



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.

En quoi les travaux des économistes éclairent-ils les décisions dans le domaine du marketing

Henri de Farcy

Citer ce document / Cite this document :

de Farcy Henri. En quoi les travaux des économistes éclairent-ils les décisions dans le domaine du marketing. In: Économie rurale. N°96, 1973. Le rôle des économistes ruraux. pp. 61-68;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1973.2217>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1973_num_96_1_2217

Fichier pdf généré le 08/05/2018

EN QUOI LES TRAVAUX DES ÉCONOMISTES ÉCLAIRENT-ILS LES DÉCISIONS DANS LE DOMAINE DU MARKETING ⁽¹⁾

par le P. Henri de FARCY, s.j.

Membre de l'Académie d'agriculture et de l'Académie des sciences commerciales

Introduction

Sans prétendre dresser un bilan de travaux qui restent encore récents et qui disposent de fort peu de moyens, ces pages apportent quelques points de vue sur ce que pourrait être une politique de recherche dans le domaine du « Marketing ». Elles ne reflètent que la pensée de leur auteur.

Après avoir situé le cadre de ces réflexions, je ferai un tour d'horizon rapide des thèmes qui me semblent prioritaires et je proposerai quelques notes sur le rôle de ces recherches pour aider les décisions des responsables.

Les décideurs ?

Dans ce domaine, à mon sens, il s'agit à la fois :

- des **pouvoirs publics** : hommes politiques et administration ;
- des **organisations professionnelles**, de producteurs, de consommateurs et d'intermédiaires ou de transformateurs ;
- des **entreprises** : exploitations agricoles, entreprises nationalisées ou coopératives, sociétés privées, chargées de mettre les produits sur le marché ou jouant un rôle dans leur distribution.

Les économistes ?

Ceux qui doivent :

- faire les **recherches fondamentales** et notamment élaborer des méthodes pour rechercher les données et éclairer les décisions ;

— **recueillir des observations et des données**, en les critiquant pour donner à chacune sa dimension respective ;

— faire comprendre dans **l'enseignement** les servitudes de la commercialisation et initier aux démarches d'esprit permettant de résoudre des problèmes en perpétuelle évolution ;

— **faire connaître** les résultats de ces recherches aux responsables des décisions, et pour cela pouvoir communiquer avec eux.

Ces économistes appartiennent à des structures très diverses : chaires des écoles d'agriculture, INRA, Ministère, enseignement supérieur non agricole, et aussi organismes spécialisés : INSEE, CREDOC, Centre du Commerce extérieur, Organismes parapublics, professionnels ou interprofessionnels, secteur privé (services commerciaux des entreprises, conseils en Marketing)...

Le marketing ?

Pourquoi ce mot et pas tout simplement celui de distribution ?

C'est que, dans le sens accepté par les personnes qui font effectivement du Marketing (cf Dictionnaire de l'Académie des Sciences Commerciales) ce mot ajoute un élément nouveau à la notion classique du « transfert des produits à l'intérieur du circuit commercial ». **Dans l'optique du « Marketing » on part du point de vue du client dont on essaie de connaître les exigences ; et c'est à la suite de ces considérations que l'on adapte le produit et les conditions de mise en marché.**

Appliqué au domaine de la commercialisation des produits agricoles, on pourrait dire que le « Marketing » **cherche d'abord à connaître les besoins et les désirs d'une société** — ou plus exactement encore des dizaines de millions de membres constituant une société — **en évolution constante.** Cette société qui dispose de moyens nettement plus grand qu'au-

(1) Cf. Gabriel BROWN : *Etat de la recherche dans le domaine de la commercialisation des produits agricoles. Le secteur public.* Economie Rurale, janvier-mars 1964 et, plus ancien : H. de FARCY : *Les méthodes de recherche utilisées aux Etats-Unis* et R. BROWNE : *Ce que l'agriculteur attend des études de commercialisation*, Economie Rurale, avril-juin 1960.

