CUEILLIR DANS SA COMMUNAUTÉ de consommateurs une idée qui ferait ses ventes de demain, Cadbury's offrait un bel exemple de crowdsourcing (sous-traitance à la foule). Cette pratique, censée doper l'innovation, se base sur des outils collaboratifs, comme les réseaux sociaux, les blogs, les forums ou les plateformes de partage d'images et de vidéos.

ON DISTINGUE TROIS FAÇONS D'UTILISER LE WEB 2.0 POUR INNOVER : explorer des besoins (recueil de verbatim), faire appel à une communauté pour des séances de créativité et, enfin, valider un concept auprès d'internautes.

« NOUS AVONS CRÉÉ POUR ADICT un challenge de 4 semaines sur le web 2.0 autour du nouveau bonheur alimentaire », illustre Nathalie Joulin, fondatrice de Bleu Intense. Les participants pouvaient soit proposer des idées innovantes, soit les noter, soit les commenter.

PLUS D'UNE CENTAINE D'IDÉES ont été générées et deux d'entre elles sélectionnées pour leur originalité,

leur réponse à de vraies tendances consommateurs et leur simplicité.

PROFITANT DES COMMUNAUTÉS QUE CONSTITUENT LEURS PANELS, les instituts d'enquête ont toutes les cartes pour utiliser ces outils. « Avant, nous réunissions une dizaine de personnes pour échanger autour d'une innovation produit, explique Jean-Faustin Bétayéné, d'Harris Interactive. À la fin de la réunion, la réflexion s'arrêtait. Maintenant, l'échange peut se faire sur plusieurs jours dans le contexte d'utilisation et en prenant enfin en compte l'influence du temps dans la perception du nouveau produit. » ANTOINE HUDIN

# Piloter le développement

Le lancement de plus en plus rapide de produits innovants implique une grande rigueur dans la phase de développement.

L'innovation produit est un tout qui va de la conception à la commercialisation. Pour qu'elle soit réussie, l'ensemble des phases doit être pris en compte. Parmi les méthodes de développement, Rached Benabdallah, du cabinet Quaternaire, préconise d'associer

**Associer le pilotage par les coûts au pilotage par les délais.**

un pilotage par les coûts à un pilotage par les délais. Le pilotage par les coûts repose sur une analyse de la valeur du produit par fonctions. « Si on prend l'exemple d'un gâteau, le marketing devra fournir les éléments permettant d'estimer ce que le consommateur est prêt à payer pour le gâteau lui-même, mais aussi pour sa décoration spécifi-

que, son packaging, etc. Cette décomposition faite, l'industriel devra chercher à rapprocher, au maximum, les éléments de coût de la valeur de chaque élément », explique Rached Benabdallah. Pour la maîtrise des délais, il recommande un fonctionnement en mode projet avec un jalonnement des différentes tâches. L'idée est, selon lui, de traiter en priorité les nœuds de décision qui conditionnent le déclenchement d'une tâche d'un service à un

autre ou qui engagent des prestataires extérieurs (choix de matière première, par exemple). Enfin, il recommande de ne pas accepter de non qualité (perte matière, par exemple), même pour un lancement. « Il faut viser le bon du premier coup, avec un cahier des charges aussi précis que possible pour l'ensemble des intervenants. Il n'y a pas de raison d'être moins exigeant pour un nouveau produit que pour un produit historique », conclut-il.

LAURENT BÉNARD



## Charal mise sur l'écoute clients

L'entreprise a mis en place une organisation collaborative au service de la satisfaction de ses clients.

« Au même titre que protéger, communiquer et valoriser, innover fait partie des valeurs fondatrices de Charal », note Alain Nouvellon, directeur du service innovation, qui précise que la politique de développement a contribué au volume commercialisé à hauteur de 700 tonnes en 2008 et 780 t en 2009. « Pour innover, il nous faut être plus proches du consommateur, le comprendre, l'observer, l'écouter... et lui répondre », ajoute Guy Lepel Cointet, le directeur marketing. « Nous disposons d'un système d'information commun qui favorise le brassage d'idées entre les services commercial, marketing, innovation et industrie et avons des réunions hebdomadaires avec le marketing. La veille sur les marchés et les technologies, de même que la remontée d'informations des distributeurs et de nos clients RHD sont exploitées au maximum. Pour les mijotés en cocottes micro-ondables, nous avons

identifié la tendance il y a plus de deux ans. Aujourd'hui, les volumes sont deux fois supérieurs à nos estimations », se félicite Alain Nouvellon, il précise : « Au-delà des études, nous nous appuyons sur les techniques (séances de créativité, etc.) et les hommes pour décrypter les tendances ».

