



Catherine Miniot est responsable du pôle chaîne alimentaire à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes. Son rôle est d'accompagner les entreprises dans leur réflexion stratégique et la définition de leur business modèle afin de leur permettre de se développer. Nous l'avons rencontrée afin de parler de la place du digital dans les entreprises de l'agro-alimentaire aujourd'hui.

INSA : Bonjour Mme Miniot, nous voulions savoir premièrement comment les technologies digitales peuvent permettre aux entreprises de se développer ?

L'agroalimentaire c'est d'abord des entreprises industrielles. Et qui dit entreprises industrielles, dit usines. Vous pouvez donc avoir des usines impactées par le digital. C'est une première forme de digitalisation des entreprises : automatismes, robots, pilotage connecté. Par exemple, un chef de production va pouvoir surveiller ses lignes de produits, il peut voir s'il y a un défaut sur la ligne de production et à quel endroit. C'est ici le digital dans le process de fabrication. C'est un premier point.

Après, quand on parle entreprise, on parle aussi d'hommes et de femmes. On va aussi retrouver du digital dans le management, dans le recrutement, ou dans les ressources humaines. Les entreprises agro-alimentaires sont des entreprises qui ont du mal à recruter. Ce sont des métiers pénibles. Aujourd'hui, il y a un vrai challenge sur l'attractivité des métiers agroalimentaires. Certaines entreprises s'investissent dans des sites de recrutement en ligne, en montrant les métiers, en faisant des formations et des tutoriels digitaux. Cela peut-être une autre forme de digitalisation de l'entreprise.

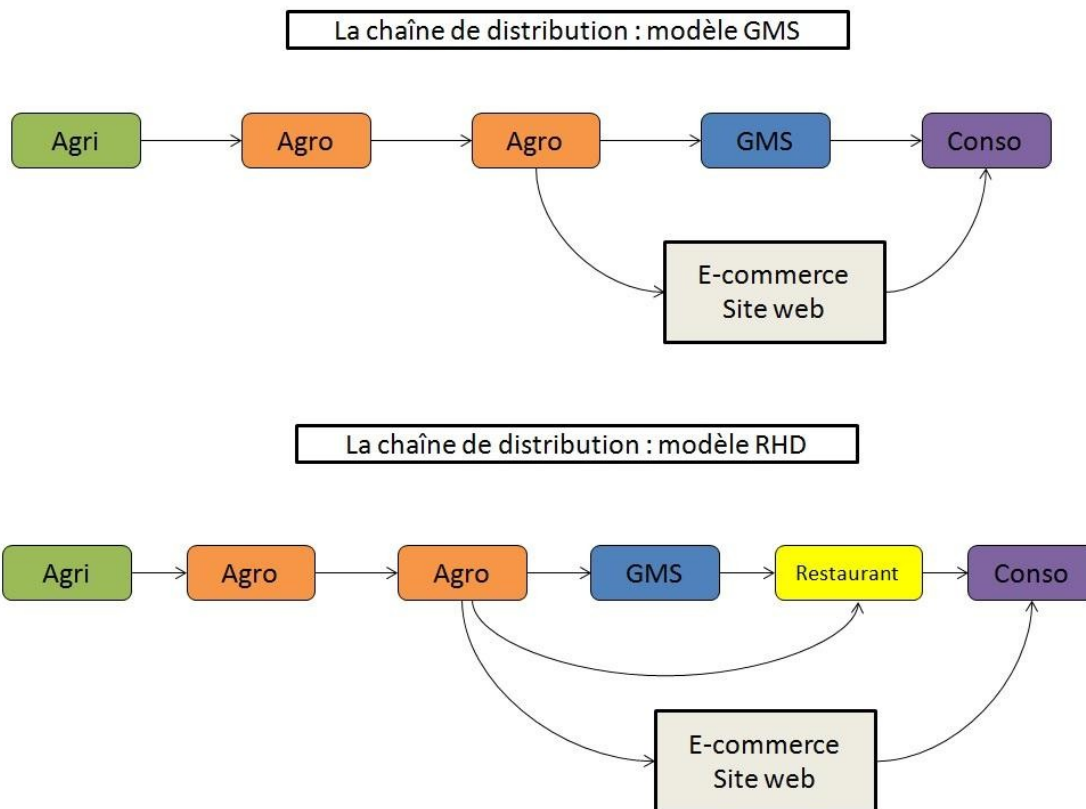
Le digital c'est aussi une manière de vendre. Est-ce que vous avez un site internet ? Êtes-vous sur les réseaux sociaux ? Envoyez-vous de l'information sur Facebook, est-ce que vous parlez avec les consommateurs qui ont goûté le dernier produit ? Les IAA sont très peu développées sur cette partie-là. Sur le process industriel, même si certaines entreprises sont très en retard, elles n'ont pas trop le choix que de se digitaliser. Si on veut avoir des prix compétitifs il faut automatiser, il faut robotiser, etc. Comme il y a des métiers très pénibles, on a aussi maintenant des robots d'améliorations de la pénibilité afin d'éviter les TMS (troubles musculo-squelettiques). Tout cela est lié. Même si les machines coûtent très cher, petit à petit ça vient, ça se fait, ça avance. Sur la relation client, honnêtement il y a tout à faire. Il y a quelques grosses entreprises qui le font.