trefois, ayant aussi des attitudes et des désirs différents, demande aux agriculteurs des services en évolution constante ; **elle les oblige à remettre continuellement en question et la nature des services qu'ils rendent et la façon dont ils les rendent.**

Dans ces conditions, les décideurs agricoles (que ce soit au niveau des services publics, à celui des organismes professionnels, à celui de la profession ou des entreprises) attendent de la « démarche marketing » des éléments les aidant à répondre aux questions perpétuellement changeantes : à quel segment du marché s'adresser ? que faut-il produire ? à quel niveau de qualité ? en quels volumes ? où les mettre sur le marché ? à quel prix ? comment ? dans quelles conditions ?... et peut-être aussi des questions encore plus larges : la vente des produits alimentaires est-elle la meilleure façon de valoriser les capacités productives des agriculteurs ? leur savoir faire ? leur expérience passée ? leurs attitudes fondamentales ?

Cette démarche déborde donc l'analyse classique des circuits de distribution. Comme la technologie permet de modifier de mieux en mieux le produit en fonction de la demande, elle intéresse le processus de production ; comme les consommateurs prennent toujours davantage leurs décisions d'achats en fonction de critères non économiques, elle doit s'ouvrir

aux préoccupations sociales, psychologiques, familiales ou même politiques.

Elle exige résolument une attitude « interdisciplinaire ». Elle implique aussi **des efforts nouveaux de la part des pouvoirs publics, devant continuellement remettre en question les méthodes utilisées pour contrôler et orienter les activités dans le sens du bien général.**

C'est ainsi que, d'abord axée vers l'étude détaillée des marges et coûts de commercialisation, la recherche dans le domaine du Marketing aux Etats-Unis, s'oriente de plus en plus dans des études sectorielles, où se confrontent aussi bien la technologie (y compris la notion de « qualité ») que l'économie, la sociologie, la psychologie...

La démarche du Marketing suppose donc une continuelle remise en question, cherchant à savoir comment mieux s'adapter à une demande en perpétuelle évolution. On soulignera peut-être que de nombreuses entreprises paraissent faire le contraire, en agissant sur leurs clients pour leur faire acheter ce dont ceux-ci n'ont pas besoin, et ne pas leur donner ce dont ils ont besoin ! Nous n'aborderons pas ce point, si stimulant soit-il ! Notre propos sera de savoir **si la recherche dans le domaine du Marketing donne bien aux décideurs ce dont ils ont besoin**, pour s'adapter aux exigences des producteurs et des consommateurs.

I — LES DEMARCHES FONDAMENTALES DE LA RECHERCHE DANS LE DOMAINE DU MARKETING

En schématisant, il me semble que les éléments exigés par les décideurs peuvent se classer en trois catégories.

A) Comment trouver des structures adéquates permettant d'assurer les opérations de transfert du produit ?

Autrement dit :

— les entreprises chargées du transfert (commerce, coopératives, industries...) ont-elles les caractéristiques voulues (taille, forme de gestion, financement...) **pour assurer ce transfert de façon efficace ?**

— ont-elles entre elles des relations **permettant d'assurer l'équité ?** Ou au contraire le cadre dans lequel elles travaillent favorise-t-il normalement les divers types de « domina-

tion » des plus forts sur les plus faibles avec toutes les injustices que ceci peut comporter ?

Parmi ces entreprises, les industries agricoles et alimentaires jouent un rôle de choix.

— Nous commençons à disposer d'études sur la coopération agricole. Il s'en faut pourtant que celles-ci puissent éclairer sérieusement les décideurs, par exemple sur le plan politique. La remarquable thèse de J. Berthelot (2) sur la coopération agricole ne cite guère de chiffres financiers postérieurs à 1965 !

— Par contre, faute de faits, nous disposons au moins de nombreuses réflexions sur la façon dont les agriculteurs sont dominés par les firmes. Souhaitons que l'on définisse avec la même vigueur les moyens qui les aideront à concentrer leurs forces.

(2) Ed. Cujas, 1972.

