



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

L'innovation dans une entreprise interterritoriale

W. D. Marchy

Abstract

The author describes how an innovation is introduced inside the firm Findus. The innovation is developed in a research center which deals with both farm production, processing and the development of new products. Contract farmers have kept their innovation rents to a certain extent.

Résumé

L'auteur décrit comment procède la société Findus pour introduire une innovation. Celle-ci naît dans un centre de recherche et de développement dont les activités s'exercent dans le domaine de la production agricole comme dans la transformation et la mise au point de nouveaux produits.

Dans une certaine mesure, les agriculteurs qui contractent avec cette société, ont conservé leurs rentes d'innovation.

Citer ce document / Cite this document :

Marchy W. D. L'innovation dans une entreprise interterritoriale. In: Économie rurale. N°74, 1967. La transmission des innovations dans un secteur dominé : l'agriculture. pp. 55-59;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1967.1991>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1967_num_74_1_1991

Fichier pdf généré le 08/05/2018

L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE INTER-TERRITORIALE

par W.D. MÄRCHY

Directeur technique FINDUS Suède

L'auteur décrit comment procède la société Findus pour introduire une innovation. Celle-ci naît dans un centre de recherche et de développement dont les activités s'exercent dans le domaine de la production agricole comme dans la transformation et la mise au point de nouveaux produits.

Dans une certaine mesure, les agriculteurs qui contractent avec cette société, ont conservé leurs rentes d'innovation.

INNOVATION AND THE INTERTERRITORIAL FIRM

The author describes how an innovation is introduced inside the firm Findus. The innovation is developed in a research center which deals with both farm production, processing and the development of new products. Contract farmers have kept their innovation rents to a certain extent.

Pour comprendre les processus par lesquels notre Société introduit une nouvelle matière première, un procédé ou une unité de production, nous devons d'abord considérer son organisation.

Dans dix pays, des sociétés ont acquis le droit de vendre et de produire des aliments surgelés sous la marque FINDUS. Le propriétaire de la marque fournit aux preneurs de la licence l'assistance technique, le know-how ; il les tient au courant des résultats récents de la recherche et du développement. Pour être en mesure de fournir ces services, FINDUS International dispose d'un Centre de Recherche et de Développement.

Le programme de travail de ce Centre est établi selon les problèmes posés par la vente d'un produit de marque.

— *Recherches dans le domaine agricole* et développement de nouvelles matières premières, amélioration et adaptation des techniques de culture (récoltes, pesticides, traitements contre les mauvaises herbes, etc...).

— *Développement et adaptation des procédés* de fabrication et synchronisation parfaite entre les agriculteurs et l'usine.

— *Développement de nouveaux produits* couvrant tout l'environnement (matériel d'emballage, matières premières adéquates, lay-outs des procédés de fabrication, etc...).

— *Recherche biochimique* établissant les bases scientifiques.

Tous ces départements dispensent leurs services

aux preneurs de licence des différents pays, sous forme d'informations, d'assistance technique ; ils les aident sur place à introduire de nouvelles techniques de culture et de fabrication, ainsi qu'à résoudre des difficultés.

Telle est, dans les grandes lignes, notre façon de procéder ; deux cas concrets bien différents montreront les processus d'introduction des innovations.

AMELIORATION DU RENDEMENT ET DE LA QUALITE DE LA CULTURE DES PETITS POIS

La recherche agricole a expérimenté une nouvelle variété de petits pois dont le rendement est supérieur et la qualité parfaite pour la transformation et la surgélation. Cette variété sera adoptée par l'usine.

L'usine dans laquelle cette nouvelle matière première va être utilisée (Bjuv, en Suède) conclut chaque année des contrats de culture pour une superficie d'environ 5 000 ha. La surface moyenne par champ est d'environ 13 ha, chaque agriculteur dispose d'au moins 150 ha.

Il y a plus de vingt ans que l'usine travaille dans la région, avec contrats de culture ; les agriculteurs ont très vite formé un groupement pour défendre leurs intérêts. Une délégation représentant ce groupement discute les contrats de culture et maintient des relations serrées et permanentes avec l'usine.

De cette façon, les agriculteurs peuvent, à tout

moment, être informés des résultats obtenus par la recherche ; ils peuvent prévoir les conséquences économiques des nouvelles variétés que l'on est amené à leur demander de cultiver. Comme l'usine leur fournit également les semences, ils sont à même d'en juger la qualité. Tout cela permet donc à ce Comité de discuter et de conclure les contrats de culture de l'ensemble des agriculteurs pour la période suivante, généralement supérieure à une année.