Il y a une segmentation intéressante à faire en fonction des secteurs d'activités : les produits laitiers, les produits de viande charcuterie, les produits de la mer, etc.. Sur l'épicerie ou des produits secs comme les céréales ou la panification vous allez avoir des entreprises plus avancées peut-être que dans la transformation de la viande par exemple. Il serait intéressant de vérifier d'ailleurs. Mais ce n'est pas la seule segmentation à faire.

On peut segmenter aussi en fonction des typologies de marchés c'est-à-dire le B2B et le B2C. Il y a aussi les tailles d'entreprises : TPE, petites PME (Petite et Moyenne Entreprise), grosses PME, ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire), grands groupes. Si on compare tous ces éléments, en termes de résultats on peut avoir des surprises.

En ce qui concerne la relation client, tout semble à faire. Il faut aussi comprendre que la plupart des entreprises agroalimentaires bretonnes travaillent avec la GMS (Grande et Moyenne Surface) et peu en direct avec le consommateur final.

Vous avez donc si on refait la chaîne : l'amont agricole qui vend ses produits aux IAA qui vendent d'ailleurs quelques fois des produits à d'autres IAA. On appelle alors cela des P.A.I. (Produits Alimentaires Intermédiaires). Ensuite, ces IAA s'adressent à la GMS et la G.M.S. vend aux consommateurs final.



Sur les marchés de restauration vous avez un intermédiaire supplémentaire, le restaurateur, qui se fournit chez un distributeur et qui remet le produit en œuvre pour le servir au convive (le consommateur final).

Dans la relation client par exemple, comment fait une entreprise agroalimentaire pour parler à un consommateur ? Sachant qu'il y a la G.M.S qui fait déjà l'interface. Très souvent, les IAA se sont organisées pour vendre aux acheteurs. Elles font, par exemple, des outils d'aide à la vente, des échantillons, etc. Elles vont voir le chef de rayon et lui vanter leurs produits.

La manière d'avoir des liens avec le consommateur, peut être soit de créer des magasins de vente directe, soit de faire du e-commerce, soit de faire des sites ou d'avoir une relation avec le consommateur final. Pour lui parler de sa marque, pour que le consommateur devienne prescripteur et dise au chef de rayon « Je ne comprends pas, vous n'avez pas le plat cuisiné de la société X. ». Il y a un réel intérêt et enjeu pour ces IAA agros d'aller recréer du lien avec le consommateur final qu'elles ont perdu au profit des intermédiaires.

Sur le modèle R.H.D., vous pouvez effectivement faire une relation commerciale avec le distributeur pour aller vendre vos produits. Vous pouvez aussi envoyer vos commerciaux directement au restaurant. Ainsi, le restaurant ira voir directement le distributeur et lui dire « Je veux tel produit. ». Vous pouvez aussi discuter avec le consommateur afin qu'il veuille le produit dans son restaurant. Comment mettre en interaction tous ces gens-là ?

INSA : Actuellement les entreprises agroalimentaires ont conscience de ce schéma-là ?

Pas encore totalement. En ce qui concerne, le process de fabrication, l'avancée est plus rapide. Pour être compétitif, il n'y a pas vraiment d'autre choix que d'automatiser, de connecter, de virtualiser...

Pour gagner du temps en production par exemple, on a intérêt de faire des prototypes. Comme Poulth qui fait des prototypes des packagings et ses petits gateaux en impression 3D pour voir ce que ça donne avant de lancer en masse.