B) Comment ajuster l'offre à la demande pour satisfaire au maximum des intérêts en cause ?

Il s'agit ici d'action économique au sens large, visant à mettre en œuvre les diverses formes d'organisation de marché, pour aboutir

— soit à l'amélioration des marchés libéraux de type classique, ce qui a fait par exemple l'objet de nombreuses études sur les Marchés d'Intérêt National par exemple ;

— soit à des interventions plus directes sur l'offre et la demande (échelonnement des ventes, exportation à bas prix des excédents non utilisés sur le marché intérieur).

A côté des études concernant les fruits et légumes, effectuées notamment par le Comité Interprofessionnel, nous disposons de travaux, par exemple sur le vin ou les céréales, avec une importante contribution de l'INRA, mentionnée par D.R. Bergmann dans ce même numéro.

Il est un secteur sur lequel je reste sur ma faim car les études manquent cruellement. Les interventions publiques sur les marchés, les institutions qu'elles ont créées ne datent pas d'aujourd'hui. Elles ont eu des succès et des échecs. Mais retire-t-on vraiment les leçons de ces expériences ? Il est fréquent qu'en établissant le budget d'un nouveau mode d'intervention, le gouvernement des Etats-Unis affecte automatiquement un pour cent de cette somme aux études pour en évaluer les résultats. Il semble bien que ce type d'études ne soit demandé ni par les hommes politiques français ni même par les administrations. Ceci me paraît infiniment regrettable : « Les hommes qui ignorent l'histoire, dit A. Toynbee, sont condamnés à la recommencer ».

C) Quels sont les types d'opérations voulues pour assurer effectivement ce transfert ?

Le champ des recherches intéresse ici plus spécialement les responsables des entreprises désireux de s'adapter aux désirs de leurs clients.

Je les rangerai, suivant le schéma devenu classique, sous quatre rubriques :

a) Le produit est-il adapté aux besoins, aux désirs et aux possibilités du client ?

b) Est-il mis en place là où il le faut pour correspondre aux besoins d'achat du client ? Et, dans cette mise en place, a-t-on fait ce qu'il fallait pour conserver ou développer les qualités qui le font vraiment rechercher ?

c) Est-il vendu à un prix correspondant aux possibilités du client ? Et a-t-on contrôlé les opérations commerciales avec une rigueur suffisante pour empêcher tout gaspillage ?

d) Fait-il enfin l'objet d'une promotion permettant de faire connaître ses caractéristiques à tous ceux qui peuvent l'utiliser ?

Je ferai à ce sujet les réflexions suivantes :

1) Nous disposons, tant par le CREDOC que par l'INSEE, de bonnes études concernant les quantités consommées et les relations de ces volumes avec les données économiques. Nous sommes moins bien informés, en ce qui concerne :

— les problèmes de qualité des produits ;

— les facteurs non économiques de la demande alimentaire.

2) Les études dont nous disposons semblent surtout orientées vers les usages alimentaires. Il me semble que les décideurs disposent actuellement de fort peu d'éléments dans les domaines suivants :

a) Les usages non alimentaires des produits agricoles, la façon de les adapter et celle de les écouler.

b) Les informations sur les services pouvant être rendus par les agriculteurs dans le domaine du tourisme ou celui des vacances en milieu rural. A-t-on estimé que, puisqu'il s'agit de vacances, ce sujet n'était ni sérieux, ni prioritaire ? N'est-ce pourtant pas un phénomène fondamental de notre civilisation ? Si l'on ne s'y intéresse pas aujourd'hui, les chercheurs futurs feront des études indignées sur la façon dont les agriculteurs auront été colonisés par les marchands de loisirs.

c) Les conditions économiques de l'action de l'agriculteur « conservateur » ou peut-être mieux « promoteur » de la nature.

d) Malgré certaines études, sur le travail à temps partiel ou l'orientation des agriculteurs dans des activités non agricoles, nous restons encore sur notre faim sur les modes de création d'emplois en dehors de l'agriculture : comment valoriser au maximum les aptitudes latentes des agriculteurs de façon à les adapter aux besoins d'une société en pleine évolution ? Et qui peut avoir envie de créer des emplois pour donner du travail à ces agriculteurs ? A quelles conditions ?