### Tableau de bord, tests Optilab et In Vivo

Pour gérer ses innovations, Charal s'est doté d'un tableau de bord permettant de prioriser et de recalibrer les développements. Des indicateurs comme la contribution des nouveautés au volume et au chiffre d'affaires, le nombre de nouveaux produits à lancer ou le nombre de références créées ou modifiées, sont définis. Enfin, toute innovation suit un parcours de validation. Ainsi en est-il des pièces surgelées. « En juin 2008, nous avons identifié une attente consommateurs de pièces de bœuf surgelées à marque Charal. Aussi, après plusieurs brainstormings, nous

avons testé différents concepts en Optilab (tests inter-actifs rapides via un système d'aller-retour avec les consommateurs). Trois ont été retenus, dont celui de « Sélection du Boucher ». Ressortaient la nécessité de rassurer sur la qualité, l'importance de la marque et de la caution « viande française », du prix, mais aussi la méconnaissance de la technique de décongélation dans l'eau froide, intrigante mais rassurante après explication. Puis, en mai 2009, nous sommes passés aux tests In Vivo (magasins expérimentaux fictifs). Parmi les enseignements : un imaginaire produit très positif autour de la qualité, de la marque, mais aussi la nécessité de rassurer sur la tendreté de la viande et une perception prix trop élevée, liée à une exécution packaging trop premium... autant d'éléments qui nous ont permis d'améliorer le mix-produit pour le lancement en mars 2010 », conclut Stéphanie Berard, responsable marketing surgelés.

# Protéger son concept

Différentes possibilités existent pour protéger une innovation. L'essentiel est de se donner le choix des armes.

« Les industriels ont globalement l'impression d'être bien informés de la législation en matière de protection industrielle : brevets, modèles, marques... Mais, la réalité est complexe, et rares sont ceux qui la maîtrisent », constate Éric Schahl, directeur d'Inlex, cabinet de conseil spécialisé en propriété industrielle. « Il y a, clairement, un décalage entre le poids économique de l'agro-alimentaire et la réalité de la protection de l'innovation », déplore Vincent Carré délégué régional Bretagne de l'Institut



La tarte aux pommes « Bouquet de roses » d'Alain Passard dispose d'un nom suffisamment distinctif dans l'univers de la gastronomie pour être déposé. L'outillage nécessaire à la découpe des pommes en forme de fleurs sera protégé par un brevet.

B. Wintzmann

des informations, etc. » L'idée demeure parfois dans le domaine public, mais des éléments du concept sont toujours protégeables. Inlex, par l'intermédiaire de son département spécialisé Cookinlex, travaille, par exemple, avec le chef étoilé Alain Passard, qui a créé la tarte aux pommes « Bouquet de roses » :

## Concurrence déloyale

« Le nom Bouquet de roses ne pourrait pas être une marque chez un fleuriste, mais, dans la gastronomie, il est suffisamment distinctif et décalé pour être déposé. L'outillage nécessaire à la découpe des pommes en forme de fleurs, en cours de développement, sera, lui, protégé par un brevet. »

Car, en termes de protection, le choix des armes est un élément essentiel : « On ne sait jamais sur quel terrain on va être attaqué, plus on a posé d'outils

de protection, mieux il sera possible de parer les attaques les plus diverses. » Quand Lactalis dépose un brevet technique et un modèle sur la cloche qui préserve son camembert Président, c'est sur le terrain de la concurrence déloyale qu'il attaque quand il estime être copié (sanction d'un comportement). Globalement, la majorité des procédures d'atteinte à la propriété industrielle se traite à l'amiable, les procédures juridiques faisant office d'arme ultime en cas de non-accord. Un procès entre Lindt et un chocolatier autrichien, qui revendiquent tous deux le « lapin doré », est en cours depuis des années, sans que, pour l'heure, la justice ne se soit prononcée. **FRANÇOISE FOUCHER**

(1) Selon les régions, ces prédiagnostics sont cofinancés par les régions ou pris en charge par l'Inpi; ils sont, en tout cas, toujours gratuits pour les entreprises.

Plus on a posé d'outils de protection, mieux il sera possible de parer les attaques les plus diverses.

national de la propriété industrielle. Depuis 2004, l'Inpi, par l'intermédiaire de ses délégations régionales, propose des prédiagnostics (1) : « Il s'agit d'anticiper, explique Vincent Carré. Les entreprises ont souvent l'impression, parfois à raison, que leur produit n'est pas protégeable par un dépôt de brevet, une marque ou un modèle. Mais, la protection ne s'arrête pas là. Il est possible de mettre en place des mesures de confidentialité pour réduire le risque de fuites d'information, des contrats d'exclusivité avec les salariés et les partenaires techniques et scientifiques, des outils pour contrôler le flux

## La protection industrielle en quatre étapes

Éric Schahl est directeur d'Inlex,

un cabinet de conseil spécialisé en propriété industrielle, et expert auprès de la fédération de la franchise.

**IDENTIFIER.** La première étape est d'identifier les parts pris du concept commercial : quand il



est en décalage avec les règles marketing en vigueur sur le marché traditionnel, il est facile de démontrer son originalité.

### CONTRACTUALISER ET PROTÉGER.

Les dépôts de marques, modèles et noms doivent s'accompagner de mesures contractuelles, car il est toujours plus facile de faire appliquer les termes d'un contrat que de prouver l'authenticité d'un

droit d'auteur.

### GÉRER SA COMMUNICATION.

Attention aux allégations : « Nous sommes leaders », « nous avons créé un segment de marché », qui laissent entendre l'existence d'un marché, et non l'exclusivité revendiquée. La communication doit préférer les termes « exclusivité », « création », « spécialité », qui accentuent le

caractère spécifique du concept.

**VEILLER.** Il est nécessaire de pouvoir identifier les premières dilutions, c'est-à-dire le moment où le marché commence à s'emparer, voire à se rapprocher, du concept protégé, ensuite il est trop tard pour revendiquer une exclusivité : le juge arguera que l'innovation n'est plus distinctive du marché. Pour cela, une veille est indispensable.