En commercial, vous avez l'exemple réussi d' Hénaff par exemple. Ils ont été surpris par le succès de la Garden Pâté organisée par de jeunes consommateurs. Ceux-ci ont ouvert des boîtes de pâté « Hénaff », ils sont allés sur la plage et derrière le buzz a commencé. Cela a permis à l'entreprise de retrouver du lien avec son consommateur.

C'est très rare que ce soit aussi spontané de la part du consommateur. Il faut travailler sa stratégie de communication et de marketing pour ensuite dire comment on va construire son discours, son message autour de son produit, de son savoir-faire, de ses recettes, de son identité. Et ce discours-là, comment je vais le rendre ? Finalement le digital, ce ne sont que des outils.

Mais cela n'est pas si simple la plupart des responsables d'IAA sont d'une génération qui n'est pas née avec la tablette.

Quelqu'un qui dirige une PME a d'autres préoccupations au quotidien. Il doit gérer ses employés, ses machines en panne, les problèmes de qualité, son frigo qui a la mauvaise température, le contrôle qualité qui arrive...C'est ça son quotidien. La digitalisation de sa relation client n'est clairement pas prioritaire.

INSA : Il ne faudrait donc pas créer au sein de l'entreprise des pôles de digitalisation qui permettraient de développer la digitalisation ?

On est d'accord, mais il faut s'intéresser aux marges de l'agroalimentaire. Les marges se sont réduites au fil des années. Parce que le coût des matières premières a flambé, il y a eu aussi de la spéculation sur les marchés mondiaux... La G.M.S. négocie très serré pour maintenir les prix de vente consommateurs. Les industries agroalimentaires ont vécu un effet ciseau et ont vu leurs marges baisser de plus en plus.

INSA : Les innovations vont donc être plus technologiques, c'est-à-dire améliorer le produit par exemple ?

70% des innovations lancées disparaissent des rayons au bout de deux ans. Pour autant, les IAA n'ont pas d'autre choix que d'innover en permanence.

Mais l'innovation peut aussi se faire sur l'usage et pas uniquement sur le recettage. Sur l'usage, les technologies digitales vont certainement apporter beaucoup. En effet les consommateurs de demain auront des parcours de consommation beaucoup plus digitalisés qu'aujourd'hui. Grâce à une étude récente, on a déjà prouvé que l'industrie est plus performante quand elle est digitalisée.

INSA : Quel est votre point de vue justement sur la question, cela les rend vraiment plus performantes ?

Cela dépend des secteurs d'activité, et cela dépend aussi de leur taille. Sincèrement, je pense que oui. Mais je pense aussi qu'au-delà de l'état numérique c'est avant tout un état d'esprit. Ceux qui rentrent dedans sont déjà dans un état d'esprit d'ouverture vers la modernité, vers le changement, vers l'amélioration, et cela se traduit aussi sur l'innovation de produit et le management des équipes ou encore sur les techniques commerciales.

INSA : C'est peut-être cela le plus dur, de faire comprendre aux entreprises qu'il faut un changement des mentalités ?

C'est une question de culture, et de génération. Ce n'est pas que les gens n'ont pas envie. C'est simplement que ce n'est pas dans les réflexes. Ce n'est pas une évidence pour eux.

INSA : Du coup ils restent ancrés dans leur stratégie historique.

Oui, car ils ne savent pas forcément faire autrement. Il y a un vrai problème avec le digital. Les acteurs du numérique n'arrivent pas toujours à simplifier leur discours. A vulgariser. Il ne faut pas parler avec des termes trop compliqués pour que la petite PME puisse se sentir concernée. Il faut simplifier le discours, l'aspect technique du numérique ne concerne pas les IAA. Il faut leur parler du bénéfice rendu pour leur activité.

Oui le numérique est incontournable. Il y en a partout qu'on le veuille ou non. Donc vouloir rester

bloqué en disant qu'on n'en fait pas, je pense que c'est une erreur. Après, c'est comment le faire et comment croiser ces deux mondes qui sont quand même éloignés les uns des autres.

INSA : Quelles seraient les technologies numériques clés à maîtriser prioritairement pour les I.A.A. ?

S'il n'y a pas un E.R.P. et des automatismes, on ne peut rien faire. Il faut un minimum d'automatismes dans l'usine et un E.R.P. qui pilote l'ensemble des données. Il faut une structure autour de laquelle le numérique peut se fixer et se développer. Cela peut être des données client, des statistiques de production, des données énergétiques, comptables... Toutes ces données peuvent donc être stockées et pourront être utilisées en fonction de la stratégie qui sera définie.