3) Nous disposons de fort peu de renseignements sur les problèmes de distribution sociale : lait aux écoles, aide aux nécessiteux, aide aux pays de la faim ? Débouchés limités, dira-t-on ! Mais pourquoi le lait scolaire se

termine-t-il chez nous en farce ou en vaudeville, alors que tel de nos voisins l'utilise avec sérieux ? Et s'il n'est évidemment pas possible de nourrir trois milliards d'hommes avec nos surplus, ceux-ci n'ont-ils donc aucun rôle à jouer dans l'aide au développement ?

4) Inquiétante aussi est l'absence d'études sur ce qu'on pourrait appeler la « **politique de vente** » des entreprises, où celles-ci combinent les différents types d'action du Marketing.

Sans doute, les entreprises peuvent-elles recourir à des firmes privées de Conseil en Organisation ou en Marketing. Il en existe de fort bonnes qui les aideront à formuler un diagnostic ou à préciser une stratégie.

Sans doute aussi, l'optique d'un fonctionnaire, n'ayant pas eu l'expérience personnelle des décisions rapides et risquées, n'est pas forcément d'un grand poids lorsqu'il s'agit de prendre une décision commerciale au niveau de la firme... Mais les services publics n'auraient-ils aucun rôle dans la réflexion sur le choix des stratégies et dans la diffusion des diverses expériences ? Au début des années trente, le service des coopératives du ministère de l'agriculture à Washington a sous traité un nombre considérable d'études monographiques sur les politiques de vente des diverses coopératives. Regroupées, puis généreusement distribuées, ces observations ont fait plus que n'importe quelle autre démarche pour rationaliser le comportement commercial des coopératives.

5) Regrettons aussi l'absence d'études sur l'impact des procédés de **Promotion des Ventes** dans le marché moderne. Effrayés peut-être par les abus de la publicité, n'a-t-on pas oublié les problèmes si importants de communication entre producteurs et consommateurs provenant à la fois de la création de produits ou de services nouveaux et de l'évolution de la demande ?

6) Ces études sur les aspects les plus voyants de la distribution pourraient donner par ailleurs une base d'observations assez vaste pour s'interroger ensuite, de façon plus profonde, sur la **portée et la limite du système des échanges** sur les plans économique, social, politique, humain.

7) Je note par ailleurs l'absence quasi totale de toute étude sur les problèmes de **distribution dans les pays en voie de développement**. Tout au plus, ici ou là, dans les travaux faits sur l'agriculture de ces pays, note-t-on quelques

mots de critique sur les méfaits des intermédiaires. Encore serait-il bon de savoir comment et par qui remplacer ces intermédiaires.

Je regrette aussi l'absence quasi totale d'études sur les problèmes de la **distribution en économie socialiste**. L'INRA a publié certaines études sur les autres aspects de l'agriculture socialiste. Des études sérieuses sur les problèmes des marchés des prix et les aspects commerciaux permettraient pourtant d'éclairer ceux des responsables qui voudraient comparer les réalités de l'économie de marché avec les réalités — et non pas les avantages et inconvénients théoriques — de l'économie planifiée.

On me reprochera peut-être d'insister davantage sur ce qui n'a pas été fait que de souligner les premiers efforts faits, et dont beaucoup sont positifs. On dira que je n'ai pas assez déploré la faiblesse des moyens mis à la disposition de la recherche. C'est vrai.

Mais où sont les cris d'angoisse demandant davantage aux responsables politiques ou économiques ? Où sont les démarches voulues pour les rendre davantage conscients du besoin, nettement plus grand qu'autrefois, d'obtenir un meilleur éclairage pour leurs propres décisions ?