Le Centre de Recherche et de Développement et le Service agricole de l'usine établissent ensemble le plan d'ensemencement et de récolte. Pendant toute la période de culture et de récolte, leur assistance technique est assurée par des ingénieurs agricoles qualifiés qui commencent par prendre des échantillons du sol pour analyse. De cette analyse d'ailleurs dépend la confirmation définitive d'un contrat. Durant toute la récolte, le groupement d'agriculteurs est représenté à l'usine afin de contrôler les réceptions de matière première, tant en ce qui concerne la quantité que le degré de tendrométrie : en effet le prix obtenu par l'agriculteur par kg de petits pois battus dépend de ces deux facteurs. Après ce contrôle, fait au hasard par les délégués du groupement des agriculteurs, les prix établis par l'usine sont généralement acceptés par les fournisseurs sans contestation.

L'assistance apportée par le Centre de Recherche et de Développement à l'usine est aussi importante, mais son étude sortirait du cadre de cet exposé.

La facilité que présente l'introduction d'une innovation réellement importante, peut paraître surprenante ; les choses sont grandement facilitées par le fait que ce Centre de Recherche et de Développement se trouve sur place à Bjuv et que les relations entre l'usine et les agriculteurs sont excellentes depuis de longues années.

IMPLANTATION D'UNE NOUVELLE USINE

Une société a acquis le droit exclusif de vendre et de produire sur son territoire des aliments surgelés sous la marque FINDUS. La production agricole étant un élément important de l'économie nationale, le preneur de licence désire fabriquer lui-même plutôt que d'importer le produit, en vrac pour réempaquetage, ou fini. De ce fait, il demande au propriétaire de la marque une assistance technique pour choisir le lieu d'implantation de la nouvelle usine.

Le Centre de Recherche et de Développement rassemble toute l'information et la documentation disponibles afin de procéder à une étude préliminaire des conditions de sol, climat et pluviométrie, et de l'infrastructure agricole des différentes régions dans lesquelles les matières premières nécessaires peuvent être cultivées. Après cette recherche théorique, un groupe de spécialistes se rend sur place pour étudier les possibilités du point de vue agri-

cole et examiner les problèmes d'approvisionnement en eau, électricité, main-d'œuvre, voies d'accès, etc... Les conclusions sont tirées en commun avec les spécialistes dont dispose la société locale et avec les instances officielles et les Centres de recherche de l'Etat. Rassemblés dans un rapport final, tous ces éléments permettent à la Direction de la société locale de décider du lieu d'implantation de la nouvelle usine.

Le preneur de licence obtient alors toutes les informations nécessaires pour établir le projet de l'usine. En même temps, un ingénieur agricole expérimenté, engagé sur place et aidé par le Centre de Recherche et de Développement, entre en relation avec les cultivateurs susceptibles d'être intéressés à conclure des contrats avec cette nouvelle usine. Dès qu'un accord verbal est conclu avec les cultivateurs, on procède à une première culture d'essai : celle-ci permet aux cultivateurs d'apprécier les résultats économiques qu'ils peuvent obtenir avec les semences mises à leur disposition par l'usine, en appliquant les instructions de culture et de récolte intégrées dans le contrat.

Une fois les premiers contacts établis avec les cultivateurs, le personnel clé est engagé pour l'usine en construction. Des programmes de stages spécialisés sont organisés par le service du personnel de la société locale avec l'aide du Centre de Recherche et de Développement. Ces stages ont lieu au centre pour la formation théorique, et dans différentes usines pour la formation pratique. De la sorte, lorsque la nouvelle usine est prête à entrer en production, tous les postes-clés sont fournis en personnel qualifié, et les bases sont établies pour un approvisionnement convenable en matières premières. Pendant la première année de production, des spécialistes expérimentés, provenant d'autres usines et du Centre de Recherche et de Développement, procurent sur place l'assistance technique. Par la suite, cette assistance reste assurée, mais se dégage progressivement de la routine quotidienne.

Echelonnement des opérations

1962

Août	Demande d'étude.
Août/Sept.	Etude théorique préliminaire.
Octobre	Etude sur place.
Novembre	Rapport final et recommandations soumis à la Direction locale.
Novembre	Décision d'implantation de la nouvelle usine.
Décembre	— Etablissement de contacts avec les agriculteurs ; — commencement du projet de la nouvelle usine ; — le Département de personnel commence les investigations pour les postes-clés.

1963

Avril	En accord avec les agriculteurs, une culture d'essai de 10 hectares est décidée.
Juillet	Les résultats de cet essai de culture sont disponibles pour appréciation.
Octobre	Le personnel-clé est engagé et en stage.
Décembre	Contrats de culture signés.