INSA : Ce n'est pas une multiplication des services.

“Effectivement, c'est d'abord répondre aux questions : Je veux dire quoi ? A qui? Je veux aller où ? Pour quoi faire ? Qu'est-ce que je veux changer ? Quel est mon business modèle actuel et quel sera celui de demain ? Quand cela est clair dans l'esprit du dirigeant, il va trouver les bons outils et les bonnes personnes pour l'aider. Mais aller voir un développeur web pour faire un site sans savoir quoi faire de ce site est inutile. Avoir un site pour avoir un site n'a aucun intérêt. Il faut répondre à la question : comment l'entreprise parle avec son client aujourd'hui ? Est-ce que la solution digitale lui convient ? Que voudrait-elle faire? Et alors, dans ce cas, peut-être que la création d'un site internet ou que l'utilisation des réseaux sociaux sont des solutions, mais peut être que c'est autre chose qu'il faudra faire.”

INSA : Les entreprises ont-elles des aides, des moyens au niveau de l'Etat par des subventions qui pourraient les aider à développer leur projet digital ?

Il y a des incitations pour accompagner cette mutation. C'est un sujet qui intéresse de plus en plus les partenaires publics. On parle de « 3ème révolution industrielle » dans laquelle on retrouve particulièrement la transition énergétique et la transition numérique. »
Au-delà de l'usine du futur, et en tant que C.C.I., on a décidé d'agir particulièrement sur les aspects marketing, commercial et communication. On va construire et porter des programmes en lien avec les financeurs publics pour permettre aux entreprises d'obtenir du conseil partiellement financé afin de réfléchir à leur stratégie numérique, au marketing digital.

INSA : C'est un élément déclencheur.

Tout à fait. Donc il peut y avoir des petits programmes déclencheurs. Il peut y avoir aussi des choses plus importantes sur du matériel. Je pense qu'il y en aura d'autres de plus en plus importantes sur la modernisation des outils, sur l'informatique, l'automatisme, la connectique... Tous ces sujets-là font partie des choses qui demain seront certainement en partie financées. Toutes les demandes ne seront pas satisfaites pour autant.

INSA : Avez-vous des exemples d'industries qui ont une maturité numérique remarquable ?

Je vous ai parlé d' *Hénaff* qui a beaucoup développé sa stratégie digitale.

Fleury Michon a fait une campagne « venez vérifier » sur le surimi. Tout le monde croit que l'on mange n'importe quoi dans le surimi et donc, ils ont filmé tout le process de fabrication en usine, en ont fait une vidéo et l'ont mise sur leur site. D'après eux, cette initiative leur aurait rapporté beaucoup de chiffres d'affaires.

La Trinitaine semble faire beaucoup de choses aussi. Ils ont digitalisé leur point de vente et apprennent à bien connaître leur consommateur en collectant des données dans les magasins. Ils peuvent ensuite faire des campagnes pointues et mieux sur les clients.

Ker Cadellac a fait une vraie stratégie sur un écosystème complet. Il y a un site web avec de bonnes actualités, des goodies, des jeux, etc. Ils ont une page Facebook avec 9000 mentions j'aime. Ils ont aussi des photos sur Instagram. Ils ont travaillé avec des photographes professionnels.

INSA : Dernière question, le marché va-t-il complètement se transformer avec la digitalisation ?

J'ai entendu qu'on allait passer de la masse production à la « masse personnalisation », c'est-à-dire que le numérique va permettre au consommateur de rechercher un produit unique, fait spécifiquement pour lui.

Aujourd'hui, c'est impossible à faire pour des raisons de coût.

Mais avec tous les capteurs, la connectique et l'internet, il sera possible de récupérer l'information directement auprès des consommateurs, de la transférer automatiquement et de lancer les process de fabrication avec toujours un rendement industriel de masse. Et ainsi arriver à un degré de personnalisation bien supérieur à ce qui se fait aujourd'hui, c'est ça la vraie révolution.

Demain, les industries auront l'obligation d'être souple sur la demande client. On ne va plus faire du volume qu'on va essayer d'écouler, mais on va faire en fonction des demandes individuelles. Ces demandes seront aussi digitales.

Pour l'instant le client intervient déjà sur le packaging, mais demain on pourra certainement intervenir sur la recette. Le dernier frein va être la logistique. L'usine et le consommateur pourront se parler en digital mais comment faire pour envoyer le produit. Comment individualiser la logistique ? C'est une des grandes questions que les industries devront se poser dans le futur.