A des degrés divers les économistes souhaitent — et ils se livrent à de nombreux et doctes exposés sur ce point — que l'on substitue à cette économie de marché qui est, dit J. Fourastié, basée sur l'instinct, une économie plus planifiée, guidée par l'intelligence. Ces discussions me paraissent parfaitement académiques tant que l'on aura pas fait des efforts plus sérieux pour injecter davantage d'intelligence dans ce secteur fondamental qui est celui du lien entre les forces productrices d'une part, et d'autre part les besoins et les désirs de la société. Est-il exagéré de dire que, pendant que je fais cet exposé, des milliers d'agriculteurs se fatiguent à faire ce que la société ne leur demande plus, et qu'ils ignorent ce que chacun d'eux pourrait au contraire faire aujourd'hui pour elle — y compris peut-être par une reconversion en dehors de l'agriculture — et cela à cause de la faiblesse de nos études dans le domaine du marché et des échanges ? Tel organisme de développement régional, comptant plus d'une centaine d'ingénieurs dont un seul s'occupe des problèmes commerciaux me fait invinciblement penser à une Mercedes ou une Cadillac dont les phares seraient remplacés par une tremblotante bougie.

II — METTRE LES RESULTATS A LA DISPOSITION DES DECIDEURS

Mais si tout n'a pas été fait qui pourrait contribuer à une orientation profonde de l'agriculture, des études pourtant ont déjà été réalisées, qui intéressent de nombreux secteurs. Je suis alors invité à me poser les questions suivantes : les décideurs peuvent-ils en connaître l'existence ? Peuvent-ils se les procurer ? Peuvent-ils les comprendre ?

A) Peuvent-ils connaître l'existence de ces études ?

Je note immédiatement la publication régulière dans des revues ou des brochures d'enquêtes sur la consommation ou la distribution : celles-ci sont notamment assurées par le CREDOC, l'INSEE, ou encore certains organismes officiels s'intéressant au commerce.

Je note avec plaisir la parution prochaine et vraiment très attendue d'un fascicule donnant les titres des publications faites de 1960 à juin 1972 pour les chercheurs rattachés à l'INRA Economie.

Je note aussi que telle ou telle bibliothèque tente d'intégrer dans son fichier, non seulement les titres des publications qu'elle reçoit et qui concernent la recherche en marketing, mais encore les titres des articles sur ce sujet. Mais, la plupart du temps, à ma connaissance, on se contente de mentionner les titres reçus ou à la rigueur ceux qui sont indiqués par tel visiteur de cette bibliothèque.

Par contre, existe-t-il actuellement en France, **un seul centre où puisse s'adresser le responsable d'une décision concernant la distribution ou les échanges** avec l'assurance raisonnable de n'omettre aucun des documents pouvant l'aider à prendre cette décision ?

B) Peuvent-ils facilement se les procurer ?

Mettons de côté les études commandées par des entreprises ou des associations professionnelles et entièrement financées par elles : d'après les règles actuellement en vigueur, elles conservent à leur propre usage les renseignements qu'elles ont pu obtenir.

Mais où avoir communication des études financées en tout ou partie par des fonds publics ? Souvent, elles dorment dans les dossiers de l'administration qui les a suscitées, après avoir — espérons-le du moins — éclairé le décideur qui les a commandées. Elles sont

ignorées de nombreux autres décideurs, professionnels et privés, et même publics, qui pourtant rendraient à cause d'elles leurs décisions un peu moins irrationnelles.