1964

Juin	L'usine est en production.
------	----------------------------

CONCLUSION

Bien que les deux cas décrits soient très différents quant à la nature de l'innovation traitée, ils démontrent clairement l'importance et les avantages de l'accès à un Centre de Recherche et de Développement dont l'information scientifique et l'expérience pratique sont à la disposition des usines, et dont les spécialistes qualifiés dominent à tout moment les nouvelles techniques, les résultats récents de la recherche scientifique, tout en s'efforçant constamment d'améliorer les matières premières et les techniques de fabrication.

Par suite de l'action internationale exercée par cet organe central, le traitement de l'innovation crée un certain effet de « cross-breeding » : en effet les résultats obtenus dans plusieurs usines par le personnel local sont rassemblés et automatiquement mis à la disposition de tous les autres centres de production assistés.

DISCUSSION

M. Corbellini. — Quels conseils reçoivent les producteurs pour l'utilisation des engrais ?

W.-D. Märchy. — Nous donnons des recommandations détaillées, basés sur l'analyse du sol et le développement des cultures. Etant donné que le cultivateur est seul responsable du résultat de son travail, il est libre de suivre nos conseils ou de les ignorer.

M. Herblot. — Compte tenu de votre expérience, est-il nécessaire de préparer les producteurs, si oui, comment ? L'exploitant agricole ne peut être continuellement dans un état de « dominé ».

W.-D. Märchy. — La préparation des producteurs à une étroite coopération avec l'industrie de transformation est sans doute nécessaire, c'est un travail de longue haleine. La confiance mutuelle, basée sur les résultats positifs obtenus au bout de quelques années de collaboration, représente la conclusion de cette préparation. Cette forme de culture sous contrat qui laisse au producteur l'entière responsabilité de son travail, tout en lui assurant l'assistance professionnelle de conseillers qualifiés, fait du cultivateur un partenaire, et non pas un « dominé », de l'industrie.

M. de Saint-Martin. — Quelle difficulté particulière a rencontré Findus lors de son implantation en France dans l'Aisne ?

W.-D. Märchy. — N'ayant personnellement participé qu'aux études préliminaires de l'implantation dans l'Aisne, je ne suis pas assez au courant pour répondre à cette question.

J.-B. Bonastre. — Quelle est l'importance du service génétique dans le centre de recherche et de développement, quelles sont les interventions des généticiens dans les programmes de développement ?

W.-D. Märchy. — Le travail génétique tient une place très importante dans le programme agricole

du centre de recherche et développement. Nous pensons que l'effort fait en ce domaine a déterminé en grande partie la réussite de nos produits surgelés.

Michel Petit. — Vous nous avez brossé un très beau tableau de l'échelonnement des semis afin d'obtenir un approvisionnement régulier de l'usine. Pourtant je suis sûr que la maîtrise technique en ce domaine n'est pas complète. Les délais de maturation des diverses variétés ainsi que les rendements à l'hectare doivent varier d'une année à l'autre. Comment faites-vous donc pour amortir ces aléas et assurer à l'usine un approvisionnement régulier ?