Sans doute les nécessités de la politique obligent-elles parfois au secret ! Mais, pendant combien de temps faut-il garder ce secret ? Il est temps de définir une doctrine claire concernant la diffusion au public de toute étude faite, en tout ou partie sur fonds publics, comme de définir les conditions auxquelles des entreprises privées peuvent y avoir accès en précisant au besoin le degré de participation financière à ces études... **Il faut que ceci soit défini avec équité et exposé avec clarté.**

Certains chercheurs appartenant au secteur public se plaignent des réticences des entreprises privées lorsqu'ils recherchent des renseignements auprès d'elles (3). Je dois dire que je regrette très vivement que ces personnes privées aient si peu le sens du service public. Mais, en tant que chercheur privé, je dois dire que je comprends parfaitement leurs réactions. Elles me semblent venir en grande partie de la façon dont les chercheurs privés sont traités par les détenteurs d'informations publiques, et qui me semble à la fois arbitraire et incohérente. Certes, je dois rendre hommage et je tiens à exprimer ma gratitude à de nombreux fonctionnaires qui, avec prévenance, tact et dévouement, n'hésitent pas à faire part du savoir qu'ils détiennent. Mais ceci doit-il faire oublier la méfiance ou l'inertie que nous rencontrons chez d'autres ? Si la détention des informations est une forme de pouvoir, la rétention, consciente ou non, paraît bien actuellement une des formes de contre-pouvoir fort agréable à exercer. N'est-il pas temps de se demander si la généralisation d'une sorte de « savoir public » ne permettrait pas aux pouvoirs dits publics de mieux remplir leur rôle ?

3) Peuvent-ils les comprendre ?

De nombreux chercheurs, parmi les membres de l'INRA notamment, publient l'essentiel de leurs recherches dans des revues de vulgarisation.

(3) Je n'aborde pas ici le problème du secret. Certains entrepreneurs privés se méfient de personnes représentant l'intérêt public. Ils ont peur de leur manque de discrétion. Le meilleur moyen de leur répondre serait peut-être d'élaborer, puis de diffuser, un code définissant et sanctionnant les infractions dans ce domaine.

sation. Ils sont demandés et appréciés. C'est qu'ils savent exprimer eux-mêmes aux décideurs ce que ceux-ci doivent savoir pour éclairer leur décision. Ceci ne les empêche pas, par ailleurs, d'utiliser lorsqu'il le faut le vocabulaire et les notions de la science économique. D'autres de leurs collègues me semblent, si je peux dire, strictement monolingues et ne s'expriment que dans un langage mal accessible aux décideurs.

Ceci me paraît spécialement inquiétant lorsqu'il s'agit de recherches pouvant aider des décideurs à prendre eux-mêmes un certain nombre de décisions ! Sans doute, D.R. Bergmann souligne-t-il à juste titre que l'éducation économique du décideur moyen est encore bien faible. Mais j'ai grand peur que ceci ne se prolonge encore longtemps. De nombreux responsables économiques n'ont guère de goût pour telle ou telle des approches modernes de l'économie. Or ce sont précisément souvent ceux qui ont le plus de poids, non seulement pour créer des emplois ou améliorer des revenus, mais pour développer de nouvelles formes de relations humaines.

Aussi, sans négliger des efforts pour aider les responsables économiques — ou leurs collaborateurs — à comprendre notre langage, ne faut-il pas retourner le problème ? Certes, l'approche de certains chercheurs, lancés dans des études fondamentales, reste-t-elle éloignée — et à juste titre — des préoccupations concernant les décisions immédiates. Mais ne peut-on pas demander un effort plus grand à ceux dont les travaux peuvent influencer sur des décisions présentes ? Ne peut-on s'interroger au moment des concours sur l'aptitude à la culture générale, sur la possibilité de parler d'autres langages que ceux de la caste ou de la tribu ? Peut-on parler d'interdisciplinarité si l'on n'est pas capable d'exprimer l'essentiel de ses démarches et de ses observations en un langage accessible aux spécialistes d'autres sciences et, j'ajouterais, aux créateurs, innovateurs ou organisateurs ?

Ici encore, je voudrais exprimer mon inquiétude. Nous savons que certains responsables politiques ou économiques remettent en question l'utilité de certains aspects de la recherche en économie. Ne s'agit-il pas d'un malentendu ? Comment les économistes trouveraient-ils des alliés auprès de décideurs qui, dans le domaine qui m'occupe du moins, sont angoissés par des problèmes lourds et multiples, et qui — lorsque du moins des études existaient qui auraient pu les aider — ont souvent eu grande difficulté à connaître le titre de ces études, à se les procurer et enfin les comprendre ?

Est-il donc outrepassant de remettre en question la façon dont les études existantes pourraient déjà mieux servir ?

Le Président de la SFER m'a fixé comme sujet la **Recherche dans le domaine du Marketing**. Vous me direz que je viens de parler du **Marketing de la Recherche**. Puis-je vous dire que c'est intentionnel ! La « Démarche Marketing » comme je le rappelais au début de cet exposé, part avant tout de l'aval, c'est-à-dire des besoins des usagers, des clients, des demandeurs.

Pour cette démarche, et la continuelle remise en question qu'elle suppose, il faudrait demander aux organismes de recherche de respecter un certain nombre de conditions :

1) **Equipes de composition changeante**, où les cadres en place, de quelque niveau que ce soit, soient continuellement « contestés » par l'arrivée non seulement des jeunes recrutés au sortir des écoles, mais par des adultes ayant eu déjà des responsabilités différentes et rentrant au niveau mérité par leur expérience et leur aptitude ;

2) Equipes constituées de personnes ayant des formations universitaires, des **expériences et des idéologies variées**, pouvant confronter les points de vue les plus opposés.

3) **Equipes ouvertes** :

a — tant par la **formation** scolaire ou universitaire que par la formation permanente ;

b — tant sur les problèmes français que sur les problèmes **étrangers**. Obligés d'alerter les responsables des échanges sur les possibilités des pays concurrents et des pays clients, ses membres doivent avoir une connaissance profonde non seulement des langues et des données objectives, mais du **comportement même des responsables de ces pays**. Il est normalement nécessaire pour eux que beaucoup d'entre eux aient fait des études universitaires ou de longs moments de recyclage dans ces pays.

Ceci me paraît spécialement important pour les équipes dont les membres ont le statut de fonctionnaire. Tout donne à croire que l'on va développer les applications du traité de Rome concernant la libre circulation des hommes. De nombreuses firmes privées vont embaucher des cadres ou des dirigeants étrangers. On devine facilement les conflits d'état d'esprit entre ces entreprises ouvertes sur le monde et une administration qui risque de rester « bien de chez nous ». Raison de plus pour que de nombreux membres de cette administration française soient capables de comprendre les problèmes de l'étranger !

c — Tant sur le plan de la **collaboration** avec des équipes d'autres disciplines sur le plan horizontal que sur celui de contacts avec les activités d'amont et d'aval.

Je décris sans doute une situation idéale. Mais vous me permettez pourtant d'exprimer une très grave inquiétude. Jamais, à mon sens, l'intérêt général n'a exigé de la part des représentants des pouvoirs publics — et donc de la recherche officielle — autant de remises en question. Parmi les membres de ces équipes de recherche, beaucoup sont sans doute convaincus de la nécessité de cette remise en question. Mais les structures où ils se trouvent, les formes de recrutement notamment, permettront-ils à ces souhaits de dépasser le stade des vœux pieux ? Il me semble que, dans ce domaine, tout effort pour modifier les structures pourrait avoir une signification extrêmement profonde. Qu'on le veuille ou non, nous entrons dans des formes de civilisation où les hommes seront de plus en plus interdépendants, où l'intervention des corps

publics s'accroîtra. N'est-il pas temps de prouver, non par le raisonnement, mais par l'action, que cette intervention peut se concilier avec la souplesse et avec l'innovation ?

Je voudrais terminer sur une note ayant enfin un peu d'humour — mais peut-être aussi beaucoup de sérieux. Certains me reprocheront d'avoir employé un mot étranger « Marketing », comme si la langue française ne pouvait forger de mots nouveaux ! Mais c'est que le français forge des mots nouveaux et qui sont exportés dans d'autres pays. J'entendais récemment à la radio anglaise le mot « poujadism » au sens — qui je le reconnais n'est pas le seul — « réaction de petits responsables devant les changements de la civilisation, en face de technocrates, beaucoup plus intelligents qu'eux, mais incapables de leur faire comprendre ces évolutions ». Mais ce « Poujadism » ne vient-il pas de ce que les responsables n'ont guère cet esprit de « Marketing » qui vise à se placer aux points de vue de ceux que l'on prétend aider ?