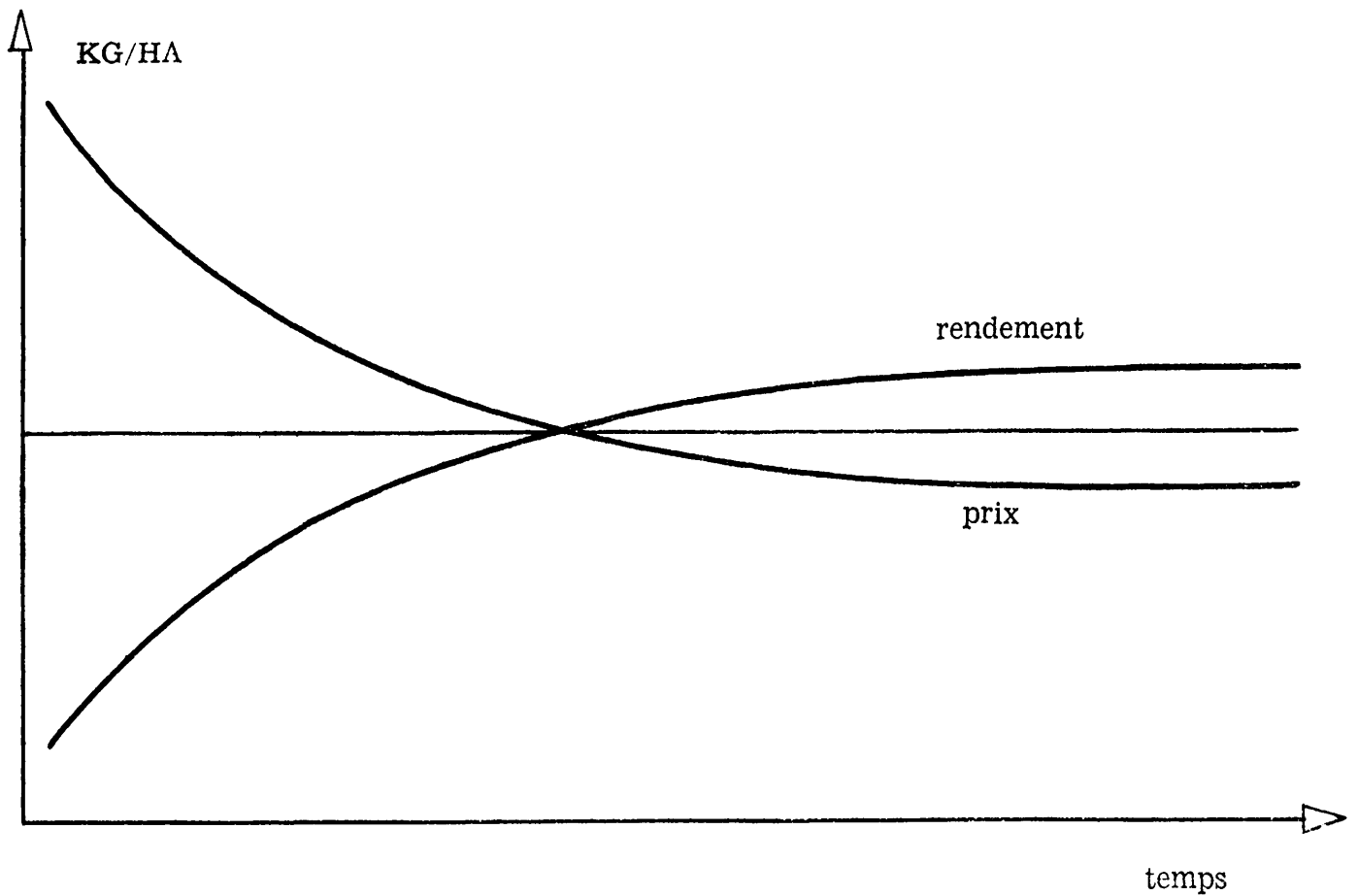
W.-D. Märchy. — Tout d'abord, il faut reconnaître que la maîtrise technique du planning de semis est grandement facilitée par le climat du sud de la Suède, spécialement en ce qui concerne les petits pois. Les températures modérées et les longues journées permettent d'obtenir une récolte de 7 semaines avec, en principe, deux variétés de pois seulement.

Afin d'assurer un approvisionnement régulier de l'usine, on prévoit dans le plan de culture qu'environ 6 % des champs ne seront pas récoltés à cause du chevauchement possible de la maturité des champs : on maintient ainsi une légère surcapacité du côté des matières premières.

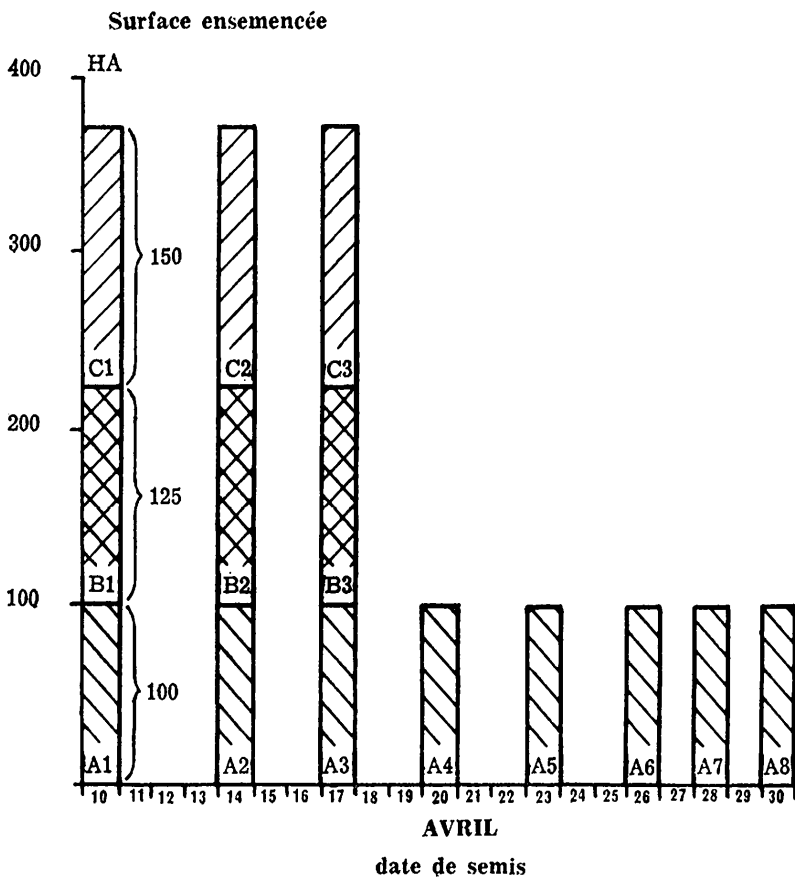
Même non récoltées, ces matières premières sont bien entendu payées aux cultivateurs, qui reçoivent ainsi une rétribution normale.