DISCUSSION

M. Pinier. — Où l'agriculteur, le technicien, l'ingénieur peuvent-ils trouver la documentation leur permettant de prendre leurs décisions? Où l'agriculteur, et ceux qui collaborent avec lui, peuvent-ils trouver des réponses sur les besoins des marchés assurant une rentabilité et une sécurité des investissements?

M. P. de Farcy. — Nous sommes un peuple de gestionnaires, d'ingénieurs, de producteurs et non un peuple de commerçants. Il est encore rigoureusement impensable par exemple d'avoir dans les Ecoles Supérieures d'Agriculture comme l'Agro, un professeur, ayant le statut de professeur de marketing agricole. Cela ne fait pas sérieux.

De même, si nous avons un remarquable institut de Gestion, donnant des résultats sur le passé et aidant par là à prévoir l'avenir de la gestion, nous n'avons pas d'institut donnant des informations sur les débouchés.

L'idée d'une mise en commun des informations dans le domaine commercial, puis de l'élaboration des réflexions dans ce domaine, doit être défendue sans relâche. Déjà J. Le Bihan a beaucoup fait dans ce domaine. Mais quelle aide a-t-il reçue? Il semble pourtant prioritaire d'aider de tels organismes.

M. Weeger. — Les documents d'études transmis à des entreprises posent parfois des problèmes psychologiques : la présentation de ces documents est-elle adaptée?

M. Le Part. — Comment faire passer dans l'esprit des agriculteurs l'idée de marketing basée sur la mobilité, alors que leur mentalité serait plutôt orientée vers une certaine durée? Il existe également un déphasage entre la durée de vie d'un produit et les décisions correspondantes au niveau de l'investissement agricole, souvent de durée plus longue.

M. P. de Farcy. — En effet, comment aider les agriculteurs à être mobiles?

Certains sont conservateurs. D'autres attendent des changements d'un bouleversement extérieur. Enfin la mobilité est parfois risquée; les conseils de mobilité ne sont pas toujours sérieux : les conseillers ne sont pas les payeurs.

M. Le Part et son équipe de Perpignan seraient bien plus qualifiés que moi pour définir ce que peut être l'équilibre exact entre les investissements, souvent longs et coûteux, et la rentabilité de ces investissements qu'il faut amortir durant la courte vie d'un produit.

Il semble en effet qu'il ait su, soit « faire léger », soit « faire mobile », de façon à pouvoir modifier l'affectation de tel investissement lorsque celui-ci est devenu sans objet. C'est mettre en pratique la formule de Pierre Piganol, qui parle de la nécessité d'établir dans toute construction des « soupapes de croissance ».

M. Haye. — Le terme de « décideur » est peut-être trop abstrait. Dans la réalité, les marges laissées aux choix sont très restreintes. Des implications réciproques existent, très directes, quoique lointaines en apparence (ainsi la politique monétaire internationale, la politique de constitution des stocks mondiaux, et l'avenir de la production agricole française...). Ces interactions ne peuvent être appréhendées ni mesurées (alors que chaque problème est abondamment étudié). Comment dans ces conditions décider où l'agriculteur doit abandonner les céréales demain pour se lancer dans les poiriers ou la volaille?

M. P. de Farcy. — Les nombreux éléments d'une décision ne sont pas tous du ressort d'entrepreneurs individuels, ni même parfois d'unions de coopératives.

Pourtant, n'est-il pas possible de maîtriser du moins telle ou telle donnée? L'observation montre que certaines coopératives ou certaines sociétés mènent déjà une politique rationnelle du marché et que d'autres, qui ont les mêmes moyens et des produits analogues, aboutissent à des échecs graves.