M. de Coninck. — Pour quelles raisons la structure de production du poulet est-elle différente de celle des autres produits ?

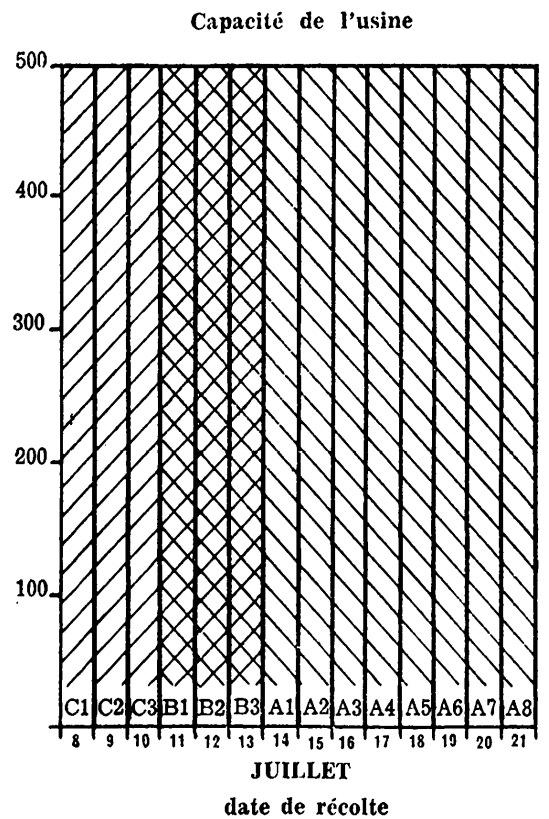
W.-D. Märchy. — La situation de notre production de poulets — intégration verticale — est due au fait que Findus Suède a été le premier en Europe, après la guerre, à instaurer ce mode de production ; celui-ci comportait alors trop de risques pour qu'il soit possible d'intéresser des tiers à l'entreprise.



PROGRAMMATION DES SEMIS



Quantité journalière à récolter en T de pois



**INNOVATIONS DANS LA LIGNE
DE PRODUCTION PETITS POIS**

Année		Rendement en kg	Prix (en cour. suéd.)	Prix au niveau des prix 1966 (en cour. suéd.)
1942-45		2.000	0 : 36	0 : 81
1946	A	2.000	0 : 36	0 : 80
1948	B	3.175	0 : 36	0 : 74
1949	C	2.762	0 : 36	0 : 73
1950	D	3.226	0 : 36	0 : 72
1956	E	3.959	0 : 355	0 : 52
1960	F	4.912	0 : 298	0 : 38
1965	G	4.872	0 : 347	0 : 37
1963-66		4.429	0 : 34	0 : 37

- A essai avec une batteuse.
- B 100 % de battage mécanique, contrôle de la tendreté, lutte chimique contre mauvaises herbes, espace entre les rangées réduit de 45 à 13 cm, semences accrues de 120 à 200 kg/ha.
- C introduction de faucheuses et de chargeurs mécaniques.
- D introduction de nouvelles variétés de pois mieux adaptées.
- E 100 % de variétés de petits pois adaptées à la congélation.
- F introduction d'un test contre l'aphanomyces.
- G moissonneuses-batteuses.

La comparaison de prix ci-contre montre clairement comment on peut garder la capacité de concurrence de la production agricole par un effort constant d'innovation dans tous les domaines. Quant à la mécanisation sous B, C et G, vous noterez que les coûts de la main-d'œuvre par hectare ont été considérablement réduits, ce qui augmente le revenu net des agriculteurs, puisque les investissements en machines et en moyens de transport sont assumés par la société.